



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA
MODAS DULCEDO, S.A. DE C.V.”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

ELOÍNA SUSANA DÍAZ BÉJAR.

ASESOR:

DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERON

SEPTIEMBRE 2008; MORELIA, MICHOACAN

TITULO:

**“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA
MODAS DULCEDO, S.A. DE C.V.”**



DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

En la empresa “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” se presentan problemas frecuentemente relacionados con la ejecución de tareas, tales como la duplicidad en algunas funciones, mientras que otras no se llevan a cabo; existe confusión en el personal relacionada con las actividades que deben desempeñar y a quien son subordinados, esto ocasiona un ambiente laboral disfuncional; lo cual contribuye a no alcanzar una producción óptima.

Por lo que se observa podemos determinar que el origen del problema radica en que la empresa “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” no cuenta con un Manual de Organización.

JUSTIFICACIÓN:

Para la empresa “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” es esencial contar con un Manual de Organización, primero porque los manuales administrativos son una herramienta útil e indispensable para un funcionamiento eficiente y eficaz en el logro de objetivos organizacionales, nos muestran la estructura y la imagen de la empresa; así como la forma en que funciona y trabaja. Y segundo porque el Manual de Organización es un documento normativo administrativo que registra y transmite en forma ordenada y sistemática, las atribuciones y estructura de las áreas de responsabilidad que integran cada área y gerencia de la empresa, así como los niveles jerárquicos y los estados de autoridad y responsabilidad, a efecto de eficientar el desempeño de los trabajadores en el ejercicio de su encargo.

OBJETIVO GENERAL:

Elaborar un manual de organización para la Empresa “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.”

OBJETIVO ESPECIFICO:

Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la eficiencia y uniformidad en el trabajo, precisando las **funciones**



asignadas a cada unidad administrativa, para definir y delimitar responsabilidades, así como evitar duplicaciones de tareas dentro de la Empresa “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.”

HIPOTÉISIS:

Para que haya una adecuada comunicación entre los MIEMBROS DE LA organización y por CONSIGUIENTE se logre eficiencia y eficacia en la ejecución de las tareas, es necesario que exista como base un manual de organización en la empresa “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.

RESULTADOS:

Fue posible elaborar el manual de organización para la Empresa “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” el cual contiene como figura principal el organigrama, en el que podemos ver jerarquizados y definidos los canales de comunicación entre cada puesto y área de trabajo, así como las facultades y tareas a desempeñar.



CAPÍTULO 1.

ADMINISTRACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN.

Sin una buena administración ninguna organización tendrá éxito. No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, si todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, quiero decir con esto, que la administración es importante para alcanzar los objetivos de la organización.

La administración constituye la manera de utilizar los diversos recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, informáticos y tecnológicos para alcanzar objetivos y lograr excelente desempeño).

Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado, así podemos afirmar, que donde exista un organismo social allí estará presente la administración.

Además es un proceso universal ya que no solo se da en los países capitalistas, sino que también en los países socialistas o de cualquier tipo que sean, la administración es importante tanto en las pequeñas como en las grandes empresas.

Edison dijo... “Dos personas unidas en una tarea común, han de hacer mucho más que duplicar las energías.”



1.2 DESARROLLO HISTÓRICO

Existen dificultades al remontarse al origen de la historia de la administración. Algunos escritores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la Iglesia y las milicias antiguas. Sin embargo, muchas empresas pre-industriales, dada su escala pequeña, no se sentían obligadas a hacer frente sistemáticamente a las aplicaciones de la administración.

Las innovaciones tales como la extensión de los números árabes (entre los siglos V y XV) y la aparición de la contabilidad de partida doble en 1494 proporcionaron las herramientas para el planeamiento y el control de la organización, y de esta se forma el nacimiento formal de la administración. Sin embargo es en el Siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial.

SIGLO XIX

Algunos piensan en la administración moderna como una disciplina que comenzó como un vástago de la economía en el siglo XIX. Los economistas clásicos tales como Adam Smith y John Stuart Mill proporcionaron un fondo teórico a la asignación de los recursos, a la producción, y a la fijación de precios. Al mismo tiempo, innovadores como Eli Whitney, James Watt y Matthew Boulton, desarrollaron herramientas técnicas de producción tales como la estandarización, procedimientos de control de calidad, contabilidad analítica, y planeamiento del trabajo. Para fines del siglo XIX, León Walras, Alfred Marshall y otros economistas introdujeron una nueva capa de complejidad a los principios teóricos de la Administración. Joseph Wharton ofreció el primer curso de nivel terciario sobre Administración en 1881.



SIGLO XX

Durante el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología y la teoría de sistemas fueron desarrollándose.

TEORÍA CLÁSICA.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Alrededor del 1900 encontramos a empresarios que intentan dar a sus teorías una base científica. Los ejemplos incluyen a "Science of management" de Henry Towne de 1890, "La Administración científica" de Frederick Winslow Taylor (1911), "El estudio aplicado del movimiento" de Franck y Lillian Gilbreth (1917). En 1912 Yoichi Ueno introdujo el Taylorismo en Japón y se convirtió en el primer consultor en administración de empresas en crear el "estilo Japonés de Administración". Su hijo Ichiro Ueno fue un pionero de la garantía de calidad japonesa. Para la década de 1930 hace su aparición el fordismo, siguiendo las ideas de Henry Ford el fundador de la Ford Motor Company.

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN GENERAL E INDUSTRIAL

Las primeras teorías comprensivas de la Administración aparecieron alrededor de 1920. Primero, Henry Fayol, que es reconocido como el fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial y estableció los 14 principios de la administración en su libro "Administración Industrial y General":

- 1. División del Trabajo:** Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.
- 2. Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre



obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).

3. Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

4. Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo gerente que use un solo plan.

5. Unidad de Mando: Cada empleado debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.

6. Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier empresa el interés de los empleados no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.

7. Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los empleados como para los patrones.

8. Centralización: Fayol, creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final, pero también necesitan dar a sus subalternos, autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.

9. Jerarquía: La línea de autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la empresa.

10. Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.



11. Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.

12. Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.

13. Iniciativa: Debe darse a los subalternos, libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.

14. Espíritu de Equipo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomienda por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que esta sea posible.

ESCUELA BUROCRÁTICA

El sociólogo alemán Max Weber (1864 – 1920), pensando que toda organización dirigida a alcanzar metas, y compuesta por miles de individuos, requería un estrecho control de sus actividades, desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía definida en términos muy estrictos y regida por reglamentos y líneas de autoridad definidos con toda claridad. Consideraba que la organización ideal era una burocracia con actividades y objetivos establecidos mediante un razonamiento profundo y con una división del trabajo detallada explícitamente. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos.

Se piensa que las burocracias son organizaciones vastas e impersonales, que conceden más importancia a la eficiencia impersonal que a las necesidades humanas. Weber como todos los teóricos de la administración científica, pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas. Si bien ahora concedemos tanto valor a las innovaciones y la flexibilidad como a eficiencia; y la susceptibilidad al pronóstico, el modelo de la administración de burocracias de Weber se adelantó,



claramente, a las corporaciones gigantescas como Ford. Weber pensaba que el patrón particular de relaciones que presentaba la burocracia era muy promisorio.

ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

La escuela de las Relaciones Humanas surgió, en parte debido a que el enfoque clásico no lograba suficiente eficiencia productiva, ni armonía en el centro de trabajo. Esto hizo que aumentara el interés por ayudar a los gerentes a manejar con más eficacia los Recursos humanos de sus organizaciones. Varios teóricos trataron de reforzar la teoría clásica de la organización con elementos de la sociología y la psicología.

La línea de investigación en esta escuela es la de Elton Mayo y algunos otros colegas de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson que realizaron una serie de estudios en Western Electric Company entre 1924 y 1933, los cuales con el tiempo se conocieron como “los estudios de Hawthorne”, porque muchos de ellos fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, cerca de Chicago.

En estos estudios se investigó la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial. Este fenómeno se conoció, más adelante, como el efecto de Hawthorne.

Los investigadores también llegaron a la conclusión de que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Muchos de los empleados de Western Electric opinaban que su trabajo era aburrido y absurdo, pero que sus relaciones y amistades con sus compañeros, en ocasiones sujetos a la influencia de un antagonismo compartido contra los jefes, le daban cierto significado a su vida laboral y les ofrecían cierta protección contra la gerencia. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia,



representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

Así pues, Mayo era de la opinión que el concepto del hombre social (movido por las necesidades sociales y deseoso de relaciones gratificantes en el trabajo; y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo) era complemento necesario del viejo concepto del hombre racional, movido por sus necesidades económicas personales.

Al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo, Mayo redescubrió el antiguo principio de Robert Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores, las "máquinas vitales" como Owen solía llamarlos, pagaría dividendos. Además, estos investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos. Los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior en el individuo.

ESCUELA PSICOLÓGICA

Abraham Maslow, [Douglas McGregor] y Herzberg, entre otros, escribieron sobre la superación personal de los individuos. Su obra engendró nuevos conceptos en cuanto a la posibilidad de ordenar las relaciones para beneficio de las organizaciones. Además, determinaron que las personas pretendían obtener algo más que recompensas o placer al instante. Dado que las personas tenían formas de vida complejas, entonces las relaciones en la organización deberían sustentar dicha complejidad. Según Maslow, las necesidades que quieren satisfacer las personas tienen forma de pirámide. Las necesidades materiales y de seguridad están en la base de la pirámide y las necesidades del ego (por ejemplo, la



necesidad de respeto) y las necesidades de autorrealización (como la necesidad de crecimiento personal y de significado) están en la cúspide. McGregor presenta otro ángulo del concepto de la persona compleja. Distinguió dos hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición ante el trabajo. Estas dos hipótesis que llamó la Teoría X y la Teoría Y. Mientras que Herzberg planteó distintos elementos y factores que motivan, desmotivan o no motivan al factor humano dentro de la organización. Él explicó que todo lo que ocurra en la empresa relacionado con el individuo y su forma de sentirse, lo motivará; sin embargo, todo aquello que imponga reglas, políticas de la organización, salarios, entre otros, no lo motivarán pero de no estar lo podrán desmotivar.

TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

La Teoría de las Organizaciones tiene como Objetivo Central el Descubrir las limitaciones que tiene la racionalidad humana. Parte del Hombre Administrativo donde se identifica al ser que se comporta con relativa racionalidad y busca obtener resultados satisfactorios, y lo diferencia del Hombre Económico que actúa racionalmente y busca maximizar el beneficio.

James March y Herbert Simon realizaron una obra a finales de la década de 1950 donde plantearon cientos de proporciones acerca de los patrones de conducta, sobre todo con relación a la comunicación en las organizaciones. Su influencia en el desarrollo de la teoría administrativa posterior ha sido importantísima y permanente, para investigar en forma científica.

Uno de sus mayores aportes fue la Teoría de la decisión.

TEORÍA DE LOS SISTEMAS

El contexto en el que se desarrolla la teoría de los Sistemas, es el de la Guerra Fría. La teoría general de sistemas o teoría de sistemas (TGS) es un esfuerzo de estudio interdisciplinario que trata de encontrar las propiedades comunes a entidades, los sistemas, que se presentan en todos los niveles de la realidad, pero



que son objeto tradicionalmente de disciplinas académicas diferentes. Su puesta en marcha se atribuye al biólogo austriaco Ludwig von Bertalanffy, quien acuñó la denominación a mediados del siglo XX.

Las Organizaciones Como Sistemas: Una organización es un sistema socio-técnico incluido en otro más amplio que es la sociedad con la que interactúa influyéndose mutuamente.

También puede ser definida como un sistema social, integrado por individuos y grupos de trabajo que responden a una determinada estructura y dentro de un contexto al que controla parcialmente, desarrollan actividades aplicando recursos en pos de ciertos valores comunes.



1.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

La Administración desde sus raíces etimológicas. La palabra “administración” se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como termino de comparación. “magister” (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad – el que ordena o dirige a otros en una función -, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro. La etimología de la administración, nos da la idea de que esta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta; *Servicio y subordinación*, son los elementos principales de nuestra definición etimológica.

La administración de empresas, o ciencia administrativa o simplemente administración, es una ciencia social que estudia la organización de las empresas y la manera como se gestionan los recursos, procesos y resultados de sus actividades. Son ciencias administrativas o ciencias económicas y financieras, la contabilidad, las finanzas corporativas y la mercadotecnia, la dirección estratégica, etc. La administración es la rama del derecho legal y es la base de todo el funcionamiento de una empresa: si los responsables de la misma no saben administrarla no se obtendrán los resultados deseados.

La administración comprende la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de ciertos objetivos. En la actualidad escuchamos hablar de manera frecuente de individuos que administran sus negocios, pero el significado usual sugiere esfuerzo de un grupo. Podemos identificar cuatro elementos básicos: **1) dirección hacia objetivos, 2) a través de las personas, 3) mediante técnicas, y 4) dentro de una organización.** Las definiciones más representativas proponen que la administración es un proceso de planeación, organización y control de actividades.



Citaremos la definición que dan a la administración algunos de los principales autores de la misma. Figura 1.

Como se observa en la tabla de definiciones (fig.1) ninguna de ellas se contradice, sino más bien son complementarias y la mayoría de los autores define a la administración como el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos.

Cuando se posee conciencia real y dominio total de los conocimientos, se aumentan las posibilidades de aplicarlos con mayor eficacia. En el desarrollo de cada tema manejaremos constantemente los términos eficiencia y eficacia por lo cual a continuación los definimos:

Eficacia. Capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas. Hacer las cosas a la primera.

Cuando esos conocimientos están debidamente organizados, se potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia.

Eficiencia. Capacidad para alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos. Hacer las cosas bien y a la primera.

La eficacia conduce al CRECIMIENTO y al ÉXITO.

La eficiencia produce RENTABILIDAD.

Efectividad:

❖ **FUNCIONES O ÁREAS FUNCIONALES DE LAS ORGANIZACIONES**

- Dirección de Recursos Humanos.
- Dirección de operaciones o Administración de producción.
- Dirección estratégica.
- Dirección de Mercadotecnia.
- Dirección Financiera.
- Administración de la tecnología de información responsable de sistemas de información de Administración.



FIGURA No.1. CUADRO DE CONCEPTOS DE ADMINISTRACION DE AUTORES IMPORTANTES EN LA ADMINISTRACIÓN. FUENTE:

AUTOR	DEFINICIÓN
E.F.L. Brech (.....)	“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.
J.D. Mooney	”Es el arte o la técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana”. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: “la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado”.
Peterson and Plowman	“Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.
Koontz and O’Donnell	“Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.
G.P. Terry	“Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno”.
F. Tannenbaum	“El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa”.
Henry Fayol	“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”.
Robins/Coulter	“La administración es lo que hacen los gerentes, en una explicación mas completa la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Se sabe que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de los demás.



❖ CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Dentro de las características de la administración tenemos las siguientes:

- **Universalidad:** La administración se da donde quiera que existe un organismo social (estado, ejército, empresas, iglesias, familia, etc.), porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- **Especificidad:** La administración tiene sus propias características las cuales son inconfundibles con otras ciencias, aunque va acompañada siempre de ellas (funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), son completamente distintas.
- **Unidad Temporal:** Aunque se distingan etapas, fases y elementos del proceso administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos.
- **Unidad Jerárquica:** Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración. Así, en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo”. Respetándose siempre los niveles de autoridad que están establecidos dentro de la organización.
- **Valor Instrumental:** La administración es un instrumento para llegar a un fin, ya que su finalidad es eminentemente práctica y mediante ésta se busca obtener resultados determinados previamente establecidos.
- **Flexibilidad:** La administración se adapta a las necesidades particulares de cada organización.



- **Amplitud de Ejercicio:** Esta se aplica en todos los niveles jerárquicos de una organización.

También podríamos mencionar otras características como:

- Es un medio para ejercer impacto en la vida humana. Es decir, la administración influye en su medio ambiente.
- Se logra mediante los esfuerzos. Para participar en la administración se requiere dejar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo y hacer que las tareas se cumplan mediante los esfuerzos de otros.
- Es una actividad, no una persona o grupo de ellas. La administración no es gente, es una actividad; las personas que administran pueden ser designadas como Directores, gerentes de áreas, etc.
- La efectividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica. La habilidad técnica es importante para cumplir con un trabajo asignado.
- La administración es intangible. Su presencia queda evidenciada por el resultado de los esfuerzos.
- Los que la practican no son necesariamente los propietarios; es decir que el administrador y el propietario no son necesariamente la misma persona.

❖ OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN.

Para que exista un sentido de satisfacción debe existir un objetivo, lo que da un propósito al esfuerzo; además el objetivo debe tener un significado y valor; así que la definición de objetivo es: “Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que



requiere de un campo de acción definido y que sugiera la orientación para los esfuerzos de un dirigente”, en esta definición hay cuatro elementos que son:

- Meta
- Campo de acción
- Definición de la Acción
- Orientación

Séneca afirmó: “Si el hombre no sabe a cuál puerto se dirige, ningún viento le es favorable.”

Los Objetivos son importantes para llegar a los resultados deseados; la falta de objetivos hace que la administración sea innecesariamente difícil, si es que se puede hablar en rigor de administración; así que, los objetivos básicos son un prerequisite para determinar cualquier curso de acción y deben ser definidos con claridad para que los comprendan todos los miembros de la empresa.

Albert Einstein dijo: “Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.”

A la administración por objetivos también se le llama Administración de Resultados, y administración de metas, estimula la toma de decisiones, aumenta la productividad y mejora la eficiencia administrativa, los resultados determinan el éxito del administrador en el análisis final de la empresa.

La clasificación de objetivos en una empresa puede ser la siguiente:

- Obtener Utilidades (Económicos)
- Proporcionar buenos productos o servicios
- Mantenerse a la cabeza de los competidores
- Bienestar de los empleados (Sociales)
- Ser eficiente
- Progresar



1.4 EL ADMINISTRADOR

El trabajo es una actividad que agrega valor a algo, y su propósito es asegurar prosperidad a las personas, las organizaciones y a la sociedad en conjunto. De ahí que el estudio de la administración sea algo significativo y valioso. La administración esta relacionada con las formas de realizar mejor, con más facilidad y más éxito el trabajo. Y el administrador es el responsable del desempeño de una o mas personas de la organización.

Agustín Reyes Ponce nos dice: “Es indiscutible que quien realiza por si mismo una función no merece ser llamado “administrador”. Pero desde el momento en que delega en otros, determinadas funciones, siempre que estas funciones se realizan en un organismo social, dirigiendo y coordinando lo que los demás realizan, comienza a recibir el nombre de administrador”.

El administrador es el responsable del desempeño de una o mas personas de la organización, obtiene resultados a través de ella y de las personas que trabajan en la misma. Por consiguiente planea, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos. El administrador cumple las tareas gracias a las personas, razón por la cual ocupan una posición primordial en los negocios de todas las organizaciones. Las personas reciben el nombre de subordinados, empleados, colaboradores, socios intraemprendedores o empresarios internos.

Todo administrador asume la responsabilidad básica de ayudar a la organización a lograr buen desempeño a través de las personas y a utilizar todos sus recursos materiales, financieros, informáticos y tecnológicos. Es probable que no exista algo mas vital para la sociedad que el papel del administrador, el cual determina si una institución social puede servir bien a la comunidad o simplemente desperdiciar talentos y recursos.



El administrador imprime dirección y rumbo a su organización, proporciona liderazgo a las personas y decide como se deben disponer y utilizar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades atañen no solo al alto ejecutivo sino también al supervisor de primera línea; en otras palabras, se aplican al administrador en cualquier nivel de la organización.

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y solo a través de ella.

Se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, maquinas, etc. El buen administrador no lo es precisamente por ser buen contador, buen economista, buen abogado, buen ingeniero, etc., sino por cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos esos elementos en la forma más eficiente.

La coordinación es considerada por ello, como la esencia misma de la Administración. Coordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varias cosas. No se coordina para dirigir sino se dirige para coordinar.

❖ EMBLEMA DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS



FIGURA No. 2. BICÉFALO, EMBLEMA DEL LIC. EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. **FUENTE**

El emblema de la carrera Licenciatura en Administración de Empresas fué creado y adaptado por la primera generación 1957-1961 egresada de la Escuela Nacional de Comercio y Administración.



El hombre es considerado elemento principal, generador de todas las acciones para alcanzar un propósito, en la sociedad o dentro de una empresa. Se emplea la palabra empresa en su más profunda concepción.

Las acciones significan trabajo, físico y mental.

En consecuencia al estudio del trabajo realizado por el hombre es susceptible de cambios, que permiten en cada caso superar los resultados calificando el esfuerzo en el aprovechamiento de los recursos utilizados. En el emblema se considera al hombre con la capacidad de estudiar sistemáticamente el trabajo, documentando los cambios que mejoran los resultados.

Se concluye que la filosofía de nuestro emblema es representar objetivamente la participación del individuo, que actúa basado en el estudio de los procedimientos lógicos que se constituyen de datos objetivos de los diferentes actos de trabajo para integrarlos metódicamente en un conocimiento práctico de utilidad múltiple, para la sociedad en lo general y las empresas privadas o públicas en lo particular.

El emblema fue presentado por el Contador Público y Licenciado en Administración de Empresas Rodrigo Llanos San Millán (Q.E.P.D.) Conceptos vertidos por el L. A. Eduardo Rangel Villagómez, Expresidente de ANLA. (Asociación Nacional de Licenciados en Administración, A. C.).



CAPÍTULO II

PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 INTRODUCCIÓN.

Todo proceso administrativo, por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo único inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que, además, se dan de suyo simultáneamente.

Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. Así al hacer planes simultáneamente se está controlando, dirigiendo, organizando, etc.

El proceso es además un ciclo continuo, ya que luego del último paso: “controlar” se vuelve a empezar con “planificar”.

Las funciones o procesos detallados no son independientes, sino que están totalmente interrelacionados. Cuando una organización elabora un plan, debe ordenar su estructura para hacer posible la ejecución del mismo. Luego de la ejecución (o tal vez en forma simultánea) se controla que la realidad de la empresa no se aleje de la planificación, o en caso de hacerlo se busca comprender las causas de dicho alejamiento. Finalmente, del control realizado puede surgir una corrección en la planificación, lo que realimenta el proceso.

2.2 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO.



Parte de la definición de administración habla de la consecución de objetivos organizacionales mediante la planeación, la organización, la dirección y el control.

En consecuencia, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales establecidos, que incluyen no solo categorías económicas como tierra capital y trabajo, sino también información y tecnología. Es obvio que las personas constituyen el elemento inteligente y dinámico que maneja, opera y agiliza todos estos recursos.

Proceso significa secuencia sistemática de funciones para realizar las tareas; medio, método o manera de ejecutar ciertas actividades. Se toma la administración como proceso para hacer énfasis en que los administradores, sin importar sus niveles ni funciones, se comprometen continuamente en actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir y controlar, para alcanzar los objetivos deseados. De ahí se deriva la denominación de proceso administrativo dada al conjunto y la secuencia de las funciones administrativas.

❖ FASES Y DIVISIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Urwick hace una separación fundamental en dos aspectos que llama “Fases Administrativas” la primera es la “fase mecánica” y la segunda la “fase dinámica”.

En estas fases distinguiremos los elementos o sectores más concretos que tienen una connotación que hace de cada uno de ellos un aspecto plenamente específico.

Entendemos por elementos de acuerdo a la terminología usada por Fayol, *“los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella”*.

- División en cuatro elementos. Una de las formas más extendidas de agrupar los elementos, es quizá la que considera en ella cuatro, y la que mas adelante explicaremos a profundidad. La mencionada es seguida entre otros por Terry; estos elementos son: 1) Planeación, 2) Organización, 3) Ejecución y 4) Control. Una variante en esta clasificación es la de llamar al tercer elemento, en vez de ejecución, dirección, considerando que la ejecución, por parte de



quien administra, consiste en dirigir. Tiene esta división las ventajas de ser sencilla, de estar muy bien difundida o generalizada, y de distinguir bien las etapas de la Mecánica: Planeación y Organización, y de las de la Dinámica: Dirección o ejecución y Control.

Para dar una explicación amplia y especificar con preguntas al proceso administrativo de acuerdo a las clasificaciones de los elementos, pero sobre todo de las de Terry y de Koontz y O'Donnell, en este momento las expondremos así en la figura 3:

FIGURA No. 3. DIVISIÓN EN FASES, ELEMENTOS Y PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE CADA ELEMENTO. FUENTE:

FASE	ELEMENTO	RESPONDE A LA PREGUNTA:
MECÁNICA	PREVISIÓN	¿QUÉ PUEDE HACERSE?
	PLANEACIÓN	¿QUÉ SE VA A HACER?
	ORGANIZACIÓN	¿CÓMO SE VA A HACER?
DINÁMICA	INTEGRACIÓN	¿CON QUÉ SE VA A HACER?
	DIRECCIÓN	VER QUE SE HAGA
	CONTROL	¿CÓMO SE HA REALIZADO?

- **CRITERIOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.**

A continuación mostramos una tabla con los diversos criterios que tienen los principales autores que han contribuido a la administración sobre el proceso administrativo y podremos ver en el cuadro siguiente (fig.4) que los autores coinciden en por lo menos dos etapas y por lo tanto la definición para el proceso administrativo que utilizaremos en este trabajo será la siguiente: *“Es un conjunto de pasos ordenados, sistemáticos y con una secuencia lógica para alcanzar objetivos, que independientemente de su grado de especialidad siempre está implícita la esencia administrativa”*. Y como mencionamos anteriormente posteriormente nos basaremos



y explicaremos el proceso administrativo de acuerdo a la división en cuatro elementos que hace entre otros Terry y que son: planeación, organización, dirección y control.

FIGURA No. 4. CRITERIOS DE PROCESO ADMINISTRATIVO POR AUTORES PRINCIPALES.

FUENTE

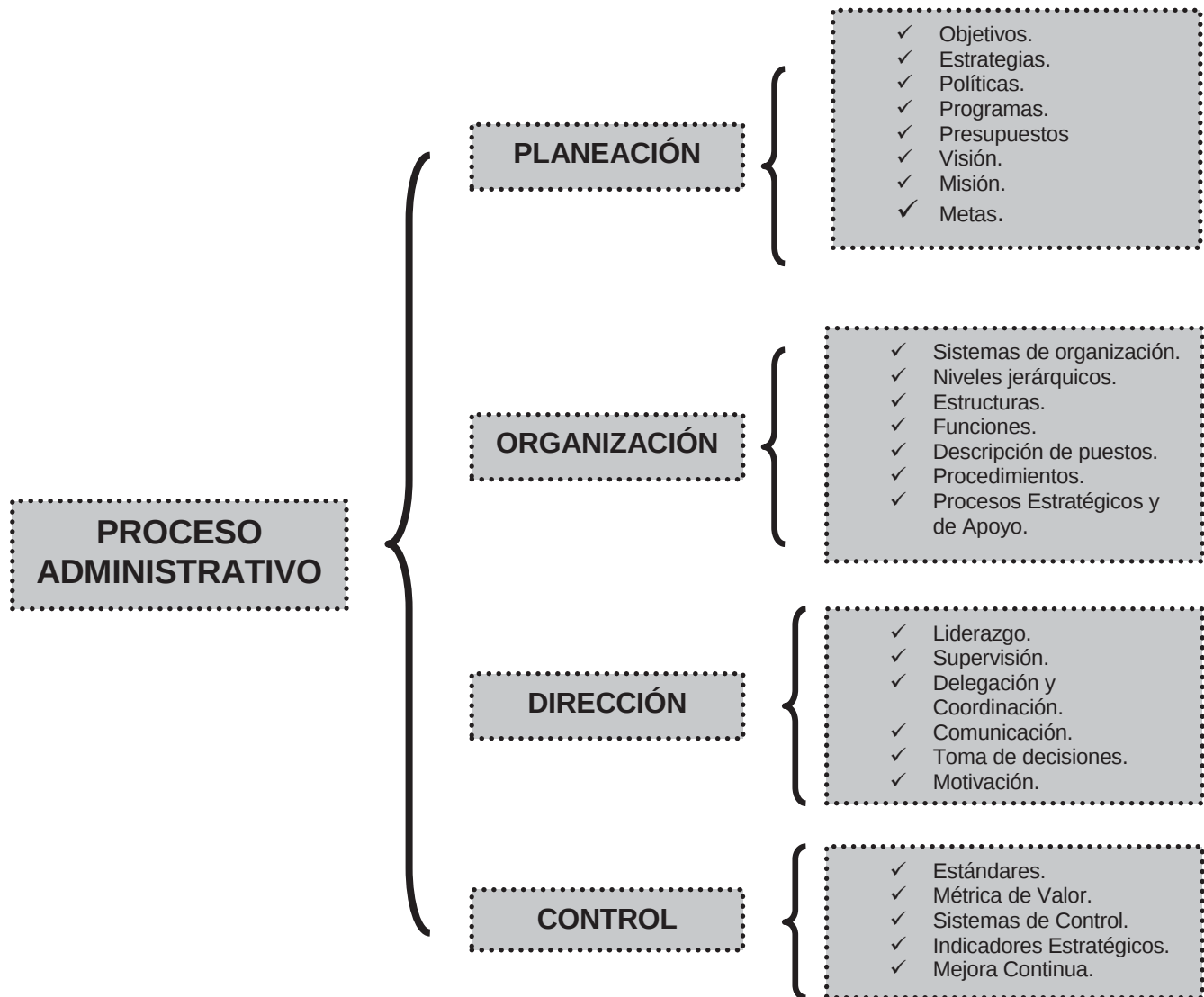
AUTOR	CRITERIO
Henry Fayol (1886)	Previsión, organización, comando y/o coordinación, control.
Koontz y O'Donnell (1955)	Planeación, organización, integración, dirección y control.
George Terry (1956)	Planeación, organización, ejecución, control.
Agustín Reyes Ponce (1960)	Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.



FIGURA No. 5. ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO E INTEGRACIÓN.

FUENTE

❖ ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO





2.3 PLANEACIÓN

La planeación es la etapa de la administración que se realiza al inicio de cualquier programa y en la que se establecen los objetivos. Para ello se necesitan los recursos humanos, los recursos financieros que conforman los presupuestos de acuerdo al plan y su ejercicio y los recursos materiales que son el apoyo de los activos fijos, infraestructura, maquinaria, y equipamiento necesario para la consecución de los fines.

❖ PRINCIPIOS.

Antes de definir los principios de la planeación, quise a continuación señalar algunos puntos se considera importante a la planeación, dentro del proceso administrativo.

- Propicia el desarrollo de las capacidades al establecer métodos de utilización racional de los recursos.
- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, aunque no los elimina.
- Condiciona a la creatividad al ambiente que le rodea.
- Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando el empirismo.
- Las decisiones se basan en hechos y no en emociones.
- Al establecer un esquema o modelo de trabajo o plan, suministra las bases a través de las cuales operará la coordinación de los equipos de trabajo
- Proporciona los elementos para llevar a cabo el control.

● De la Precisión.

Cuando se planea es necesario basarse en datos reales, razonamientos precisos y exactos, y nunca en opiniones subjetivas o en especulaciones; ya que, mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que coordinemos serán ineficientes, total o parcialmente.



Este principio establece la necesidad de utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, de factibilidad y/o datos numéricos, pues de esta manera la planeación será mas confiable al ser cuantificada, por ejemplo, al ser expresada en tiempo, dinero y especificaciones (porcentajes, volumen o unidades).

- **De la Flexibilidad.**

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que pudieran surgir, ya sea proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten o estableciendo sistemas para su rápida revisión.

- **De la Unidad.**

Todos los planes específicos de los jefes de enseñanza deben integrarse a un plan general y dirigirse al logro de los propósitos y objetivos generales, de manera que sean consistentes en cuanto a su enfoque, y armónicos en cuanto al equilibrio e interrelación que debe existir entre los mismos.

❖ ELEMENTOS.

- **Objetivo:** El aspecto fundamental al planear, es determinar los resultados deseados. ¿Qué es lo que se quiere?.
- **Cursos de acción:** Al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción o estrategias, para lograr los objetivos.
- **Elección:** La planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.
- **Futuro:** Trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras.

❖ OBJETIVOS

Los objetivos son los fines que se pretenden alcanzar como resultado de la culminación de un esfuerzo. Dentro de la administración, los objetivos son un requisito para determinar cualquier curso de acción. por lo que no se debe dejar sin objetivo ninguna función.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS:



- **Objetivos Generales.** Son los que van encaminados a las acciones generales de una institución y comprenden dentro de sí mismos a los objetivos específicos.
- **Objetivos Específicos.** Son los que van encaminados directamente a las funciones específicas de alguna parte de la institución; por ejemplo, los objetivos del departamento de recursos humanos.

POR SU IMPORTANCIA SE CLASIFICAN EN:

- **Básicos.** Son la esencia y motivo principal por el cual se generan las acciones de una institución o de una parte de ella.
- **Secundarios.** Son aquellos que no son de vital importancia pero sirven como medios para alcanzar a los objetivos básicos.

POR SU NATURALEZA SE CLASIFICAN EN:

- **Individuales.** Son aquellos que van dirigidos exclusivamente a una persona en particular.
- **Colectivos.** Son aquellos que van dirigidos a un grupo de personas para lograr un fin común.

PUNTOS BÁSICOS PARA EL PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

- Deben ser claros en su contenido para que no se confundan con políticas o con funciones; es decir, deben indicar claramente lo que se pretende alcanzar.

❖ ESTRATEGIAS.

Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Al planear es necesario determinar diversos caminos o formas de acción para conseguir los objetivos. Se debe elegir el camino correcto para llegar al objetivo a través de una adecuada toma de decisiones.

Los cursos alternativos de acción resuelven el problema de cómo lograr la más eficiente adaptación posible de los medios al fin.

ETAPAS PARA ESTABLECER LAS ESTRATEGIAS.



- **Determinación de los cursos de acción o alternativas:** Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr los objetivos establecidos.
- **Evaluación:** Analizar y evaluar cada alternativa tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.
- **Selección:** Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la institución

❖ **POLITICAS.**

Las políticas son los lineamientos dentro de los cuales deben desarrollarse las funciones y los procedimientos de una institución o de una parte de ella.

También se les puede definir como las normas generales que guían el pensamiento y la acción de los subordinados. Son guías para orientar la acción y que se deben observar para tomar decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización.

En ocasiones se confunden a las políticas con las reglas, siendo la diferencia que las reglas son “mandatos precisos” que determinan la disposición, actitud o comportamiento, que deberá seguir o evitar en situaciones específicas el personal de una institución; de tal manera que, mientras las reglas son “estrictas”, las políticas son “flexibles”.

- **Las políticas son imprescindibles para el éxito de un plan, dado que:**
 - ✓ Facilitan la delegación de autoridad.
 - ✓ Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
 - ✓ Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas acciones.
 - ✓ Facilitan la inducción del nuevo personal.
 - ✓ Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- **Puntos básicos para el establecimiento de políticas:**
 - ✓ Deben definirse con claridad, a efecto de que no existan contradicciones en su aplicación y para que no se confundan con funciones o procedimientos.



- ✓ Deben sustentar a todas las funciones que integran a una institución; es decir, no deben existir funciones sin políticas.
- ✓ Deben ser lógicas y aplicables a la práctica.

❖ PROGRAMAS

Son el conjunto de actividades a realizar con una secuencia lógica y cronológica, y con el tiempo requerido para llevar a cabo cada una de ellas o todas en su conjunto. Cada programa tiene una estructura propia y puede ser un fin en sí mismo, o puede ser parte de una serie de actividades dentro de un programa más general. Por lo tanto, se pueden establecer programas que van desde un área general, hasta una actividad más específica.

- **La elaboración técnica de un programa debe apegarse a los siguientes lineamientos:**
 - ✓ Identificar y determinar las actividades comprendidas.
 - ✓ Ordenar cronológicamente la realización de las actividades que se van a desarrollar.
 - ✓ Interrelacionar las actividades.
 - ✓ Asignar a cada actividad la unidad de tiempo de duración, así como los recursos necesarios.

CLASIFICACION DE PROGRAMAS.

- **Por su alcance se clasifican en:**
 - ✓ **Generales:** Son aquellos que se refieren a toda la Secretaría de Salud. Por ejemplo: Programas de capacitación.
 - ✓ **Específicos:** Son los que se refieren a un área o departamento en particular; por ejemplo, programas de recursos humanos, etc.
- **Por su duración se clasifican en:**
 - ✓ **Programas a largo plazo:** son aquellos que exceden de un año y pueden ser anuales, bienales, trienales o quinquenales.
 - ✓ **Programas a corto plazo:** son aquellos que se elaboran para uno, dos o tres meses, hasta un año.



- **Información que deben contener los programas**

- ✓ Nombre del programa.
- ✓ Número y descripción de las actividades a realizar.
- ✓ Tiempo estimado para la realización de las actividades.
- ✓ Tiempo real, este se puede incluir con motivo de llevar un control de dicho programa.
- ✓ Nombre del departamento o persona responsable del desarrollo de las actividades.
- ✓ Anotaciones complementarias para el desarrollo del programa y del que lo aprueba y lo autoriza.

❖ **PRESUPUESTOS.**

El presupuesto es un plan de todas o algunas de las fases de actividad de la institución, expresado en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de las realizaciones de dicho plan. Es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos monetarios y/o no monetarios, el origen y asignación de los recursos de la institución, para un periodo específico.

- **CARACTERISTICAS:**

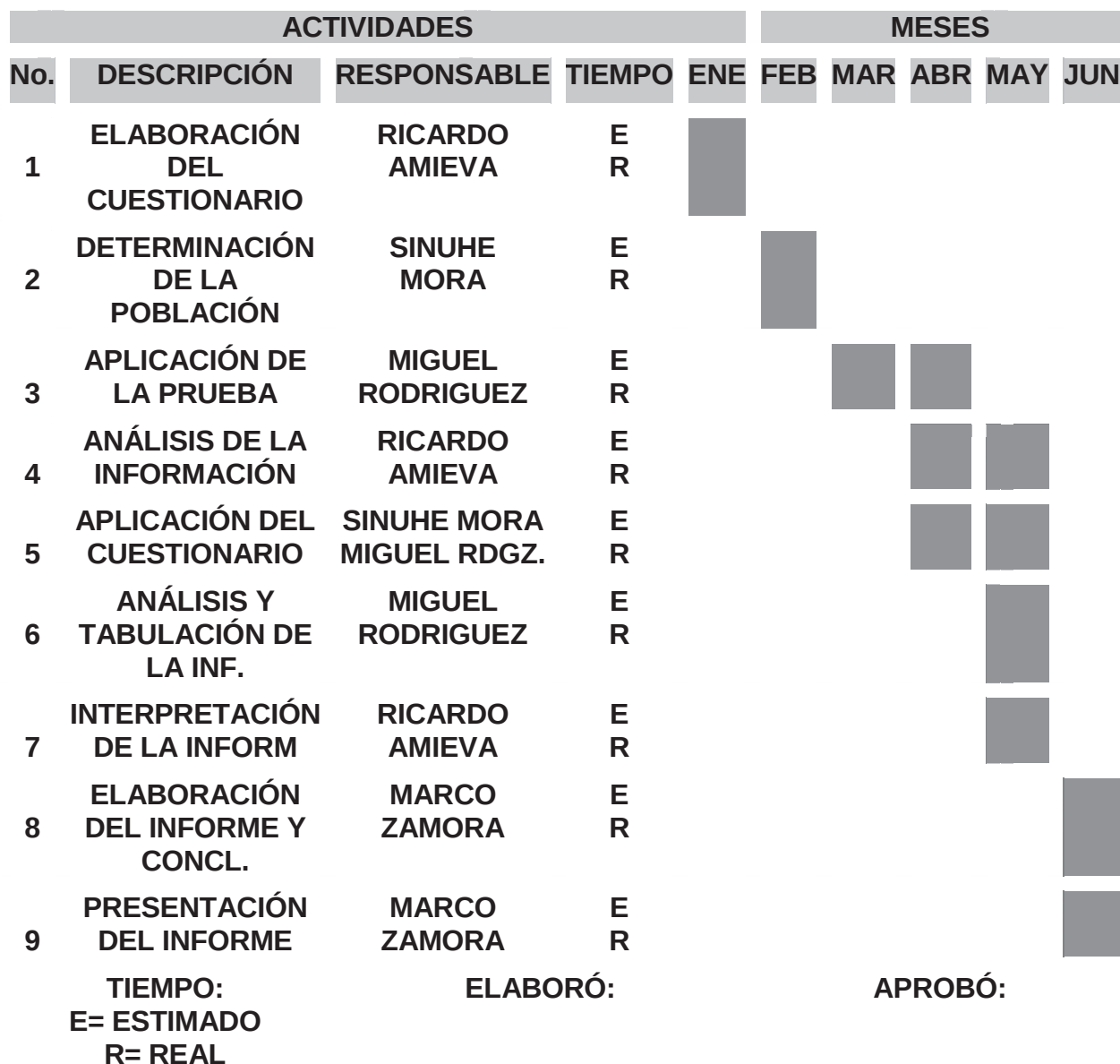
- ✓ Es un esquema; se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- ✓ Se expresa en términos cuantitativos.
- ✓ Es general, porque se establece para toda la institución.
- ✓ Es específico, porque puede referirse a cada una de las áreas en que está dividida la institución.
- ✓ Es diseñado para un periodo determinado.



FIGURA No. 6. GRAFICA DE GANTT. TIEMPO ESTIMADO Y TIEMPO REAL EN LLEVAR A CABO CADA ACTIVIDAD. FUENTE

• **GRAFICAS DE GANTT.**

**COMISIÓN INTERINSTITUCIONAL PARA LA FORMACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS PARA LA SALUD.
COMITÉ DE PLANEACIÓN.
ENCUESTA NACIONAL DE FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
PARA LA SALUD 2003.**





2.4 ORGANIZACIÓN.

La organización como parte integral de la administración consiste en reunir o agrupar toda una serie de actividades para el logro de los objetivos, y a su vez asignar un coordinador para cada grupo con la finalidad de llevar a cabo con éxito lo planeado. La estructura de la organización debe definir de manera correcta y clara las funciones que va a desempeñar cada uno de los involucrados en los programas y la responsabilidad que conlleva cada una de ellas. Asimismo, se incluirá la comunicación y la toma de decisiones que lleven al cumplimiento de los objetivos.

Resumiendo, la organización es la estructura adecuada de los recursos humanos y materiales y su relación con las funciones y niveles dentro de un organismo social, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos.

❖ PRINCIPIOS.

- **De la especialización.**

Debe advertirse que la división del trabajo no es sino el medio para obtener una mayor especialización, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función.

- **De la unidad de mando.**

Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada área, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes, ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

- **Del equilibrio de autoridad – responsabilidad.**

A cada grado de responsabilidad otorgada, debe corresponder el grado de autoridad necesaria para cumplir dicha responsabilidad.

- **Del equilibrio de dirección – control.**

A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.



❖ ELEMENTOS.

- **Sistemas de organización.**
- **Niveles jerárquicos.**
- **Organigramas.**
- **Funciones.**
- **Procesos.**
- **Descripción de puestos.**
- **Comités.**
- **Integración de los recursos humanos.**

❖ SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.

- **Sistema de organización lineal o militar.** Es aquel en que la autoridad y responsabilidad correlativa se transmiten integralmente por una sola línea para cada persona o grupo.
- **Sistema de organización funcional.** Propone que el trabajo se divida entre varios especialistas, uno por cada actividad principal y que al mismo tiempo tenga autoridad cada uno en su propio campo sobre la totalidad del personal que realice labores relacionadas con su función.
- **Sistema de organización lineal.** Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores.

❖ NIVELES JERÁRQUICOS.

Son los diferentes grados de autoridad y responsabilidad que constituyen la estructura orgánica de una institución o una parte de ella. Asimismo, representan el tramo de control que tiene cada una de las funciones o puestos que integran a una organización.

- **Supremos**
- **Directivo**
- **Ejecutivo**
- **Gerencial**
- **Jefatura o Departamento**



- **Jefatura de sección o supervisión**
- **Operativo u Obrero.**

❖ **ORGANIGRAMAS.**

Son la representación gráfica que nos muestra la estructura orgánica de una institución o parte de ella.

Los organigramas se representan por una serie de cuadros o rectángulos que encierran el nombre de la unidad, función o puesto que se está representando, la unión de los cuadros o rectángulos se hace por medio de líneas rectas horizontales y verticales.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS:

POR SU ALCANCE O AMPLITUD SE CLASIFICAN EN:

- **Generales.** Se conocen también como organigramas maestros, representan toda la estructura de la institución por medio de sus órganos o puestos principales y sus relaciones básicas, comprenden sólo los niveles jerárquicos más altos de la organización.
- **Específicos o particulares.** Conocidos también como organigramas complementarios: representan por separado cada una de las divisiones, áreas o departamentos que integran a una institución.

POR SU OBJETO SE CLASIFICAN EN:

- **Estructurales.** Son aquellos que representan los diferentes puestos que integran a una institución o una parte de ella.
- **Por puestos.** Son aquellos que representan los diferentes puestos que integran a una institución o a una parte de ella.

POR SU FORMATO SE CLASIFICAN EN: **DIBUJAR ORGANIGRAMAS**

- **Verticales.** Los rectángulos que representan los órganos o puestos de más alta jerarquía están colocados en la parte superior, las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.



- **Horizontales.** Los rectángulos que representan los órganos o puestos de más alta jerarquía se colocan del lado izquierdo, los siguientes niveles se colocan hacia la derecha de acuerdo a su importancia.
- **Mixtos.** Este tipo de organigramas son una combinación de los formatos vertical y horizontal. Del primero, adopta su posición para representar los primeros niveles jerárquicos de la estructura, del segundo adopta su posición para representar del tercero o cuarto nivel jerárquico en adelante.
- **Circular.** Están formados por un rectángulo central que corresponde a la autoridad administrativa más alta de la institución, alrededor de dicho rectángulo se trazan círculos concéntricos que representan los diferentes niveles jerárquicos, en cada uno de estos círculos se coloca a los puestos o departamentos inmediatos inferiores y se les une con líneas rectas horizontales y verticales que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

De preferencia, utilizar rectángulos para representarlos. Asimismo, dichas líneas deberán unir a los rectángulos exactamente por la mitad. Se debe tener cuidado de que los rectángulos tengan la misma posición o altura según los diferentes niveles jerárquicos representados.

.Evitar la unión de los rectángulos por medio de líneas en forma de tenedores; es decir, varios rectángulos subordinados se pueden unir con una sola línea que descienda de un órgano superior.

.Los niveles de asesores se pueden representar de dos formas; flotando o ubicándolos al nivel real jerárquico que les corresponde.

.Para representar los puestos de la organización, se recomienda que se ubiquen a un lado del puesto que dependen.

.Las líneas de autoridad y responsabilidad deberán ir en sentido vertical y horizontal; no utilizar líneas diagonales.

Los puestos asistentes se pueden representar de dos formas; flotando o ubicándolo al nivel real jerárquico.

Los puestos denominados “sub”, se deben colocar debajo del puesto que es el titular del área que se está representando.



❖ FUNCIONES.

Son el conjunto de actividades que desarrollan cada una de las unidades, áreas, departamentos o puestos que integran a una institución o una parte de ella.

TIPOS DE FUNCIONES.

- **Generales o administrativas.** Son aquellas de carácter administrativo que realizan en mayor grado todas las áreas o puestos que integran a una institución, independientemente de su rama de especialización o área de actividad
- **Básicas.** Llamadas también sustantivas; son funciones específicas que van directamente relacionadas con la operación de una institución, por ejemplo: producción, comercialización, finanzas.
- **Complementarias.** Son aquellas actividades específicas que sirven de complemento o auxilio para la realización de las funciones básicas, por ejemplo: recursos humanos, relaciones públicas, procesamiento de datos y estadística.
- **De asesoría.** Son un conjunto de actividades específicas que tiene por objeto asesorar e informar a los órganos o puestos que realizan alguna función básica en aquellos campos que requieren conocimientos y experiencias, como ejemplo tenemos: organización y métodos.

DESCRIPCION DE PUESTOS:

- **Contenido de una descripción de puestos.**
- **Nombre de la institución y/o unidad que se está describiendo.**
- **Título del estudio (descripción del puesto).**
- **Identificación del puesto (nombre o título del puesto y su ubicación dentro de la estructura orgánica).**
- **Autoridad del puesto (a qué puesto reporta directamente y cuáles son los puestos subordinados).**
- **Objetivo del puesto.**
- **Responsabilidad del puesto.**
- **Actividades del puesto.**



❖ COMITES.

FINES DE LOS COMITÉS.

1. Contar con un grupo que ayude a la deliberación que conduce a llegar a una decisión.
2. Limitar la autoridad centralizada.
3. Representar los intereses de los diversos grupos de una institución.
4. Coordinar el mejoramiento de planes y políticas.
5. Transmitir información.
6. Consolidar la autoridad.
7. Motivar a los funcionarios inferiores a la mayor participación en las tareas administrativas.

❖ INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS.

La integración de personal se define como la ocupación de puestos en la estructura de la organización, mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el registro de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, ubicación, promoción, evaluación, compensación y capacitación del personal necesario.

• PASOS A SEGUIR PARA LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS:

1. Reclutamiento.
2. Selección.
3. Contratación.
4. Inducción.
5. Desarrollo.

❖ MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

Son aquellos documentos que contienen información sobre la estructura orgánica de una institución o de una parte de ella. Dicha información comprende los objetivos, políticas, funciones, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación y las descripciones de puestos.

CLASIFICACION DE LOS MANUALES.



- **Generales.** Son aquellos que contienen información de todas las áreas que integran a una institución; comprende básicamente los principales niveles de dicha institución.
- **Específicos.** Son aquellos conocidos también como particulares y contienen información referente a una de las áreas que integran a una institución. Por lo general, este tipo de manuales comprende todos los niveles jerárquicos del área que se está representando.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

- Identificación.
- Nombre de la institución y unidad administrativa.
- Título y extensión del manual.
- Nombre del departamento o de la persona que elaboró el manual y fecha de su emisión.
- Índice.
- Prólogo.
- Directorio.
- Antecedentes históricos.
- Marco Jurídico.
- Objetivos.
- Políticas.
- Organigramas.
- Funciones.
- Descripción de puestos.

❖ **NOTA:** EN LA PARTE FINAL DE ESTE TRABAJO SE ENCUENTRA AMPLIAMENTE DESCRITO EL TEMA DE MANUALES ADMINISTRATIVOS Y EL PROYECTO DE ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

2.5 DIRECCIÓN.



Es la etapa del proceso administrativo donde se delega la autoridad correspondiente para la obtención de los objetivos señalados; a través de la comunicación, la motivación, la supervisión y la coordinación de una persona o de un grupo.

La dirección es la tercera fase del proceso administrativo y tiene como propósito coordinar, conducir y vigilar que los individuos o grupos ejecuten las actividades previamente programadas; de esta forma, la dirección implica poner en marcha a los subordinados o subalternos dentro de la organización.

❖ PRINCIPIOS.

- **De la coordinación de intereses.**

El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logren coordinar los intereses de grupo y aun los individuales, de quienes participan en la búsqueda de dicho fin.

- **De la impersonalidad de mando.**

La autoridad en una institución debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

- **De la vía jerárquica.**

Al transmitir una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás saltarlos sin razón, con el fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad, así como pérdidas de tiempo.

- **De la resolución de los conflictos.**

Debe procurarse que la aparición de conflictos se resuelva lo más rápido posible.

- **Del aprovechamiento del conflicto.**

El conflicto es un problema u obstáculo que se antepone al logro de las metas de la organización pero que, al obligar al encargado del área a pensar en soluciones para el mismo, ofrece la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas. Este principio aconseja el análisis de los conflictos y su aprovechamiento de opciones distintas a las que aparentemente puedan existir.

❖ ELEMENTOS.



- **Autoridad.** Se define como la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos. De hecho, quien decide es el que tiene la autoridad; el criterio práctico para saber en quién radica la autoridad está en conocer quien toma las decisiones que son obedecidas aunque quien las tomó no ejerza autoridad.

Tipos de Autoridad:

- ✓ **Jurídica.** Se impone por obligación.
- ✓ **Moral.** Se impone por convencimiento.
 - **Supervisión.** Consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.
 - **Delegación.** En la delegación es donde se manifiesta con claridad la esencia de la administración. La delegación consiste en dar o ceder a otros la autoridad y la responsabilidad para actuar.
 - **Coordinación.** Es la sincronización ordenada de los esfuerzos para proporcionar una adecuada cantidad, oportunidad y dirección, de manera que sean utilizadas las acciones armoniosas y unificadas para el objetivo indicado.
 - **Comunicación.** Se define como el proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Comprende múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados. El ejecutivo para poner sus planes en marcha, requiere de sistemas de comunicación eficaces; cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos.
 - **Coordinación de Esfuerzos.** Tiene como propósito hacer factible el logro de las metas y objetivos, por lo que es necesario departamentalizar el trabajo, así como especificar a cada quien y con la mayor precisión posible, sus funciones, actividades y tareas. Es necesario también establecer una comunicación clara para que permita conocer el esfuerzo del trabajo colectivo, ya sea positivo o negativo.



- **Toma de Decisiones.** Un factor importante para el éxito o fracaso administrativo es la habilidad para tomar decisiones. En sí misma constituye un proceso que involucra cuatro pasos:
 1. **Análisis del problema.**
 2. **Desarrollo de soluciones alternativas.**
 3. **Análisis de soluciones alternativas.**
 4. **Implantación de soluciones.**

2.6 CONTROL.



Control es la etapa del proceso administrativo en la cual se miden los resultados pasados y actuales con los esperados, con el fin de corregir las desviaciones que se presentan y dar la pauta para generar nuevos planes.

El control no por ir al final del proceso administrativo es la etapa menos importante. Una vez elaborados los planes, diseñada la organización, integrados los recursos y constituida la directiva, es cuando el proceso de control se vuelve completo e importante.

Es un medio importante para coordinar actividades diversas hacia el logro de los objetivos, se aplica indistintamente en todas las funciones administrativas, se ejerce en cualquier actividad o función orgánica, y puede orientarse hacia la cantidad, calidad, costo y tiempo de cada una por separado o en su conjunto, determina y analiza rápidamente las causas que pueden originar desviaciones, para evitar que vuelvan a presentarse.

Localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas.

Cuida que las operaciones se realicen en forma eficiente, aprovechando en forma óptima los diferentes recursos de la organización.

❖ PRINCIPIOS.

- **Del carácter administrativo del control.** Es necesario distinguir lo que se hace; es decir, qué controles se ejecutan y quién lo hace, es decir quien controla.
- **De los estándares.** El control es imposible si no existen estándares de alguna manera predefinidos, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantificados sean dichos estándares. Lo que se pretende deberá ser fijado en forma precisa para que el control pueda ejercer su acción detectiva y correctiva.
- **Del carácter medial del control.** El control deberá usarse sólo si el trabajo y el gasto que impone se justifican ante los beneficios que de él se esperan.
- **De la excepción.** El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en lo que no se logró de lo planeado. Este importante



principio tiende a aprovechar los beneficios que resultan de considerar como lo ordinario el cumplimiento de la planeación; y las desviaciones, como lo excepcional; hacia estas desviaciones debe dirigirse toda la atención.

❖ TIPOS DE ESTANDARES.

Establecimiento de estándares

- Los estándares representan el estado de ejecución deseado; de hecho no son más que los objetivos definidos de la organización.
- Una vez que se ha fijado lo que se va a realizar en los planes y programas, se han de determinar los controles; es decir, los instrumentos que aseguren el buen funcionamiento de la estructura y el máximo aprovechamiento de los recursos.



CAPÍTULO III.

ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.

3.1 INTRODUCCIÓN.

La administración es un trabajo intelectual realizado por personas en un medio organizacional. También se refiere a las actividades y los estilos de los gerentes de estas organizaciones.

Con frecuencia nos asombramos ante los avances tecnológicos, como los transbordadores espaciales, y los sistemas de información computarizados pero pocas veces reconocemos un factor importante que está detrás de todos estos logros: la capacidad de crear y administrar una gran diversidad de organizaciones sociales para alcanzar nuestras metas.

El diseño y la administración de las organizaciones complejas es una tecnología social comparable a las manifestaciones físicas de la tecnología, evidente en nuestros sistemas de comunicación o redes de transporte.

La administración efectiva del esfuerzo humano es, en realidad, uno de nuestros logros más importantes y constituye un continuo desafío.

La evolución de las organizaciones ha impulsado el subimiento de un nuevo tipo de profesional: el administrador.

La administración profesional no se basa en la propiedad, sino en las habilidades que se obtienen por el conocimiento y la experiencia.

3.2 CONCEPTO.

Las diferentes organizaciones poseen muchas funciones y características similares. Las actividades administrativas básicas se realizan en todas las situaciones organizacionales. Sin embargo, nos percatamos cada vez más de que toda



organización desarrolla su propia cultura interna (forma de operar) que afecta la manera en que se puede llevar a cabo efectivamente la tarea administrativa.

La cultura organizacional se refiere al conjunto de valores importantes, creencias y actitudes que los individuos tienen en común. La cultura proporciona formas de pensar, de sentir y de reaccionar que guía la toma de decisiones y otras actividades de los participantes de una organización.

El estilo de administración es la manera en que cada gerente actúa al ser limitado por la cultura organizacional, guiado por su filosofía personal.

La cultura de la organización y el estilo administrativo ejercen un efecto importante sobre dos aspectos fundamentales comprendidos en toda organización laboral:

1. En el logro de objetivos si se utilizan eficientemente los recursos (productividad), y
2. En proporcionar un ambiente que propicie el bienestar de los participantes. La productividad y la calidad de vida en el trabajo son dos de las mas importantes preocupaciones de las organizaciones y de la sociedad. Estudios realizados en organizaciones excelentes (en términos de desempeño) sugieren que lo que tienen en común estas organizaciones es el respeto, la consideración y la atención por su personal.

3.3 NUESTRA SOCIEDAD ORGANIZACIONAL.

La historia de la humanidad podría trazarse a través del desarrollo de las organizaciones sociales. Las primeras organizaciones fueron la familia y pequeñas tribus nómadas; luego se establecieron las villas permanentes y las comunidades tribales. Más tarde se crearon el sistema feudal y las naciones. Esta evolución de las organizaciones se ha acelerado en los últimos años. Durante el siglo pasado se han producido cambios dramáticos en este campo. La sociedad se ha transformado de una forma predominante agraria, donde la familia, los pequeños grupos informales y



las pequeñas comunidades eran importantes, a otra de tipo industrial, caracterizada por el surgimiento de grandes organizaciones formales.

Los grupos y organizaciones constituyen una parte importante de nuestra existencia. Generalmente nacemos en el seno de una familia con la ayuda de una organización médica, el hospital. Pasamos gran parte de nuestra vida en instituciones educativas. Los grupos informales surgen espontáneamente cuando varias personas que tienen intereses comunes concuerdan (con frecuencia en forma implícita) para alcanzar metas comunes.

Las organizaciones en las que trabajamos absorben gran parte de nuestro tiempo y las relaciones formales o informales que en ellas establecemos, a veces las extendemos a nuestras actividades recreativas como lo son el billar o el fútbol. Es evidente que todos nosotros, excepto los ermitaños, pertenecemos a una diversidad de grupos y organizaciones. Las organizaciones no son fenómenos distantes, impersonales; ellas están inexorablemente entrelazadas con nuestra vida cotidiana. Están en todas partes y a todos nos afectan. Son organizaciones el grupo social informal o el grupo atlético, los restaurantes *Los Mirasoles*, *Las Trojes*, *Toyota Motors Company*, *General Electric*, *Organización Ramírez*, y las Naciones Unidas. Ellas proporcionan bienes o servicios que las personas usan. Todos somos miembros de una sociedad organizacional: personas que cooperan en grupos para alcanzar diversos objetivos.

El ser humano es dinámico. Ha creado y destruido civilizaciones; ha desarrollado enormes complejos tecnológicos; con su ingenio ha utilizado los recursos naturales y ha causado alteraciones profundas en el ecosistema. La grandeza de los adelantos científicos y técnicos nos sorprende (aunque tal vez no alcanzamos a comprender su trascendencia). Pero un segundo análisis nos lleva a reconocer un factor principal subyacente detrás de esos logros: la capacidad humana para crear **organizaciones sociales** para el logro de nuestros propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y la **administración efectiva** de las mismas constituye uno de los logros más grandes del hombre.



3.4 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.

La organización es un sistema formal porque es un ente creado para un objeto, es diseñada artificialmente para que cumpla la meta. Lo primero y fundamental de una organización debe ser el grupo de personas que la conforman.

La organización también es un conjunto de roles que se interactúan y que se entrelazan.

Un sistema es un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida.

Toda organización es un sistema ya que esta hace posible la interrelación de un conjunto de elementos que permiten que estos sistemas se den. Estos pueden ser abiertos y cerrados.(Organizaciones). La organización como ente autónomo e independiente esta basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos:

- **Deber ser:** Esto nos responde al interrogante, ¿porque existe la organización?
- **Deber hacer:** Misión, nos dice para que existe la organización.
- **Deber estar:** Visión, nos orienta para saber hacia donde vamos, con que y como llegamos.

Todo deber está fundamentado en una ventaja nuclear (es aquello que solo la empresa puede brindar, es el conocimiento tácito de la empresa, el now how organizacional), la ventaja nuclear la crea la organización, esto nos da el principio de la realidad que corresponde al principio de la organización.

❖ ELEMENTOS PERMANENTES QUE PERMITEN LAS ORGANIZACIONES (SISTEMAS).

- **Conceptos:** Hace referencia a **QUE SÉ.** (La organización).



- **Valores:** Nos indica el **QUE QUIERO HACER**. Es el ideal que yo tengo con cada concepto, y cada concepto genera un valor. Los valores se convierten en fundamento para la organización.
- **Percepciones:** En este aspecto abordamos el **QUE DEBO SABER**. Nos muestran si los valores se pueden cumplir o no.
- **Práctica:** Se analiza **QUE PUEDO HACER**. Es lo que yo puedo hacer sin cometer errores.

❖ LAS CUATRO CAUSAS QUE HACEN FUNCIONAR A TODA ORGANIZACIÓN.

- **Causa material.** Se entiende como el radio de operación de la organización y sobre que trabaja la organización y con que trabaja la organización.
- **Causa eficiente.** Se aborda el interrogante ¿Quien trabaja sobre eso? Se pregunta y se da respuesta al perfil de las personas adecuadas para trabajar sobre la causa material.
- **Causa formal.** Resultado que se prevén con estos, se responde al interrogante ¿Qué sucederá con los radios operacionales organizacionales?
- **Causa final.** Se plantea y se responde al interrogante ¿para qué se hizo eso? Es necesario saber que lo que se hizo se va a aplicar en algún momento. En las organizaciones el “para qué” es el uso que se les va a dar a los resultados, y que ese uso sea el mejor. Es aquí donde aparece el concepto de ventaja competitiva.



CAPITULO IV.

MANUALES ADMINISTRATIVOS.

4.1 INTRODUCCIÓN.

Las técnicas para formular planes, y para presentarlos, explicarlos, discutirlos, etc., suelen ser las más abundantes y diversificadas dentro de todas las etapas de la administración. La razón obvia es que hay casi tantas técnicas, como formas diversas de planes. Sin embargo las más usadas son los manuales de objetivos y políticas, departamentales, etc.; diagramas de proceso y de flujo, que sirven para representar, analizar, mejorar y/o explicar un procedimiento; graficas de Gantt para controlar la ejecución simultánea de varias actividades que se realizan coordinadamente; programas de diversas formas como de presupuestos no financieros, presupuestos financieros y pronósticos; los sistemas, etc.

El concepto de lo que es un manual, es de suyo empírico, variable y fácil de comprender; significa folleto, libro, carpeta, etc., en los que de manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

Los manuales administrativos son una herramienta útil e indispensable para un funcionamiento eficiente y eficaz en el logro de objetivos organizacionales, nos muestran la estructura y la imagen de la empresa; así como la forma en que funciona y trabaja.



4.2 CONCEPTO.

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

4.3 OBJETIVOS.

- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.



4.4 CLASIFICACIÓN.

Por su naturaleza o aplicación:

- **MICROADMINISTRATIVOS.** Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.
- **MACROADMINISTRATIVOS.** Son los documentos que contienen información de más de una organización.
- **MESOADMINISTRATIVOS.** Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término *mesoadministrativo* se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

(FRANKLIN)

Por su alcance:

1. Generales o de aplicación universal.
2. Departamentales o de aplicación específica.
3. De puestos o de aplicación individual.

Por su contenido:

1. De historia de la empresa o institución.
2. De organización.
3. De políticas.
4. De procedimientos.
5. De calidad.
6. De contenido múltiple (manual de técnicas).

Por su función específica:

1. De personal.
2. De ventas.
3. De producción o ingeniería.
4. De sistemas.



- 5. De finanzas.
- 6. Otras funciones.

Por su alcance:

1. **GENERALES O DE APLICACIÓN UNIVERSAL.** Son documentos que contienen información global de una organización según su estructura, funcionamiento y personal. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, mientras que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
2. **DEPARTAMENTALES O DE APLICACIÓN ESPECÍFICA.** Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa en particular y en general, por convención, incluyen la descripción de puestos. Este documento contiene información detallada de los manuales de organización, procedimientos y calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones, por lo cual sirve como base para preparar toda clase de manuales administrativos.
3. **DE PUESTOS O DE APLICACIÓN INDIVIDUAL.** También conocido como *instructivo de trabajo*, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

Por su contenido:

1. **DE HISTORIA DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN.** George R. Terry dice: “Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle al empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a sí mismo dentro del cuadro total”. La información referente a la historia de la organización generalmente se incluye como parte



de la presentación en otros manuales de la empresa (manuales de organización, procedimientos, políticas, personal, etc.) ya que da la introducción y reseña de lo que es y representa dicha institución.

2. DE ORGANIZACIÓN. Estos manuales contienen la información detallada referente a la estructura de la empresa, señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Explican los niveles jerárquicos dependiendo del grado de autoridad y responsabilidad; describen las funciones organizacionales y actividades de los órganos de la empresa. Contienen también información detallada referente a los antecedentes, legislación, organigrama y misión. Cuando corresponden a un área específica incluyen la descripción de puestos; de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización. C.L. Littlefield nos dice: “Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de relaciones con los demás”. (Este manual es el objeto de nuestra propuesta por lo que más adelante lo veremos a profundidad).

3. DE POLÍTICAS. También conocidos como de *normas*, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implantar estrategias en una organización. George A. Terry dice: “Un manual de políticas pone por escrito las políticas de una empresa; una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. Conocer las políticas en una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones”. J.G.Hendrick nos dice: “Política no es otra cosa que una actitud de la dirección y deben ser comunicadas en forma



continúa a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan”.

DE PROCEDIMIENTOS. También llamado *manual de operación, de prácticas, estándar, de instrucción sobre el trabajo, rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo*. El manual de procedimientos describe un sistema y las técnicas a utilizar; señala paso por paso cada actividad, tiempo de duración, herramienta y recursos que ayudan a llevar a cabo una tarea eficaz y eficiente; así como las áreas con quien se interactúa para tener a tiempo el material que se requiere. Benjamín Franklin nos dice: “Estos manuales constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad o tarea específica en una organización”.

- Guillermo Gómez C. Clasifica los manuales de procedimientos por sus características diversas en: ***manual de procedimientos de oficina y de fábrica***. Y pueden referirse a:
 - a) **A tareas y trabajo individuales, por ejemplo, como operar una máquina de contabilidad.**
 - b) **A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.**
 - c) **A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras, etcétera.**

En los manuales de procedimientos es útil el uso de de ilustraciones a base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos, así como especificar el significado e instrucciones.

4. **DE CALIDAD.** Este manual es muy importante y es un documento que según Benjamín Franklin describe y consigna los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables (con sus



referencias), definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

5. DE CONTENIDO MÚLTIPLE (MANUAL DE TÉCNICAS). Estos manuales contienen información de tipo diverso o aspectos de una organización. **El objeto de agruparla en un solo documento obedece básicamente a las 4 razones siguientes que nos dice Benjamín Franklin:**

- **Que se considere más accesible para su consulta.**
- **Que resulte más viable económicamente.**
- **Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.**
- **Que sea una instrucción específica del nivel directivo.**

Por el variado contenido informativo de los manuales puede parecer que los diseñan para varios fines. Sin embargo A. F. Bortz hace notar: **“En la preparación de cualquier manual de procedimientos existen dos requisitos indispensables para asegurar su éxito:**

- 1. Manifestación clara de las normas generales de la empresa.**
- 2. Comprensión total de la organización básica de la misma.**

Es decir, de poco servirían las manifestaciones detalladas de procedimientos si al mismo tiempo la organización y las normas básicas no lo son, cuando menos, medianamente firmes y comprensibles”.

Manuales de Técnicas. Guillermo Gómez Ceja. “Es un manual de contenido múltiple que trata acerca de los principios y técnicas de una actividad determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en esa actividad”.

Por su función específica:

- 1. DE PERSONAL.**
- 2. DE VENTAS.**

E. Benjamín Franklin. “Es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas, por ejemplo:



- Definición de estrategias.
- Descripción de producción y/o servicios.
- Mecanismos para llevarlas a cabo.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura del equipo de trabajo.
- Análisis ambiental.
- División territorial.
- Medición del trabajo.

3. DE PRODUCCIÓN O INGENIERÍA. En toda organización en que interviene la elaboración de un producto se tiene la necesidad de planear y coordinar el control de producción, inspección y personal de ingeniería es por esto que es útil e importante el uso de este manual que seguramente estará presente como una herramienta indispensable en cualquier organización en la que se tenga como objetivo una producción eficiente con cero defectos.

4. DE SISTEMAS. Instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

Este manual es muy útil cuando se piensa implantar un sistema administrativo, informático o contable en una organización; además evita errores y pérdidas de tiempo e información.

5. DE FINANZAS.

En estos manuales se definen las responsabilidades de quienes respaldan (contralor y tesorero) y distribuyen el manejo de los recursos económicos para proteger los bienes de la empresa y asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la organización. Así como de las áreas que intervienen en la captación, aplicación, resguardo y control.

6. OTRAS FUNCIONES. Guillermo Gómez Ceja. “Junto a las ventas, la producción, las finanzas y la administración de personal, en todas las empresas se dan otras áreas de actividad, funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos



(correspondencia, intendencia, etc.) dependiendo su importancia de la naturaleza de la empresa de que se trate”.



CAPÍTULO V.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

5.1 INTRODUCCIÓN.

Diseño de las organizaciones. La estructura de la organización es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, esta debe empezar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben utilizarse eficazmente si es que se quiere que la empresa sobreviva y prospere.

Esto requiere una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades. La asignación de responsabilidades es esencial, incluso si la organización se compone de un solo hombre, porque él debe distribuir su tiempo tan eficazmente como sea posible.

El diseño de un nuevo sistema de organización quizá sea el paso mas importante en el proceso de reorganización de una empresa. La construcción de la organización ideal debe considerar lo mejor que se haya escrito sobre la materia y que sea adaptable a las necesidades de la empresa. Al emplear el término “ideal” no me refiero al sentido de construir una organización cien por ciento eficiente, “perfecta” sino más bien al contraste con la organización actual.

Lo fundamental para el diseño de las organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Sin la comprensión general y específica de la situación actual. Y una buena comprensión de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que el sistema propuesto sea bueno se reduce en forma considerable.



5.2 CONCEPTO.

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".

En el libro fundamentos de la comunicación organizacional la escritora Maria Elena Mendoza Fung propone una definición muy cercana a la anterior: "Proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus empleados.

5.3 IMPORTANCIA Y FINALIDAD.

Es que la organización aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de como hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El D.O. (Desarrollo Organizacional, se usaran en adelante las siglas D.O. al referirnos al tema) propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio.

En este aspecto adquiere relevancia el concepto de Mendoza Fung (2000, UPB) cuando plantea: "Las organizaciones exitosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son aquellas que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que técnicamente están en continuo avance y capacitación".



5.4 PASOS PARA APLICAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 1. Punto de partida del desarrollo organizacional (credibilidad).**
- 2. Aprendizaje organizacional.**
- 3. Desarrollo Organizacional y Cambio.**
- 4. Comunicación Organizacional.**
- 5. Investigación y desarrollo.**
- 6. Clima organizacional.**
- 7. Cultura organizacional.**
- 8. Desarrollo organizacional y marketing.**
- 9. El gerente de Desarrollo organizacional.**
- 10. Desarrollo organizacional y crisis.**
- 11. Los individuos en la organización.**

1. PUNTO DE PARTIDA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

El punto de partida del desarrollo organizacional es la credibilidad, la organización debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios. Creíble para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

2. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.

Es el testimonio del cambio organizacional, puesto que las organizaciones reflejan en su interior una serie de transformaciones y renovaciones, lo cual es resultado, muy seguramente de: la adquisición de conocimientos, cultura y valores –entiéndase- aprendizaje de las personas que integran la organización.

La organización está llamada a promover un aprendizaje adaptativo y al mismo tiempo un aprendizaje generativo. El primero busca que la organización se adapte a la realidad actual. El segundo mira a la organización como un ente que en la cual debe emerger la tensión creativa para alcanzar la visión, adopta estrategia para



cambiar la realidad. En todo caso el proceso de aprendizaje concibe a la organización como una realidad darwiniana.

- **En este proceso de aprendizaje se busca:**
 1. Saber más de sí, de los otros y del mundo.
 2. Poder hacer algo que antes no podíamos.
 3. Tener una nueva habilidad o destreza.
 4. Dejar de ser el tipo que uno era.

En este aspecto se toma la idea de aprender a aprender, de desaprender y reaprender, pues el mundo en constante cambio nos pone ante complejidades que es necesario afrontar con modelos mentales capaces de mirar a la organización con una visión sistémica, los modelos tradicionales de aprehender la realidad, de hacer lecturas del entorno y la de la organización quedan rezagados, es necesario que la gerencia aprenda a decodificar desde una perspectiva sistémica, eso requiere un aprendizaje generativo de sistema. Esto implica una visión macroscópica, la cual permite ver la realidad sin descomponer el todo, ver él todo para sabernos situar entender mejor y ser más eficientes.

- **Es necesario:**
 1. Tomar distancia.
 2. Filtrar detalles.
 3. Destacar grande componentes.
 4. Mirar muy profundamente las interrelaciones.

Esto dará como resulta una organización que su gerencia se equipare a un analista simbólico, capaz de hacer lectura de los códigos que emite la sociedad contemporánea.

Visión Macroscópica es la forma holística, visión sistémica como se mira, se concibe, se piensa en la organización. El instrumento con que se mira, es decir el macroscopio es el MODELO MENTAL. Este es uno de los objetos de estudio del aprendizaje organizacional. Como lo comenta. Geus, el holandés que supo ser el



principal planificador de Shell, lo define como "el proceso por el cual los equipos de gerencia cambian los modelos mentales de su compañía, sus mercados y sus competidores".

En una organización es preferible contar con Sistemas abiertos; son los sistemas que presentan relaciones de intercambio con el ambiente, a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Estos intercambian materia y energía regularmente con el medio ambiente, suelen ser eminentemente adaptativos, ya que para sobrevivir deben reajustarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa (proceso de aprendizaje y de auto-organización). Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, porque estos "mantiene así mismo, un continuo flujo de entrada y salida, un mantenimiento y sustentación de los componentes, no estando a lo largo de su vida en un estado de equilibrio químico y termodinámico, obtenido a través de un estado firme llamado homeostasis", por lo que "evitan el aumento de la entropía y pueden desarrollarse en dirección a un estado decreciente orden y organización" (entropía negativa). A través de la interacción ambiental, los sistemas abiertos "restauran su propia energía y reparan pérdidas en su propia organización". El concepto de sistema abierto puede ser aplicado a diversos niveles de enfoque: al nivel del individuo, al nivel del grupo, al nivel de la organización y al nivel de la sociedad, yendo desde un microsistema hasta un suprasistema en términos más amplios, va de la célula al universo (R. J. Aguado).

El aprendizaje organizacional implica lo que es el aprendizaje perse, asociado con el compromiso de asegurarse de que el organismo puede seguir aprendiendo gracias a sus propias experiencias. Esto requiere de actuaciones y tácticas que faciliten a las unidades operatorias comprobar sus propias operaciones, compararlas con otras opciones y facilitar planes para el perfeccionamiento futuro También implica un proceso de recopilación sistemática de informes, de retroalimentaciones y de formulación de planes basados en la información. Para esos fines deberá dividirse a la organización en grupos de aprendizaje.



En el estudio del aprendizaje organizacional hay que tener claro que la prioridad no es el aprendizaje individual, sino el aprendizaje de la organización, el aprendizaje sistémico, lo que se mide es la organización que aprende. Si bien es cierto que los integrantes de la organización deben aprender, crecer y desarrollarse, no es menos cierto que este aprendizaje debe estar asociado (en relación directamente proporcional) al aprendizaje del "sistema" que se llama "empresa".

3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CAMBIO.

Un tema con el que tiene que vérselas la organización es con el cambio, es algo que se da a diario ¿cómo conservar el equilibrio? ¿Cómo adaptarse mientras todo va cambiando? Aquí de nuevo adquiere pertinencia el concepto de la empresa como una realidad darwiniana. Como nos comenta José Antonio Durán Acosta, "No bien algo llega a ser, su tendencia a permanecer entra en conflicto con su propia necesidad de cambiar". La organización un ente artificialmente construido para lograr un fin, vive esta realidad.

El cambio es cualquier modificación observada que permanece con carácter relativamente estable.

Es un proceso proactivo de transformación que opera sobre la cultura organizacional.

- **El cambio organizacional tiene unas premisas que podemos enunciar en lo siguiente:**

- 1) Todo cambio que se da en alguna parte la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
- 2) El cambio es un reto tanto humano como técnico.
- 3) La actitud de los directivos ante el cambio debe estar orientada a establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de sus integrantes, a las nuevas circunstancias.
- 4) Es de esperar que se presenten reacciones grupales ante el cambio, dado la adherencia que presentan algunos individuos a posturas predominantes en su grupo de trabajo, este aspecto debe ser entendido y manejado por la gerencia del desarrollo organizacional.



- 5) Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una contrapresión del grupo.
- 6) La comunicación es vital en el momento de consolidar un cambio. Ya que este puede llegar a parecer injustificado cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo / beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.
- 7) Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. En toda caso, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.
- 8) La existencia de personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.
- 9) Si el gerente como promotor del cambio hace que sus colaboradores participen activamente del proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación cambio.
- 10) Aunque sea el gerente de desarrollo organizacional el que inicie los cambios, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

4. INVESTIGACION Y DESARROLLO.

Este mide la modernidad de una empresa, una organización investiga sobre 4 **elementos permanentes: 1) EL ENTORNO, 2) EL MERCADO, 3) LA ORGANIZACIÓN Y 4) LA INNOVACIÓN.** Que a continuación se explican:



- 1) **ENTORNO.** Al fin de establecer la viabilidad. Todo entorno presenta un FODA (Análisis de Fortalezas, Oportunidad, Debilidades y Amenazas), ya que este cambia de acuerdo a lo que se presente cada día.
- 2) **EL MERCADO.** Es el lugar de las transacciones. Se mueve de manera emocional.
 - Se analiza desde el punto de vista de 6 variables:
 - a) Oferta y demanda.
 - b) Aspectos macroeconómicos.
 - c) Orden público.
 - d) Los conocimientos que la gente tiene.
 - e) La legislación.
 - f) Que pasa con el producto interno bruto.

3) LA ORGANIZACIÓN.

Una verdad que resulta clara es que las organizaciones no son lo que pretende ser, sino lo que la gente cree que son. Por eso hay que mirarse permanentemente a través de la competencia y mirarse en situaciones extremas, plantearse interrogantes, tales como: ¿Qué pasaría si existiera una empresa que hace lo mismo que usted?, lo importante en este aspecto es como responde la empresa a esas situaciones extremas.

- a) **INVESTIGAR QUIEN ES EL USUARIO.** A través de bases de datos del usuario, pues las organizaciones empiezan a perder clientes cuando no saben quien es el usuario. Hoy día muchas compañías trabajan con tendencias que privilegian el desarrollo para el cliente.
- b) **INVESTIGAR SOBRE TENDENCIAS.** La tendencia es parte de lo que pasa y puede seguir pasando. Se desarrolla de acuerdo con las capacidades que tenga la organización.



❖ INVESTIGACIÓN BÁSICA, INVESTIGACIÓN APLICADA Y DESARROLLO TECNOLÓGICO.

Dentro del proceso de innovación se suele separar la que se considera propiamente como (I+D) y se desglosa a su vez en tres clases: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo tecnológico.

- **Investigación Básica.** Comprende todos aquellos trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos sobre los fundamentos de los fenómenos y hechos observables. En este tipo de trabajos se analizan propiedades, estructuras y relaciones, y su objetivo consiste en formular hipótesis, teorías y leyes. Sus resultados generalmente no pretenden lograr ningún objetivo lucrativo en concreto y se publican en revistas especializadas.
- **Investigación Aplicada.** Consiste en trabajos originales que tienen como objetivo adquirir conocimientos científicos nuevos pero orientados a un objetivo práctico determinado. Está muy ligada a la investigación básica a causa de que utiliza posibles resultados de ella y estudia métodos y medios nuevos para lograr su objetivo concreto. Los resultados que se obtienen son una gama de productos nuevos o incluso un número limitado de operaciones, métodos y sistemas. Los resultados son susceptibles de ser patentados.
- **Desarrollo Tecnológico.** Abarca la utilización de diferentes conocimientos científicos para la producción de materiales, dispositivos, procedimientos, sistemas o servicios nuevos, o mejoras sustanciales. Realiza trabajos sistemáticos basados en conocimientos existentes, procedentes de la investigación aplicada o de la experiencia práctica. Su primer objetivo es lanzar al mercado una novedad o una mejora concreta. Para realizar los ensayos, se hacen pruebas con prototipos o en una planta piloto, sin embargo hoy, se recurre cada vez más a la simulación por ordenador.

4) INNOVACIÓN.

Es necesario ordenar algunos conceptos básicos expresados anteriormente. El primero que debemos precisar es el de invento que consiste en "una idea, un



boceto o un modelo para un dispositivo, producto o sistema nuevo o perfeccionado". El concepto de innovación es más amplio que el anterior pues va más lejos y no acaba hasta la puesta en el mercado de la invención. El origen de la tecnología está precisamente en la invención; evidentemente los conocimientos científicos se pueden encontrar en la base del invento pero son otra cosa. Hay una frase que aclara todo lo anterior: "solo se puede descubrir lo que ya existe, en cambio solo se puede inventar lo que no existe", una máquina nueva por ejemplo. La ciencia se descubre, las máquinas se inventan. Toda invención ha de consistir en el planteamiento de un problema y una resolución.

Aunque los inventos son patentados, numerosos de ellos no conducen necesariamente a innovaciones tecnológicas. La invención es la producción de un nuevo conocimiento mientras que la innovación es la primera comercialización de un invento. La invención no llega a ser innovación sino se concreta en un bien aceptado por el mercado y ampliamente difundido. El agente de la invención es el técnico o científico, mientras que el agente de la innovación es el empresario.

Sin embargo no siempre es posible establecer fronteras muy claras entre una y otra. Anteriormente las invenciones, para poder ser aplicadas debían aguardar que las condiciones técnicas, económicas y sociales, fueran favorables a su implementación. Es decir la innovación seguía a la invención. Hoy es el interés por innovar el que motiva la invención, el esquema se ha invertido. La invención desaparece como entidad diferenciada por la importancia de los dos elementos que la enmarcan: el avance científico que le precede y la innovación que le sigue.

- **EL PROCESO INNOVADOR.**

El proceso que ocurre desde la producción de una invención hasta colocarla en el mercado ha llevado a varios autores a construir una serie de modelos que van desde presentar el proceso de la manera más simple como un proceso lineal, hasta proponer un modelo que refleje mejor la complejidad del proceso innovador, y que permiten comprender el camino seguido y las distintas etapas que intervienen en el mismo.



El proceso innovador es una actividad compleja, diversificada, con muchos componentes en interacción, que actúan como fuentes de las nuevas ideas, siendo muy difícil descubrir las consecuencias que un hecho nuevo puede llegar a ofrecer.

- **CLASES DE INNOVACIÓN.**

La palabra innovación tiene un alcance muy amplio. Casi todo cabe, desde la penicilina o el transistor hasta una pequeña modificación en el envase de un producto. Es decir estamos colocando todas las innovaciones en un mismo cesto aunque no tengan la misma importancia, cuando podemos diferenciarlas:

- **Innovaciones principales o radicales.** Son las que suponen un rompimiento súbito respecto al estado anterior. Producen mejoras estructurales en los resultados sin que lo sean en los costos.
- **Innovaciones incrementales.** Son formadas por las mejoras en procesos o productos ya conocidos. Se concreta sobre todo en la reducción de costos.

Los Japoneses son grandes difusores de las innovaciones incrementales (Kaizen). Sin embargo algunos piensan que hoy no son suficientes, la mejora continua de los años 80 ya no basta. "Los tiempos locos requieren de empresas locas. Y la mayoría, por no decir todo el valor creado por la empresa, sea cual sea su tamaño o sector, proviene de dos fuentes: la inteligencia y la imaginación" señala Tom Peters.

El progreso tecnológico en un sector está generado por el paso de una innovación radical a un estado generalizado de innovaciones incrementales. Sucesivamente se pasa de una situación inicial caracterizada por la presencia de mano de obra altamente calificada, maquinaria de tipo general y preocupación por los resultados del producto o proceso, a otra donde los rasgos dominantes sobre la producción en masa, la intensidad en capital, una mano de obra menos calificada, y una reducción general de los costos.



5. CLIMA ORGANIZACIONAL.

Está constituido por las condiciones, las situaciones y la dinámica que se genera al interior de una organización, que ya sea para bien o para mal inciden en el crecimiento, desempeño y desarrollo de la persona o la institución.

El clima organizacional es también "la medida receptiva de los atributos organizaciones. Es el estado relativamente duradero del ambiente interno de una organización y el cual es experimentado por los miembros de esta, influencia en el comportamiento de quienes lo conforman y puede ser descrito en términos de percepciones de un cierto de grupo de características de la organización" (Maria Elena Mendoza Fung, 2000, UPB).

El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleados) como individuo irreplicable, sujeto original, causa dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales. Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa. Donde los empleados vean la organización como parte de ellos, su mundo, su historia. Que sus vivencias estén ligadas a esa institución, hablamos de un clima que si bien es cierto debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, también privilegia el crecimiento de la persona objeto y fin ultimo de las instituciones.

Un buen clima organizaciones va mas allá de las buenas condiciones físicas en el sitio de trabajo; pues este abarca aspectos emocionales, espirituales, morales.

El concepto holístico de salud y bienestar, donde la salud no es únicamente ausencia de dolor, sino que es el estado general de bienestar de la persona. Físico, espiritual, moral y emocional. No puede haber buen clima organizacional, si el individuo está enfermo moralmente, si la persona es excluida, estigmatizado, es subvalorado. No puede haber buen clima organizacional para un individuo que se le vulnera sus fundamentos religiosos, en tanto que, diariamente hace un aporte significativo a la empresa. No puede haber clima organizacional en un escenario donde la persona no ve posible un mundo de realizaciones acorde con sus expectativas de existencia (entendidas en el sano criterio de la racionalidad).



FIGURA No. 7. *TABLA DE ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN: WALTERS, HALPIN Y CROFTS, LITWIN Y STRINGER, Y OTROS INVESTIGADORES. FUENTE

❖ **ESCALAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL ***

NOMBRE EN LA ESCALA	DESCRIPCIÓN
1. Desvinculación	Describe un grupo que actúa mecánicamente; un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza.
2. Obstaculización	Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles. No se está facilitando su trabajo.
3. Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4. Intimidad	Los trabajadores gozan de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
5. Alejamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6. Énfasis en la producción	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.
7. Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.



8. Consideración

Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

NOMBRE EN LA ESCALA	DESCRIPCIÓN
10. Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer, saber que es su trabajo.
11. Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
12. Riesgo	El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización; ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgarse en nada?
13. Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
14. Apoyo	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
15. Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
16. Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
17. Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.



NOMBRE EN LA ESCALA	DESCRIPCIÓN
18. Conflicto e inconsecuencia	El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.
20. Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
21. Selección basada en capacidad y desempeño	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.
22. Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

6. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas; compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio e un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

La cultura también se define como el sistema de creencia que tiene el hombre para entender el mundo, ese **sistema de creencias se determina a través de 6 puntos:**

1. **La mitología.** Es lo que el hombre sostiene ser, sin poder comprobar. Entre ellos figuran mitos sociales, religiosos, racionales, nacionales, regionales. A partir de estos mitos muchas veces se crean imaginarios colectivos.



2. **La forma de hablar.** La forma de hablar dice mucho de las personas, en cuanto a su formación, proyección. En la forma de hablar algunas veces es posible leer el origen de la persona, su personalidad entre otros aspectos.
3. **La comida.** El hombre es lo que come y como lo come, esto determina costumbres.
4. **Vestuario.** Aquí se define que tan conservadora o liberal es la persona en términos conductuales y de comportamiento.
5. **Vivienda.** A partir de allí se determina cual es la construcción que hace una cultura de su mundo.
6. **Sociabilización que tienen las personas.** Es la forma como comunican las cosas cotidianas, en donde las comunican, en la casa, en la familia, en la calle, en las esquinas-cuadras, en el trabajo.

- **LA CULTURA PUEDE ABORDARSE DESDE DOS ASPECTOS:**

1. **CULTURA OBJETIVA.** Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.
2. **CULTURA SUBJETIVA.** Esta dado por:
 - A. Supuestos compartidos – como pensamos aquí.
 - B. Valores compartidos – En que creemos aquí.
 - C. Significados compartidos – como interpretamos las cosas.
 - D. Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí.
 - E. Imagen corporativa compartida - como nos ven.

Otros autores consideran la cultura como "un conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, conscientes o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural. Y un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias".(Maria Elena Mendoza Fung).



Pero ¿qué son las creencias? Son todas aquellas proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Lo que las personas aceptan como cierto.

No se ha logrado alcanzar uniformidad absoluta en las creencias, pero si ideas compartidas por la mayoría de sus miembros y serán estas las que dominen su cultura y le den el sello distintivo.

Los valores constituyen los ideales que se comparten y aceptan, explícita o implícitamente, lo integrantes de un sistema cultural y que por consiguiente influyen en su comportamiento. Se refieren a pautas deseables de conducta individual y colectiva, proporcionando parámetros que determinan que conductas deben ser premiadas, y cuales castigadas. En el sistema cultural tenemos que la cultura se constituye por los valores y creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales.

Las manifestaciones culturales son las expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan las creencias y los valores básicos de sus miembros.

LAS MANIFESTACIONES CULTURALES SE CLASIFICAN ASÍ:

- **Manifestaciones conceptuales –simbólicas.** Son todas las maneras con las que se pretende explicar o representar, objetiva o subjetivamente, al hombre, al mundo, a lo suprasensible, y a las relaciones que se generan entre ellos. La ideología, la filosofía, la ciencia, el arte, el mito y la religión se ubican en esta categoría.
- **Manifestaciones conductuales.** Son las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.
- **Manifestaciones estructurales.** Son aquellas que se dan de manera directa y pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural. Incluyen el marco normativo, las relaciones de producción, la estructura de poder, las formas de operación y la estructura social.



- **Manifestaciones materiales.** Comprenden todos los recursos económicos, físicos y tecnológicos necesarios para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural.

Cuando entran en acción la cultura y las manifestaciones culturales, emerge una dinámica de realimentación, dado que la cultura se releja en las manifestaciones culturales y las manifestaciones culturales a su vez nutren y enriquecen a la cultura.

En una organización reviste importancia el fortalecimiento de la cultura y sobretodo la cultura académica, en razón a que esta es una supercultura que respeta todas las subculturas y permite una discusión racional de los problemas y la aplicación de la inteligencia y el conocimiento para solucionar conflictos. Esta cultura por su parte presenta unas pautas de comportamientos que responde a:

- ✓ **Un modelo científico.**
- ✓ **Cultura de la medición.**
- ✓ **Concibe las teorías como hipótesis provisionales sometidas a la prueba del tiempo. Una buena teoría es aquella que se mantiene lo suficiente para conducir a otra teoría mejor.**

7. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y MARKETING.

El desarrollo organizacional toca un aspecto medular de la organización a saber el Marketing. Para el desarrollo organizacional el marketing no es una tarea de un departamento en la organización, es un estilo de accionar institucional. La organización se entiende entonces como un engranaje de individuos todos enfocados al marketing, todos escuchan, todos piensan, todos hablan, todos ven, todos venden en todo lo que hacen.

Para las empresas que propenden por un desarrollo en su área de marketing, es conveniente no presentar a los diferentes públicos de la organización, las acostumbradas Oficinas de Quejas y Reclamos, pues da la sensación de una empresa, a la que es menester reclamarle muy a menudo por sus fallas y poco avance en la excelencia y calidad de sus productos y servicios. Resultaría mejor



hablar de un Centro de Relaciones con el Cliente o un Centro de Atención al Cliente.

DIMENSIONES DEL MARKETING COMO SISTEMA.

1. **Ideología.** Tiene que ver con la filosofía del negocio. El marketing depende del enfoque del dueño del negocio es:
 - ✓ La filosofía es el marco estratégico del negocio.
 - ✓ La visión estratégica del negocio.
 - ✓ La cultura organizacional se vuelve parte de la filosofía
2. **Pensamiento.** El marketing estratégico. Es el que piensa, detecta las posibilidades de negocio, es el que define a que segmento del mercado nos vamos a dirigir, detecta áreas potenciales del mercado para el negocio, evalúa puntualmente al cliente. Piensa antes de vender.
3. **Acción.** Se corresponde con el marketing operativo. Es el show del marketing estratégico, es el show de la publicidad, el show del punto de venta, el empaque, precio, publicidad y promoción.

❖ LOS 14 PRINCIPIOS DE COMPETITIVIDAD.

El marketing propugna por una cultura de competitividad, esto se constituye en lo primero que la empresa debe asegurar. Por esto mencionaremos los 14 principios de competitividad:

1. **Capacidad de anticipación a la competencia.** Expectativas del cliente.
2. **Capacidad de adaptación.** Adaptabilidad externa
3. **Flexibilidad interna.** Adaptabilidad interna, capacidad de adaptación interna.
4. **Gestión integral.** Liderazgo y ética, la gestión de la dirección y el cuadro directivo.
5. **Gestión del cambio.**
6. **Tecnología al día.**
7. **Know How (integral) total del negocio.**



8. Claridad en la estrategia segmentación del mercado.
9. Eficiencia y productividad.
10. Eficacia.
11. Procesos claramente instalados e incorporados en el negocio.
12. Cultura organizacional de valores.
13. Comunicación fluida y compartida en todas las áreas.
14. Talento humano cualificado y calificado.

En marketing entendemos que en la empresa la red de valor está integrada por el servicio integral, el punto de origen de la cadena de valor de una empresa es el cliente.

❖ LA ORGANIZACIÓN QUE LLAMAMOS EMPRESA TIENE:

- ✓ Su mundo interno y su mundo externo. En la dinámica que se genera al operar estos dos mundos la organización está llamada a generar una conducta emergente que propicie valor agregado al cliente y valor margen a la empresa.

Para abordar el mundo interno de la organización hablaremos del back office y para los procesos externos hablaremos del Front Office.

Todos los procesos creadores de valor al cliente y margen para la empresa se generan en la sumatoria del back Office y del front Office.

El back Office es lo que el cliente no ve, y el front Office es lo que cliente ve.

¿Que no ve el cliente? Back Office:

- ✓ Gestión de aprovisionamiento.
- ✓ Gestión de fabricación (procesos).
- ✓ Gestión de tecnología.
- ✓ Gestión humana.
- ✓ Gestión de costes y financiera.
- ✓ Gestión gerencial y administrativa.



En el mundo interno de la organización entendemos que la competitividad se genera desde adentro.

¿Que es lo que ve el cliente? Front Office

- ✓ **Productos y marcas.**
- ✓ **Precios.**
- ✓ **Comercializadores –vendedores.**
- ✓ **Comunicación.**
- ✓ **Servicios (postventas).**

❖ TRIANGULO DE FRENTE AL CLIENTE

El front line es la última línea de frente al cliente.

Calidad total. Es Calidad concertada; Esta es donde el usuario pacta con el usuario lo que él necesita, tres tareas básicas que se manejan con el proveedor, interventoría, contraentrega, esta es con el fin de que no se presenten devoluciones, una información más clara acerca de que más hace el proveedor a fin de ensayar otras alternativas. Se le comunica al proveedor todo el hacer de la empresa a fin de que haga propuesta.

8. EL GERENTE DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Vivimos tiempos de cambios rápidos y adaptación imperativa, tenemos organizaciones frente un escenario donde les corresponde sobrevivir, crecer y ser competitivas, la forma como respondan a estos tres aspectos determinará, si la organización realidad darwiniana en su esencia y existencia puede salir airoso en el curso del tiempo.

La revista “Fortune” predice que muchas de las empresas que hoy aparecen en su lista “Fortune 500”, en el 2010 ya no estarán en su lista porque habrán sido absorbidas, se habrán fusionado o habrán salido del mercado. ¿Por qué cada día empresas que han tenido grandes éxitos, se ven anquilosadas, reducidas al deterioro y al decaimiento de sus proyecciones? ¿Por qué empresas que se pensaba saldrían airoso de la tempestad hoy día yacen en las profundidades del



océano, naufragas sin que pudiesen sobrevivir, siquiera como Robinsón Crusoe (Daniel Defoe) en condiciones extremas de dificultades? ¿Por qué algunas empresas a duras penas alcanzan a sobrevivir, pero no crecen y mucho menos son competitivas? Pero ¿por qué otras, aun con los cambios frecuentes y repentinos de los vientos en altamar, cuando las tempestades arrecian y el turbulento mundo de los negocios acosa, aun así consiguen salir a flote, crecer y ser competitivas?

Responder a estas preguntas nos lleva como referente al desarrollo organizacional. En el cual se propende por una organización que aprenda como sistema y pueda tener un sello distintivo de hacer las cosas con excelencia a partir de sus propios procesos. El D.O. propende por que haya un mejoramiento continuo, efectividad para funcionar y responder al cambio en curso de los acontecimientos. A partir de ese enunciado surge la propuesta de un Ejecutivo que haga parte del cuadro directivo de la organización encargado de direccionar el sistema de desarrollo organizacional. El Gerente (Ejecutivo) de Desarrollo Organizacional.

❖ EL GERENTE DE D.O.

Es un profesional que conoce la filosofía de la empresa, tiene visión de futuro, pasión por el aprendizaje. Este ejecutivo cuenta con: Un now how organizacional abarcante, una capacidad extraordinaria de liderar procesos, una gran capacidad de transferir del conocimiento, una facultad de extraordinaria de integrar personas. Todo lo anterior buscando la el mejoramiento y la excelencia continua que les permita responder proactivamente a los cambios del entorno y ser competitivos.

La organización debe tener un Gerente o un Ejecutivo de Desarrollo Organizacional que señale el derrotero, desde el mundo interno de la organización, coordine y cree nuevos procesos, instrumente acciones para garantizar que la empresa pueda sobrevivir, crecer y ser competitiva. El debe planear, instrumentar, e implementar el sistema de desarrollo organizacional en la empresa.

El gerente DO, es un ejecutivo que maneja sincronización de procesos orientados al crecimiento, avance y desarrollo de la organización; él maneja los 5 saberes de una organización.



El desarrollo organizacional no debe ser manejado por consultoría externa, debe ser un accionar proveniente de la alta gerencia para direccionar los destinos de la organización que pretende estar vigente en el tiempo. Debe involucrar toda la organización envolviéndola en una cultura de aprendizaje, generación de procesos propios a partir de su institucionalidad que les permitan crecer, generar valor agregado al cliente interno(los empleados) y al cliente externo (usuarios y compradores) y presentar una empresa que genera margen de valor permanente, y que se renueve a partir de su aprendizaje, retroalimentación y continuo mejoramiento, el mejoramiento continuo busca que la empresa cree respuesta adelantadas a las situaciones del entorno. La pro actividad es la virtud del Desarrollo organizacional.

9. DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y CRISIS

¿Qué es la crisis?

Para el escritor Álvaro Marín Hoyos, las crisis son "el punto de quiebre entre las viejas y las nuevas cosas. Es el rompimiento en mil pedazos de la armonía cotidiana, del equilibrio actual de fuerzas. Es la transición entre el reposo y la turbulencia. Solo hay armonía antes y después de la crisis. Nunca durante ellas" (Marín Hoyos, 2002).

Las crisis no son malas en sí misma, pero si resultan dolorosa y desagradables.

Cuando abordamos la crisis es menester tener en cuenta que:

- ✓ Tarde o temprano su empresa entrará en crisis.
- ✓ Las crisis se incuban durante las bonanzas.
- ✓ Toda crisis es relativamente pasajera.
- ✓ Toda crisis sé autoalimenta, sé autoacelera y hace metástasis. Se agudiza, sola, pero no se resuelve sola.
- ✓ Toda crisis que no aniquila al gerente y a la empresa los hace crecer.
- ✓ Los gerentes tienden a perder en control en la crisis.
- ✓ El responsable de la crisis así como de su solución, es el gerente.



- ✓ Él último que acepta la crisis es el gerente, mientras no la acepte, hace parte del problema.
- ✓ La crisis siempre es mas profunda de lo que el gerente cree.
- ✓ No existe crisis sin solución.
- ✓ La solución a la crisis siempre es menos traumática de lo que el gerente se imagina.
- ✓ La solución a la crisis tiene unos costos que alguien tiene que pagar.
- ✓ La crisis no se resuelve trabajando más.
- ✓ Toda crisis debió haberse enfrentado hace varios años.

La crisis es un fenómeno que tarde o temprano hará presencia a la puerta de nuestra organización, el desarrollo organizacional es la respuesta anticipada a este fenómeno, de modo que cuando llegue la turbulencia el gerente de DO halla desarrollado un sistema que le permita capear la tempestad, pues, de eso se trata la gerencia, es la disciplina que implementa mecanismos, crea conductas emergentes para reestablecer los equilibrios perdido en el sistema.

Existe una amenaza permanente a la existencia de la empresa en un mundo turbulento, en donde los cambios acelerados cambian el equilibrio en inestabilidad, generando crisis en las organizaciones, El sistema de desarrollo organizacional está llamado a anticiparse a esas situaciones, aprender de ellas cuando se presenten, generar sus procesos a partir de la experiencia, crear cultura lectora del entorno para descifrar los códigos que emite la sociedad contemporánea. La empresa esta llamada a través de sus procesos desarrollo organizacional a ver en las crisis oportunidades y derivar fortalezas.

La organización es un ente complejo y la crisis que sobreviene puede ser una crisis estacional, manejable en corto plazo. O una crisis de supervivencia, en la cual la empresa puede hallarse en una situación viable o inviable, en el primer caso, resulta posible salvar la empresa con respuestas desde la institucionalidad que presente la gerencia de acuerdo a su sistema de desarrollo organizacional. ¿Qué capacidad de respuesta tiene la organización ante nuevos fenómenos?, ¿Cómo los enfrentará?, ¿Cuándo lo enfrentará?, Son preguntas que resultan pertinentes en



este aspecto. Es la capacidad de respuesta, la calidad de la respuesta, el cómo y cuando se responde, lo que determina como le irá a la empresa en la dinámica subsiguiente a la crisis.

10. LOS INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN.

Cuando se piensa en el individuo pilar y esencia de las organizaciones, es menester partir de la premisa fundamental: El ser humano es un ente eminentemente complejo. Esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no pueda sustraerse de las necesidades e intereses de los individuos que la conforman.

El hombre es un ser biológico, psicológico y eminentemente social, con una serie de necesidades que reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre la realización en la vida.

- **Según el estudioso del tema Abraham Maslow, las necesidades básicas que el hombre debe satisfacer son cinco, a saber:**

- 1. Necesidades fisiológicas.** Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- 2. Necesidades de seguridad.** Incluye seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- 3. Necesidad de amor.** Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4. Necesidad de estima.** Incluye factores internos de estimación como respeto de sí mismo, autonomía y logro, y comprende también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- 5. Necesidad de autorrealización.** Está representada por el impulso de llegar a ser lo que puede ser, comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorrealización.

Dado que cada persona constituye una realidad diferente de los demás, estas necesidades no son siempre satisfechas de igual modo en todos los individuos,



pero indiscutiblemente están presentes en todo ser humano. La satisfacción de la mayoría de estas necesidades depende de agentes externos, por lo que supone en el hombre el establecimiento de relaciones de tipo social con el medio que lo rodea, y con el cual tendrá que interactuar diariamente.

El proceso de socialización en el hombre comienza desde muy temprana edad, y no se detiene hasta que el hombre muere. Dependiendo de cómo sea ese proceso de socialización a lo largo de la vida será más fácil o más difícil la adaptación del hombre a cualquier ambiente en el cual debe desenvolverse a lo largo de su existencia, que sin duda alguna incluyen las organizaciones que no es otra cosa que (según Chester I. Bernard) " un sistema de actividades o fuerzas conscientemente coordinadas de dos o más personas". En el aspecto de coordinación consciente de esta definición están incorporados cuatro denominadores comunes a todas las organizaciones: la coordinación de esfuerzos, un objetivo común, la división del trabajo y una jerarquía de autoridad. Lo que generalmente denominan estructura de la organización.

- **Conceptualización de aspectos concernientes al elemento humano.**

Para poder entender mejor las relaciones que pueden generarse entre la persona y la organización, se hace necesario conceptualizar algunos términos que se encuentran involucrados, como son:

- ✓ **Comportamiento Organizacional.** Es el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Los elementos claves en el comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente exterior en el que funciona.
- ✓ **Personas.** Constituyen el sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos tanto grandes como pequeños. Las personas son los seres vivientes, pensantes y con sentimientos que crearon la organización, y ésta existe para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones existen para servir a las personas y no ésta para servir a las organizaciones.



- ✓ **Estructura.** La estructura define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades en una organización por lo que hay gerentes y empleados, contadores, ensambladores, etc. Todos ellos se deben relacionar en una forma estructural para que su trabajo sea eficaz.
- ✓ **Tecnología.** La tecnología proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influyen en la tarea que desempeñan. La tecnología resultante posee una influencia positiva en las relaciones de trabajo.
- ✓ **Medio.** Todas las organizaciones operan en un determinado entorno externo. Una organización no existe por sí misma, sino que forma parte de un sistema mayor que comprende otros múltiples elementos. El medio debe ser tomado siempre en cuenta cuando se estudia el comportamiento humano en las organizaciones.

Como puede observarse, al hablar de la persona en la organización, deben estar presente una serie de elementos que se encuentran implícitos en el tema, pero no son solamente estos que se acaban de definir, como se señaló al principio el hombre tiene una serie de necesidades que desea satisfacer y en muchas oportunidades esa satisfacción la consigue en el medio de trabajo donde se desenvuelve, en la organización, pero no todas las personas satisfacen de igual modo sus necesidades, ni existe una varita mágica ni formulas simples, debido a que cada individuo tiene una carga emocional y unas vivencias diferentes. El comportamiento humano dentro de las organizaciones es imprescindible debido a que se origina en necesidades y sistemas de valores muy arraigados en las personas. No hay fórmulas sencillas ni prácticas para trabajar con las personas, ni existe una solución ideal ni única para los problemas de las organizaciones, todo lo que se puede hacer es incrementar la comprensión y las capacidades existentes para elevar el nivel de las relaciones humanas en el trabajo.

El comportamiento organizacional se da en un complejo sistema social, el comportamiento del empleado dependerá en gran medida de la interacción de las características personales y el ambiente que lo rodea, parte de ese ambiente es la



cultura social, el cual proporciona amplias pistas que determinan como será en comportamiento de la persona en determinado ambiente.

Pero en el ambiente de trabajo existen otros factores que pueden determinar como será el comportamiento individual y colectivo, la cultura organizacional que también se le denomina en muchas oportunidades atmósfera o ambiente organización y es el conjunto de valores creencias suposiciones y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Ninguna organización es igual a otra, cada una posee su propia historia, normas, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, estructura, todo ello constituye su cultura.

Las organizaciones llegan a triunfar o a fracasar según se desarrollen o no ciertos procesos y las personas se adapten a sus normas, se identifiquen con sus objetivos y logren a través de la organización satisfacer algunas de sus necesidades, pero para que esto ocurra al frente de la misma debe haber personas capaces de lograr en el individuo una actitud positiva, un sentido de pertenencia, una motivación hacia el trabajo y un compromiso real con la organización, suena muy fácil pero la tarea requiere que al frente de la misma se encuentre un gerente con un estilo de liderazgo participativo, democrático que inspire el trabajo de equipo.

No todos los gerentes son líderes, ni todos los líderes son gerentes, ni existe tampoco un solo estilo único de liderazgo efectivo por sí mismo, pero necesariamente un buen gerente debe ser un líder capaz de influenciar las conductas de sus colaboradores y guiarlos hacia el logro de los objetivos de la organización.

Existe una característica importante que debe estar presente no solamente en las personas que están a cargo de dirigir una organización, sino de toda persona para lograr cumplir las metas y los objetivos que se tracen en la vida y es la inteligencia emocional, este termino muy usado en los últimos tiempos no es otra cosa que utilizar de manera inteligente nuestras emociones, en cierto sentido se tienen dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la



emocional, nuestro desempeño en la vida está condicionado por ambos; lo que importa no es solo el cociente intelectual, sino también la inteligencia emocional.

La aptitud emocional es una meta habilidad y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro. La inteligencia académica no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos o las oportunidades que acarrea la vida.

La inteligencia emocional en las personas trae consigo una serie de habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones; Controlar el impulso y demorar la gratificación, controlar el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Las personas emocionalmente expertas, las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás, cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas o elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen mas probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

La inteligencia emocional es la capacidad para comprender a los demás: que los motiva, cómo operan, como trabajar cooperativamente con ellos, es la capacidad para discernir y responder adecuadamente al humor, el temperamento, las motivaciones y los deseos de los demás, es la clave para el autoconocimiento, el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta.

Como puede concluirse por lo antes expuesto, la inteligencia emocional viene a convertirse en un elemento fundamental que debe estar presente en todo individuo, debe desarrollarse desde muy temprana edad con el propósito de tomar decisiones



mas acertadas en la vida y mantener a lo largo de su existencia las mejores relaciones en el mundo que lo rodea, por supuesto incluyendo las organizaciones en las cuales deba estar presente.

Dean Tvosjold dijo "tal vez el supuesto más irracional que podemos hacer es suponer que la gente se debe comportar en forma racional y no emotiva".

En una organización, en cualquier empresa, en cualquier industria, uno puede comprar el tiempo del empleado; puede comprar su presencia material en un lugar determinado; hasta se puede comprar cierto número de movimientos musculares por hora. Pero su entusiasmo no se puede comprar, su lealtad no se puede comprar, la devoción de su corazón no se puede comprar. Estas cosas hay que ganárselas.

La persona en la organización viene a convertirse en el elemento más importante de la misma, por lo que requiere un tratamiento no como una máquina o un elemento más de esta, sino como un ser humano con necesidades, intereses, vivencias, únicas, las cuales deben ser tomadas en cuenta para producir las motivaciones necesarias para el logro de los objetivos.

Una organización no es tal si no cuenta con el concurso de personas comprometidas con los objetivos, para que ello ocurra es indispensable tomar en cuenta el ambiente en el cual se van a desarrollar todas las relaciones, las normas y los patrones de comportamiento lo que se convierte en la cultura de esa organización, llegando a convertirse en una organización productiva, eficiente o improductiva e ineficiente dependiendo de las relaciones que entre los elementos de la organización se establezcan desde un principio.

- **A continuación resumo en cuatro puntos la importancia de el Desarrollo Organizacional:**
- ✓ El D.O. es el engranaje de la institución y la estrategia organizacional de avanzada a efectos de vérselas con escenarios cotidianos o aquellos que son impredecibles.



- ✓ El D.O. crea procesos desde la experiencia institucional para enfrentar proactivamente el panorama que se viene.
- ✓ Finalmente el D.O., es quien pone en contacto el pasado de la organización con el futuro, sosteniendo el equilibrio de la organización mientras esta cambia.
- ✓ Es la mano con la cual la empresa saluda a los escenarios futuros y les dice que cualquiera sea la circunstancia existen procesos de aprendizaje generativo y una estructura flexible para asimilar el cambio y capitalizar oportunidades para catapultar a la empresa hacia el crecimiento y competitividad.



CAPITULO VI.

GUÍA DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

6.1 INTRODUCCIÓN.

Es decisión de la gerencia la elaboración de los manuales de organización, dada la complejidad de las estructuras, el volumen de operaciones y recursos que les son asignados a las áreas y gerencias de la empresa, a efecto de establecer en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una coordinación, comunicación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

6.2 CONCEPTO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Documento normativo administrativo que registra y transmite en forma ordenada y sistemática, las atribuciones y estructura de las áreas de responsabilidad que integran cada área y gerencia de la empresa, así como los niveles jerárquicos y los estados de autoridad y responsabilidad, a efecto de eficientar el desempeño de los trabajadores en el ejercicio de su encargo.

6.3 OBJETIVOS GENERALES.

- Presentar una visión organizacional de conjunto de la dirección o gerencia;
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y determinar responsabilidades;
- Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la eficiencia y uniformidad en el trabajo;



- Facilitar el seguimiento de las actividades, detectar áreas críticas y evaluar la gestión institucional y tener claramente definidas las áreas de autoridad y los mejores elementos de información para la toma de decisiones;
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción e integración del personal, conforme a los perfiles necesarios;
- Sistematizar las iniciativas de aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en las actividades sustantivas de las Empresas y entidades;
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la dirección o gerencia;
- Propiciar el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles;
- Apegar la actuación de los trabajadores a la legalidad y en consecuencia acotar los márgenes de discrecionalidad en su actuación;
- Establecer las actividades que permitan a la dirección o gerencia cumplir con los objetivos, metas y programas;
- Funcionar como medio formal de relación y coordinación con otras organizaciones

6.4 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

❖ PORTADA INTERIOR

La portada interior debe contener la siguiente información:

- En la parte superior izquierda el Escudo de la Empresa;
- Al centro, en la parte superior el tipo de Manual y el nombre oficial de la dirección o gerencia;
- En la parte inferior derecha fecha de autorización, vigencia y última revisión.



❖ ÍNDICE

- Relación de los capítulos o apartados que componen el documento. }

❖ INTRODUCCIÓN.

Explica al lector los antecedentes, motivos y propósitos del Manual, así como su contenido, y ámbito de aplicación. Para tal efecto se deberán seguir los siguientes lineamientos:

- ✓ La redacción deberá ser concisa, clara y comprensible;
- ✓ Se hará la introducción preferentemente en un máximo de una cuartilla;
- ✓ Deberá incluir información acerca del ámbito de su aplicación y de quiénes son los destinatarios o usuarios del Manual;
- ✓ Conviene que la introducción incluya un mensaje y la validación de la más alta autoridad; de la dirección o gerencia.

❖ ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Descripción del origen de la organización o del área descrita en el Manual, en el que se indica su arranque, evolución y cambios significativos registrados. Ésta no debe ser mayor a dos cuartillas.

❖ MARCO JURÍDICO.

Debe contener una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades sustantivas.

Es recomendable que las disposiciones legales se enuncian en éste orden jerárquico: **Constitución, Tratados Internacionales, Leyes, Códigos, decretos, reglamentos, acuerdos y circulares, tanto en el ámbito federal, como del estatal. De igual forma, se podrán incluir los convenios administrativos de coordinación.**

❖ OBJETIVO.



El objetivo deberá contener una explicación del propósito que pretende cumplir la dirección o gerencia, su formulación se ajustará a los lineamientos descritos a continuación:

- ✓ Especificará con claridad qué pretende la dirección o gerencia, es decir el qué y el para qué.
- ✓ La redacción del objetivo debe ser clara, concisa y directa.
- ✓ La descripción del objetivo se iniciará con verbo (s) en tiempo infinitivo (Ejemplo tabla 2.0)
- ✓ Se describirá, en lo posible, en una extensión máxima de doce renglones
- ✓ Se evitará al máximo el uso de adjetivos, así como el subrayar conceptos.

❖ **ATRIBUCIONES**

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones que fundamentan sus actividades. (Articulado respectivo del Reglamento Interno o cualquier compendio normativo con el que se cuente) Para este efecto, debe señalarse el nombre completo del ordenamiento, Título, Capítulo, Artículo, Fracción, Párrafo e Inciso.

❖ **ESTRUCTURA ORGÁNICA.**

Descripción ordenada de las áreas de responsabilidad de una dirección o gerencia, en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las áreas de responsabilidad, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de Empresa, como el ejemplo que a continuación se presenta:

1.0 Gerencia General



1.0.1 Harlen Administrativo

1.0.2 Asistente de Gerencia

1.1 Gerente Administrativo

1.1.1 Jefe de Recursos Humanos

1.1.2 Jefe de Recursos Financieros

1.2 Gerencia de Alimentos y Bebidas...

La estructura orgánica que se debe presentar es la última autorizada por la Gerencia General y/o Consejo de Administración.

❖ ORGANIGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las áreas de responsabilidad que integran la dirección o gerencia, sus respectivos niveles jerárquicos y líneas de autoridad.

El organigrama que se debe presentar es la última autorizada por la Gerencia General y/o Consejo de Administración.

❖ FUNCIONES.

Descripción de las tareas inherentes a cada uno de las áreas de responsabilidad que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la dirección o gerencia.

Es conveniente que en la presentación de funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ✓ Los títulos de las áreas de responsabilidad deberán corresponder con los utilizados en la estructura orgánica.
- ✓ Respetar el orden establecido en la estructura.



- ✓ La redacción deberá iniciar con un verbo en tiempo infinitivo. (Ejemplo tabla 2.0, ANEXO1).

La integración de este apartado es de suma relevancia, ya que al establecer funciones determinadas para cada unidad administrativa, implícitamente se determina las responsabilidades del trabajador encargado de dicha área, precisando el marco de actuación normativo-administrativo de éste.

Para determinar las funciones de las áreas de responsabilidad, deberá realizarse una revisión minuciosa de la necesidad o normativa que le da origen a la dirección o gerencia, así como de su reglamento interior. Las funciones no deben rebasar las atribuciones estipuladas en la normatividad que les da origen.

Se recomienda que este apartado se establezca en coordinación con los responsables de cada área, quienes deberán especificar las funciones y/o actividades que realiza su unidad administrativa.

LAS FUNCIONES QUE SE ESTABLEZCAN DEBEN CUBRIR DOS ASPECTOS:

- **Funciones básicas u ordinarias.** Son aquellas actividades cotidianas, por ejemplo de coordinación con el superior jerárquico o con otras áreas:
 - ✓ Elaborar el programa operativo anual;
 - ✓ Presentar al titular el presupuesto anual del área para su validación;
 - ✓ Acordar con el titular los asuntos de su competencia;
 - ✓ Elaborar informes mensuales de resultados y presentarlos al titular para su conocimiento, etc.
- **Funciones sustantivas.** Son aquellas actividades con las cuales se dará cumplimiento a las atribuciones ó facultades encomendadas a la unidad, las actividades que son su razón de ser, por ejemplo:



- ✓ Brindar atención a los comensales;

Para redactar las funciones se debe iniciar con un verbo en infinitivo, ser lo más claro y conciso posible, cuidar que no se dupliquen las funciones sustantivas en dos áreas, si no es que sean complementarias o de coordinación. (Anexo 1)

❖ DIRECTORIO.

Relación de los nombres y cargos de las personas responsables de las áreas de responsabilidad, en el mismo orden de la estructura orgánica.



➤ **ANEXO 1**

Los verbos que se utilizan con mayor frecuencia para indicar las funciones que desarrollan las áreas de responsabilidad, órganos y/o puestos de acuerdo a su nivel jerárquico son:

Director General	Subdirector Director	Departamentos
Director	Subdirección	Departamentos
Aprobar	Organizar	Analizar
Autorizar	Integrar	Coadyuvar
Acordar	Dirigir	Estudiar
Definir	Controlar	Integrar
Dirigir	Conducir	Informar
Controlar	Supervisar	Organizar
Evaluar	Desarrollar	Operar
Establecer	Formular	Programar
Gestionar	Instrumentar	Proponer
Organizar	Implementar	Participar
Proveer	Presupuestar	Rendir
Planear	Sancionar	Recabar
Representar	Validar	Sistematizar
		Tramitar

FIGURA No. 8. TABLA DE VERBOS UTILIZADOS FRECUENTEMENTE DE ACUERDO AL NIVEL DE RESPONSABILIDAD.

Sin embargo, estos verbos se pueden utilizar combinados, de acuerdo a la naturaleza del órgano:

- ✓ Organizar, evaluar y controlar.
- ✓ Organizar y dirigir.
- ✓ Integrar y supervisar.
- ✓ Dirigir y coordinar.

Para describir las funciones específicas de cada área y de acuerdo a su ámbito de competencia, se pueden utilizar los verbos abajo enlistados (fig.9), entre otros.



Estos verbos son solo **ejemplos** para apoyar la redacción de las funciones, por lo que se pueden buscar otros que reflejen fielmente las acciones a cargo de cada órgano.



Acreditar	Conformar	Elaborar	Intervenir	Proyectar
Actualizar	Coordinar	Emitir	Investigar	Publicar
Adecuar	Conservar	Emplazar	Jerarquizar	Realizar
Administrar	Consolidar	Establecer	Manejar	Recabar
Analizar	Contratar	Enterar	Mantener	Recibir
Aplicar	Contribuir	Enviar	Marcar	Recopilar
Apoyar	Controlar	Estimar	Motivar	Registrar
Asegurar	Convocar	Estudiar	Notificar	Regular
Asignar	Cuantificar	Expedir	Observar	Rehabilitar
Asesorar	Definir	Fijar	Obtener	Remitir
Atender	Depurar	Fincar	Operar	Rendir
Autorizar	Desahogar	Fomentar	Opinar	Representar
Canalizar	Desarrollar	Formular	Orientar	Requerir
Capacitar	Designar	Fundamentar	Otorgar	Resolver
Captar	Detectar	Generar	Participar	Reunir
Capturar	Determinar	Gestionar	Planear	Revisar
Certificar	Diagnosticar	Globalizar	Practicar	Sancionar
Clasificar	Dictaminar	Grabar	Preparar	Seleccionar
Coadyuvar	Dictar	Hacer	Prestar	Sistematizar
Codificar	Difundir	Identificar	Prever	Solicitar
Colaborar	Diseñar	Impartir	Procesar	Suministrar
Compatibilizar	Disponer	Implantar	Producir	Supervisar
Compilar	Distribuir	Informar	Programar	Tramitar
Comprobar	Divulgar	Inscribir	Promover	Turnar
Comunicar	Documentar	Inspeccionar	Proponer	Validar
Concentrar	Efectuar	Instrumentar	Proporcionar	Valorar
Conciliar	Ejecutar	Integrar	Proteger	Verificar
Conducir	Ejercer	Interpretar	Proveer	Vigilar
				Vincular

FIGURA No. 9. TABLA DE VERBOS PARA APOYAR LA REDACCIÓN DE LAS FUNCIONES.



ANEXO 2

En el presente anexo se describen las **Funciones Básicas** desarrolladas por las siguientes áreas administrativas, las cuales habrán de complementar en cada caso al máximo nivel de detalle:

- **ASISTENTE DE GERENCIA GENERAL**
 - I. Atender los asuntos y desempeñar las comisiones que el Gerente General le encomiende;
 - II. Apoyar al Gerente General en la atención, control y seguimiento de asuntos;
 - III. Recibir, atender y coordinar las audiencias solicitadas por los trabajadores, eventos y reuniones de trabajo que le sean encomendadas por el titular;
 - IV. Registrar y controlar las audiencias que requieran la atención del Gerente General, fijando fecha y hora de atención, en función de su agenda;
 - V. Preparar la agenda y preagenda diaria de trabajo del Gerente General (a), llevando el control y la coordinación de las actividades del titular de la Empresa;
 - VI. Comunicar oportunamente a los interesados en entrevistarse con el Gerente General (a), la hora y fecha de audiencia;
 - VII. Revisar la documentación recibida y turnada a las áreas de responsabilidad de ésta Gerencia General que corresponda para su pronta solución;
 - VIII. Las demás que en el ámbito de su competencia le asigne el Gerente General (a).
- **UNIDAD JURÍDICA (ASESOR JURÍDICO)**
 - I. Atender los requerimientos de asesoría jurídica en las materias que sean competencia de la Gerencia General y que sean requeridas por el Gerente General o los responsables de las áreas de responsabilidad de la Empresa;
 - II. Asesorar y representar legalmente a los trabajadores de la Gerencia General, cuando sean parte de juicios de cualquier naturaleza y procedimiento que se deriven del ejercicio de las atribuciones y funciones que le sean conferidas, en cumplimiento de los objetivos de la Empresa;



- III. Compilar, estudiar y difundir las leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, ordenes, circulares, normas oficiales mexicanas y demás disposiciones jurídicas, que sean de interés para la Empresa y el desempeño de las actividades de los trabajadores;
- IV. Formular denuncias de hechos, querellas, desistimientos, amparos, etc, ...
- V. Representar a la Empresa y/o a sus trabajadores, cuando proceda, ante las autoridades administrativas o judiciales en los juicios o procedimientos en que la Empresa sea parte, ejercitando toda clase de acciones, defensa y excepciones que corresponda, vigilar la continuidad de los juicios, procedimientos y diligencias respectivas y el cumplimiento de las resoluciones correspondientes;
- VI. Asesorar a las áreas de responsabilidad para que cumplan adecuadamente las resoluciones judiciales pronunciadas y/o a las recomendaciones emitidas por la Comisión estatal de Derechos Humanos;
- VII. Coadyuvar al cumplimiento de las condiciones generales de trabajo que rigen la relación laboral de los trabajadores de la Empresa y participar en la aplicación de las sanciones que correspondan por las violaciones de las disposiciones establecidas, de acuerdo a la ley en la materia;
- VIII. Elaborar los convenios, contratos, acuerdos y demás instrumentos normativo-administrativos que celebre la Empresa y vigilar su cumplimiento;
- IX. Coordinar a las áreas administrativas, en la elaboración de estudios y proyectos sobre iniciativas de ley, reglamentos, decretos y demás normas relativas a los asuntos competencia de la Gerencia General;
- X. Cuidar la pertinencia jurídica de las bases de concursos y licitaciones que emitan las áreas responsables;
- XI. Integrar, previo acuerdo del titular, los datos y actuaciones correspondientes para elaborar los expedientes de responsabilidades e infracciones cometidas por el personal de la Gerencia General,
- XII. Las demás que le asigne la superioridad.

- **ASESOR**



- I. Atender aquellos asuntos que le sean asignados por el Gerente General, siguiendo los lineamientos y criterios determinados en cada caso;
- II. Realizar el estudio y análisis de los asuntos que le encomiende el titular y emitir las recomendaciones, observaciones y sugerencias respectivas;
- III. Informar al titular sobre el avance de sus actividades;
- IV. Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables o le asigne el Gerente General (a).

● **GERENCIA ADMINISTRATIVA**

- I. Implementar las medidas necesarias para la observancia de políticas, lineamientos, sistemas y procedimientos para la programación, presupuestación y administración de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone la Empresa;
- II. Organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores en las áreas a su cargo;
- III. Acordar con el Gerente General, los asuntos particulares de la Gerencia Administrativa y brindar asesoría de acuerdo a las necesidades del caso a las áreas de responsabilidad de la Gerencia General;
- IV. Consolidar el anteproyecto programático – presupuestal anual de la Gerencia General, verificando que se ajuste a la normatividad establecida;
- V. Solicitar las modificaciones presupuestarias que sean requeridas, para el cumplimiento de los objetivos de los programas de la Gerencia General;
- VI. Realizar los trámites pertinentes para la adquisición de mobiliario, equipo, artículos, materiales e insumos necesarios para la operación de la Gerencia General, de acuerdo a la reglamentación de la materia;
- VII. Vigilar el cumplimiento de las condiciones generales de trabajo que rigen la relación laboral de los trabajadores de la Gerencia General;
- VIII. Atender con oportunidad los requerimientos que en materia de personal, recursos materiales, financieros y servicios generales demanden las áreas de responsabilidad de la Gerencia General;
- IX. Elaborar, Revisar y tramitar los documentos de ejecución presupuestaria;



- X. Vigilar, analizar y controlar la elaboración y registro de las operaciones financieras de la Gerencia General, de acuerdo a la normatividad aplicable;
 - XI. Formular, revisar y consolidar los informes de avance físico – financiero del presupuesto y tramitar su envío a la instancia correspondiente;
 - XII. Tramitar el pago de los salarios y remuneraciones al personal, así como actualizar la nómina de la Gerencia General
 - XIII. Coordinar y supervisar las actividades de los departamentos de recursos humanos, materiales y financieros;
 - XIV. Mantener informado permanentemente al Gerente General de la ejecución y comprobación del gasto, así como del cumplimiento del programa operativo anual;
 - XV. Las demás que le asigne la superioridad.
- **DEPARTAMENTO DE RECURSOS MATERIALES Y SERVICIOS GENERALES (ALMACÉN)**
 - I. Apoyar en la elaboración e integración del anteproyecto de presupuesto de la empresa;
 - II. Acordar con el gerente administrativo los asuntos propios del departamento y prestarle asesoría conforme a las necesidades del caso;
 - III. Ejecutar un sistema de archivo de control de materiales y/o almacén y mantener actualizado el control de mobiliario y equipo de oficina;
 - IV. Tramitar con oportunidad las pólizas de seguro de los vehículos asignados a la Gerencia General;
 - V. Mantener y conservar los materiales almacenados en forma ordenada;
 - VI. Elaborar requisiciones, previa autorización del gerente administrativo;
 - VII. Elaborar con oportunidad la reposición, sanción, alta de los bienes de activo fijo, artículos de consumo y su suministro a las áreas de responsabilidad de la Gerencia General;
 - VIII. Controlar y actualizar el inventario físico de los bienes muebles e inmuebles destinados a la Empresa, o que tengan a su servicio;
 - IX. Prestar los servicios de intendencia a las áreas de responsabilidad, incluyendo los relativos a la distribución de correspondencia local;
 - X. Las demás que le confieren le asigne la superioridad;



- **DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- I. Programar, coordinar y controlar las actividades propias del departamento;
- II. Acordar con el director administrativo los asuntos propios del departamento;
- III. Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos que sobre el personal dicte la autoridad competente;
- IV. Diseñar, controlar y actualizar el sistema de control de personal adscrito a la Gerencia General, que incluya la integración y custodia de expedientes del personal, tramitar los movimientos de alta, baja, readscripción, etc. del personal;
- V. Vigilar y controlar la asistencia del personal y tramitar los descuentos o incentivos a que se haga merecedor el personal de acuerdo a la ley de la materia, previa autorización del gerente administrativo;
- VI. Tramitar el pago de salarios y remuneraciones al personal, así como actualizar la nómina de la Gerencia General;
- VII. Apoyar el desarrollo y supervisar las actividades de capacitación, sociales, culturales y deportivas tendientes al mejoramiento profesional, económico, cultural y físico del personal;
- VIII. Participar en los comités y comisiones que se creen en materia laboral y de capacitación técnico administrativa;
- IX. Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables o le asigne la superioridad.

- **DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS**

- I. Implementar, operar y supervisar, de acuerdo a la normatividad de la materia, un eficiente sistema que garantice el adecuado manejo y registro de los recursos financieros asignados a la Empresa;
- II. Supervisar y controlar la elaboración, registro y actualización de las operaciones financieras de la Empresa y presentar los informes para su autorización;
- III. Verificar y supervisar que la contabilidad de la Empresa se efectué de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la ley de la materia;



- IV. Verificar y promover que la documentación comprobatoria que se capte de las distintas áreas administrativas de la Empresa, cumplan con las políticas, normas y procedimientos establecidos, así como con los requisitos contables, fiscales y legales que procedan;
- V. Elaboración, control y comprobación de los documentos de ejecución presupuestaria para la administración del recurso de gasto corriente e inversión realizado por la Empresa, para su autorización por parte del gerente administrativo y el titular de la Empresa;
- VI. Elaboración y actualización de los informes requeridos por la superioridad y por las autoridades competentes;
- VII. Las demás que le confieran otras disposiciones legales aplicables o le asigne la superioridad.

Una vez que se hayan determinado las funciones de cada área, en coordinación con el responsable de ésta, es necesario que el titular de la dirección o gerencia las apruebe. Como se señaló anteriormente, las funciones implican no sólo el quehacer normativo - administrativo del área, sino que implica la responsabilidad del trabajador a cargo.

6.5 LINEAMIENTOS PARA PRESENTAR EL PROYECTO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN ANTE LA GERENCIA GENERAL.

- El documento deberá presentarse redactado con letras mayúsculas y minúsculas, en hoja tamaño carta;
- Tipo de letra arial, número 12;
- Interlineado de párrafo sencillo;
- Dos espacios entre cada párrafo;
- Títulos: Mayúsculas en negrillas, centrado, letra arial número 14;
- Viñetas: Utilizar el mismo tipo de viñetas en todo el documento, en el caso de las funciones numerarlas;



- Funciones: Presentar en hojas separadas las funciones de cada área. Señalar con números romanos; al terminar cada fracción deberá marcar punto y coma;
- Encabezado: Logo de la Empresa a la izquierda, al centro nombre de la Empresa, sin abreviaturas, en el siguiente renglón nombre del Manual.
- Llenar pie de página: Recuadro de vigencia y revisión, número de página;
- La penúltima página se denomina de aprobación y registro, deberá firmar la aprobación y autorización del Manual el titular de la dirección o gerencia y el Gerente General y en la última se agrega una constancia de registro del Manual;
- La portada del Manual debe ser la autorizada por la Gerencia General, ésta contiene el logotipo de identificación gráfica, el nombre de la Empresa, el tipo de Manual, el mes de inicio de vigencia;

6.6 RECOMENDACIONES GENERALES

PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

- El titular de la Gerencia General deberá nombrar a una persona responsable de la integración de dicho Manual, denominado **Enlace**, lo anterior evitará que la responsabilidad se diluya.
- Se recomienda que la persona encargada tenga un nivel de Director, Gerente o equivalente.
- El **Enlace** se coordinará con el personal designado por “CONSULTORA EMPRESARIAL “X”, S.C”, **Asesor**, quién lo apoyará y orientará en la elaboración e integración del Manual, de acuerdo a un programa de trabajo previamente establecido.
- Es recomendable que el **Enlace** se coordine con los titulares de las áreas autorizadas en la estructura orgánica para integrar las funciones de éstas, así como con el personal adscrito a cada área, a efecto de enriquecer la información, ya que la opinión y comentarios del personal operativo son de gran ayuda, pues



ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectarse, además de las actividades adjetivas y sustantivas, las condiciones reales de funcionamiento, medios y personal, y las limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido del documento.

- Concluida esa tarea, el **Enlace** deberá entregar debidamente integrado, revisado y bien presentado el proyecto del Manual al titular de la dirección o gerencia general, a efecto de que lo apruebe y envíe al Consejo de Administración para que este lo sancione. Si el titular tiene alguna observación se deberá modificar dicho documento.
- El Consejo de Administración, en su caso, realizará el estudio correspondiente, levantando una cédula de análisis y observaciones y señalando en el documento enviado las anotaciones, correcciones, modificaciones u observaciones necesarias.
- Corregido el Manual por la dirección o gerencia, deberá signarlo el titular y enviarlo en dos tantos al Consejo de Administración para su sanción y registro.
- El Presidente del Consejo de Administración signará el Manual y la constancia de inscripción en el *Libro de Registro de los Documentos Normativos de la Empresas* y devolverá debidamente firmado un Manual.
- Será obligación del titular de la dirección o gerencia, una vez que se tenga el Manual autorizado y registrado, darlo a conocer oficialmente al personal de la empresa, mediante oficio personalizado y con acuse de recibo a cada uno de los trabajadores responsables de las áreas de responsabilidad, a fin de contar con el expediente en el que se haga constar que el trabajador fue notificado sobre las funciones del puesto que desempeña.



CAPITULO VII.

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA “MODAS DULCEDO, S.A. DE C.V.”

Manual de Organización

“Modas Dulcedo, S.A. de C.V.”

Morelia, Mich., a 12 de agosto del 2008.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Página
1 de 49

INDICE

(todo el contexto será con arial 12 sin negrillar)

Página

(Arial 12 Negrillado)

I	Introducción	
II	Antecedentes	
III	Marco Jurídico o Normativo	
IV	Objetivo	
V	Atribuciones	
VI	Estructura Orgánica	
VII	Organigrama	
VIII	Funciones	
	• Consejo Administrativo • Del Director General	
	(Continuar en el orden que establece la estructura orgánica)	
IX	Directorio	

I. INTRODUCCIÓN

Este manual tiene como finalidad que la organización cuente con un documento que nos muestre la estructura de la empresa, las unidades que la integran y las funciones de cada departamento, así como, coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la eficiencia y uniformidad en el trabajo; precisando las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir y delimitar responsabilidades, así como evitar duplicidad de tareas. Para lo cual se llevo a cabo un proceso minucioso, en el que se hicieron entrevistas y visitas dentro de las instalaciones de nuestra empresa, los resultados están plasmados en el presente manual de organización. En este documento encontraras la historia de “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.”, nuestros valores, organigrama, directorio y todo lo funcional que tenga que ver con la empresa, para lo cual es importante que te detengas en cada página de este manual y revises meticulosamente. Este manual debe ser revisado cada dos años para adecuarlo a los posibles cambios organizacionales.

El trabajo es la actividad más gratificante para el hombre, gracias a el, recibimos una retribución, no solo económica, sino personal. El trabajo bien realizado nos da satisfacción, seguridad y capacidad económica para cubrir muchas de nuestras necesidades. Al llevar a cabo cualquier actividad en “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” formamos parte de un gran equipo. El equipo del éxito. Un equipo que lucha por sacar los mejores productos siempre pensando en se mejor.

Por esto, me honra ser parte de una gran organización, de una gran empresa...

¡¡¡BIENVENIDO, YA ERES PARTE DE “MODAS DULCEDO, S.A. DE C.V.”!!!


DIRECTOR GENERAL
ING. FRANCISCO GILBERTO SILVA MARTINEZ

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Página
1 de 49

II. ANTECEDENTES

“Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” surge con el deseo de crear ropa moderna e innovadora, que resalte la belleza de nuestros clientes, ofreciendo una gran variedad en artículos para vestir de alta calidad. Desde el año 2000 “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.”, se ha preocupado por estar siempre a la vanguardia, sacando nuevos y mejores diseños, utilizando materiales de la mas alta calidad. Queremos que nuestros clientes provoquen miradas, y siempre que eso suceda, piensen en Modas Dulcedo como ***su mejor asesor para vestir***. Es por eso que continuamente premiamos a nuestros clientes con nuevos y mejores diseños. Y llevamos nuestros productos cada vez más cerca de ti. Ya que a partir del año 2005 incursionamos en el mercado, llevando nuestras mejores prendas a tiendas como COOPEL, COMERCIAL MEXICANA Y SORIANA; maquilamos para marcas reconocidas como CLASS, TERRA, SHARA, entre otras. Se llevan a cabo desfiles de moda en cada temporada con lo que poco a poco hemos logrado conquistar los armarios de la mayoría de la población de los estados de Guanajuato, Michoacán, Veracruz, Puebla, entre otros; buscando llegar a toda la Republica Mexicana. Buscando llegar a ti...

Deseamos ser el mejor lugar para trabajar, queremos que el empleado tenga un sentido de pertenencia muy arraigado y lograr ser los más competitivos, con sistemas de producción avanzados, y mediante la mejora continúa; es por eso que a partir de febrero del este año (2008) iniciamos aplicando el Desarrollo Organizacional en “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.”. Al leer este manual y aplicarlo estas siendo parte de este cambio y juntos lograremos el éxito. Sé parte de el.



Fomentando tu buen gusto...

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Página
1 de 49

III. MARCO JURÍDICO O NORMATIVO

En “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” declaramos que estamos de acuerdo en adoptar las leyes, normas, reglamentos, códigos internos, externos y políticas que se apliquen para el buen funcionamiento de este centro de trabajo, las cuales se enumeran a continuación:

1. LEYES

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal Del Trabajo.
- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Nueva Ley del Seguro Social.
- Ley del Instituto Nacional de Vivienda para los Trabajadores.

2. NORMA

- Principios de las normas WRAP
- Normas Oficiales de Seguridad e Higiene.

3. REGLAMENTOS

- Reglamento Interno de Trabajo.

4. CODIGOS INTERNOS Y EXTERNOS

- Código de Conducta de los Clientes.

5. POLITICAS

- Políticas Sociales.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

IV. OBJETIVO

OBJETIVO DE MANUFACTURA

Elaborar prendas de vestir de la mas alta calidad, cumpliendo con los mas altos estándares establecidos, en cantidades convenidas y procurando el más bajo costo para cumplir con las expectativas de los clientes.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

V. POLITICAS Y ATRIBUCIONES

- **Política de no discriminación.** En maquiladora “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” se garantiza un lugar de trabajo sin discriminación, a través del cumplimiento de las leyes y reglamentos otorgando un trato digno para los trabajadores, excluyendo toda practica discriminatoria, tales como (sexo, raza, credo o religión, doctrina política y condición social), queda prohibida la aplicación de pruebas de embarazo en la selección y contratación de personal.
- **Política de prohibición de trabajos forzados.** En “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” se reconoce y se respeta el trabajo como un derecho y un deber social, apegándonos a lo perpetuado en los artículos 4°, 63°,65°,66°,67°,68°,69° y 74° de la Ley Federal del Trabajo.
- **Políticas de la declaración de edad mínima de ingreso.** En “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.”, se tiene establecido que la edad mínima de contratación, es conforme a la ley federal del trabajo. La presente declaración aplica para todos los empleados de la empresa; administrativo, operadores, técnicos, de servicio, etc. Enlace para todas las áreas de la empresa.

Titulo quinto bis (Ley Federal de Trabajo).

- **Trabajo de menores. La prohibición de trabajo para los menores en los casos que se señalan:** Artículo 175: Queda prohibida la utilización del trabajo de los

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

menores: Fracción II, Menores de 18 años prohibición en trabajos nocturnos industriales.

- **Políticas de libertad de asociación y negociación colectiva.** En “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” Se garantiza un lugar de trabajo en donde la asociación y la negociación colectiva de los trabajadores se reconoce y respeta como un derecho legal.

ART. 354 (LFT). La ley reconoce la libertad de coalición de los trabajadores y patrones.

ART. 355 (LFT). Coalición es el acuerdo temporal de un grupo de trabajadores o patrones para la defensa de sus intereses comunes.

ART. 356 (LFT). Sindicato es la asociación de trabajadores o patrones constituida por el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.

ART. 357 (LFT) Los trabajadores y patrones tienen derecho de constituir sindicatos, sin necesidad de autorización previa.

ART. 358 (LFT) A nadie se le puede obligar a formar parte de un sindicato y a no formar parte de el.

- **Política de calidad.** En “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” aseguramos la calidad de nuestros productos a través de un sistema de mejora continua, la capacitación de

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

nuestro personal y mejoramiento de nuestro equipo productivo, para superar las expectativas de nuestros clientes.

VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.0 Consejo de Administración.

1.1.0 Director General.

1.1.0.1 Contador.

1.1.0.2 Secretaria.

1.1.1.0 Director de Producción.

1.1.1.1.0 Jefe de Impulso a la Calidad.

1.1.1.1.1 Supervisores de Calidad.

1.1.1.2.0 Jefe de Producción en Turno.

1.1.1.2.1.0 Supervisores de producción.

1.1.1.2.1.1 Delantero.

1.1.1.2.1.2 Trasero.

1.1.1.2.1.3 Ensamble 1

1.1.1.2.1.4 Ensamble 2

1.1.1.2.1.5 Empaque y recibo.

1.1.1.3.0 Jefe de Mantenimiento.

1.1.1.3.1 Mecánico.

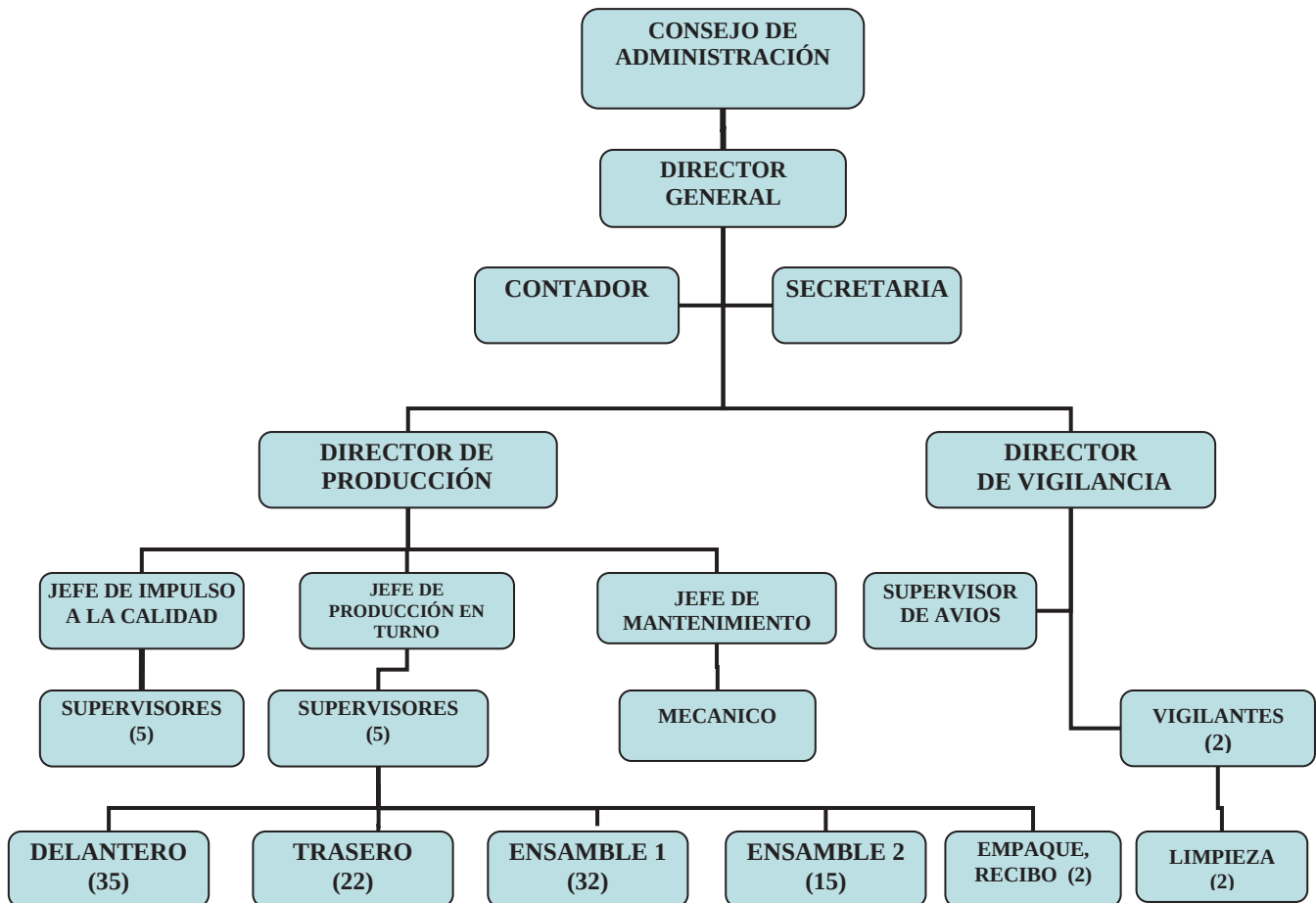
1.1.2.0 Director de Vigilancia.

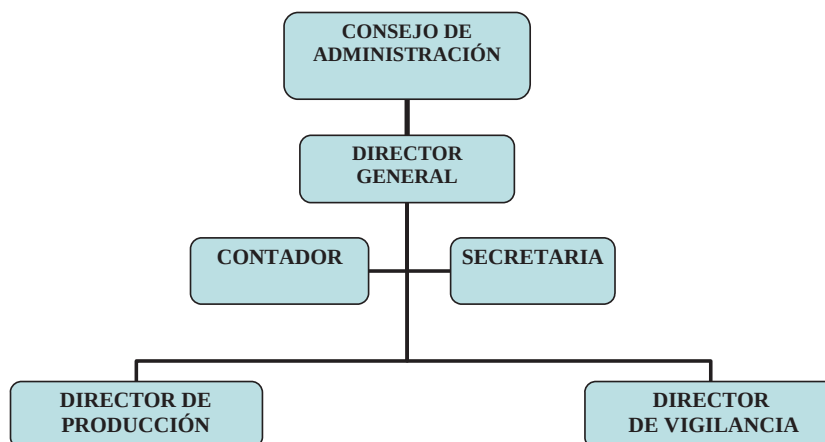
1.1.2.1.0 Supervisor de Avíos.

1.1.2.1.1.0 Vigilantes.

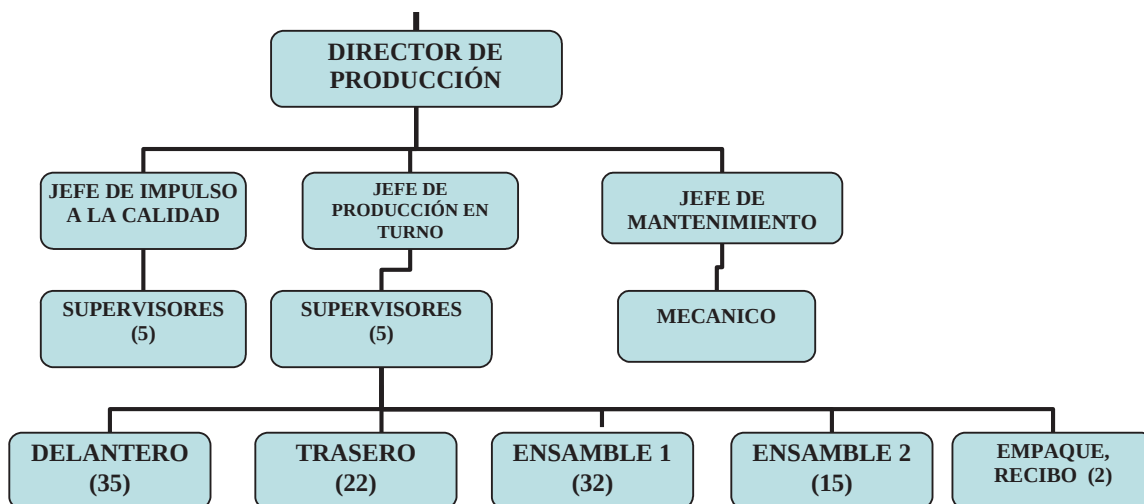
1.1.2.1.1.1 Limpieza.

VII. ORGANIGRAMA

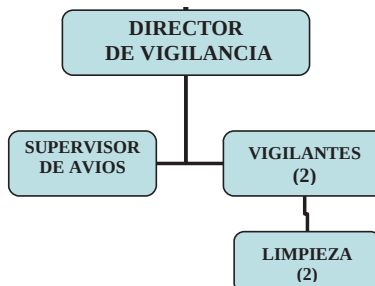




DIRECCIÓN DE PRODUCCIÓN



DIRECTOR DE VIGILANCIA



VIII. FUNCIONES

❖ DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION:

1. Cumplir y hacer cumplir el reglamento interno de trabajo.
2. Cuidar los casos de ausentismo y rotación de personal.
3. Cuidar que no haya facturas canceladas, cuando en el registro estén vigentes.
4. Revisar que todos los productos embarcados se facturen correctamente y con el precio adecuado.
5. Buscar mejorar los precios del producto, hacia los clientes.
6. Reclutar, seleccionar y contratar al personal.
7. Verificar presupuesto para el contrato de personal.
8. Solicitar documentación al trabajador para generar la alta del seguro.
9. Gestionar beneficios para los trabajadores.
10. Convocar a asamblea de Consejo cuando la situación lo amerite.
11. Someter a decisión del consejo las decisiones trascendentales que afecten a la empresa.

➤ DESCRIPCION DE PUESTO:

Nombre del puesto: Presidente del Consejo de Administración.

Nombre del departamento: Consejo Administrativo.

Descripción del puesto: Optimización de recursos financieros y humanos.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Requerimiento del puesto: Ser socio de “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” y tener por lo menos preparatoria terminada.

Formación: Conocimientos y cursos administrativos y contables, toma de decisiones.

Experiencia laboral: 2 años.

Habilidad laboral: Manejo de finanzas y manejo de personal, conocimientos sobre costura, pago por pieza, etc.

Subordinado a: No aplica.

Subordinados a él: Director General, Director de Producción, Director de Vigilancia.

Responsabilidad principal:

- a) Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- b) Eficientar y optimizar los Recurso financieros y humanos.
- c) Verificar presupuesto para creación de nuevas plazas.
- d) Verificar que la prenda se pague de acuerdo a los precios del mercado.
- e) Informar el cambio de Actividades.
- f) Tener disponibilidad de horario.

Facultades: Solicitar que cada departamento optimice sus recursos humanos y financieros.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

❖ DEL DIRECTOR GENERAL

1. Elaborar el programa operativo anual;
2. Desarrollar e implementar el mejor método de trabajo.
3. Informar a los Directores los cambios en métodos.
4. Pedir el presupuesto anual de cada área a los Directores.
5. Pasar a decisión del Consejo Administrativo, actualizaciones, bajas, presupuestos.

➤ DESCRIPCION DE PUESTO

Nombre del puesto: Dirección General.

Nombre del departamento: Dirección.

Descripción del puesto: Toma de decisiones, Implementar las medidas necesarias para la observancia de políticas, lineamientos, sistemas y procedimientos para la programación, presupuestación y administración de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone la Empresa; Organizar, dirigir, controlar y evaluar el desempeño de las labores en las direcciones a su cargo;

Requerimiento del puesto: Licenciado en Administración, con conocimientos en procesos de producción. Con experiencia, sexo indistinto, mayor de 23 años, estado civil indistinto.

Formación: Administrativa y Estadística.

Experiencia laboral: 3 años

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Habilidad laboral: Conocer todas las operaciones básicas de costura de prendas de vestir, conocer los diferentes tipos de maquinaria, manejo de personal y dominar el área administrativa.

Subordinado a: Consejo de Administración.

Subordinados a él: Director de Producción, Director de vigilancia, Jefe de Impulso a la Calidad, Jefe de Sistemas de Producción, Jefe de mantenimiento.

Responsabilidad principal:

- a) Elaborar entradas y salidas de Activos fijos.
- b) Eficientar y optimizar los Recursos y procesos.
- c) Verificar las actividades Plasmadas en los documentos, apegándose a los sistemas de Calidad.
- d) Supervisar las funciones de los Subordinados.
- e) Informar el cambio de Actividades.
- f) Tener disponibilidad de horario.

Facultades:

Elaborar el programa operativo anual; Presentar al Consejo de Administración el presupuesto anual para su validación; Acordar con el Consejo Administrativo los asuntos de su competencia; Elaborar informes mensuales de resultados y presentarlos al titular para su conocimiento, etc.

❖ **DEL CONTADOR:**

1. Llevar archivo.
2. Elaboración y actualización de los informes requeridos por la superioridad y por las autoridades competentes;
3. Implementar, operar y supervisar, de acuerdo a la normatividad de la materia, un eficiente sistema que garantice el adecuado manejo y registro de los recursos financieros asignados a la Empresa;
4. Realizar, controlar y justificación de pagos varios.
5. Elaborar solicitud y requisición de cheque.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO:**

Nombre del puesto: Contador y asesor jurídico.

Nombre del departamento: Dirección.

Descripción del puesto: Elaboración, control y comprobación de los documentos de ejecución presupuestaria para la administración del recurso de gasto corriente e inversión realizado por la Empresa, para su autorización por parte del gerente administrativo y el titular de la Empresa;

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, de 23 años en adelante, estado civil casado, escolaridad Contador Público.

Formación: Carrera profesional en Contabilidad.

Experiencia laboral: 3 años.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Habilidad laboral: Elaboración de presupuestos, manejo de programas administrativos y contables.

Subordinado a: Director General.

Subordinados a él: No aplica

Responsabilidad principal:

- a) Supervisar y controlar la elaboración, registro y actualización de las operaciones financieras de la Empresa y presentar los informes para su autorización;
- b) Verificar y supervisar que la contabilidad de la Empresa se efectúe de acuerdo a las normas y lineamientos establecidos por la ley de la materia;
- c) Manejar control de archivo de la Dirección.
- d) Elaboración, control y comprobación de los documentos de ejecución presupuestaria para la administración del recurso de gasto corriente e inversión realizado por la Empresa.
- e) No proporcionar información confidencial sin autorización del Director General de la empresa.
- f) Tener disponibilidad de horario.
- g) Asistir a juntas al ser requerido.

Facultades: Implementar, operar y supervisar, de acuerdo a la normatividad de la materia, un eficiente sistema que garantice el adecuado manejo y registro de los recursos financieros asignados a la Empresa.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

❖ **DE LA SECRETARIA:**

1. Atender correos electrónicos, teléfono y fax.
2. Entrega de documentos a los departamentos.
3. Llevar archivo.
4. Llevar control de actividades gerenciales.
5. Realizar, controlar y justificación de pagos varios.
6. Elaborar solicitud y requisición de cheque.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO:**

Nombre del puesto: Secretaria.

Nombre del departamento: Dirección.

Descripción del puesto: Control de caja chica y desarrollo de todas las actividades indicadas por el gerente de planta.

Requerimiento del puesto: Sexo femenino, de 17 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad secretaria.

Formación: Trato de personal, atención y discreción.

Experiencia laboral: 1 año.

Habilidad laboral: Uso de computadora, fax, teléfono, etc.

Subordinado a: Director General y Contador.

Subordinados a él: No aplica

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Responsabilidad principal:

- a) Dar uso adecuado a equipo asignado.
- b) Llevar control de caja chica.
- c) Manejar control de archivo de gerencia.
- d) Atender de manera eficiente el fax, teléfono y computadora.
- e) No proporcionar información confidencial sin autorización del gerente de planta.
- f) Disponibilidad de horario.
- g) Asistir a juntas al ser requerida.

Facultades: Manejo de caja chica, resguardo de llaves de gerencia y demás departamentos.

❖ **DEL DIRECTOR DE PRODUCCIÓN**

1. Determinar lo relacionado a estilos nuevos y el proceso de:

- a) La maquinaria y equipo,
- b) Plantilla de personal,
- c) Aditamentos,
- d) Flujo de trabajo,
- e) Estándares temporales y permanentes.
- f) Pago por pieza, layout (distribución),
- g) Métodos de trabajo,

- h) Balanceo de líneas y áreas de producción,
- i) Boletín de operaciones.

2. Desarrollar e implementar el mejor método de trabajo.
3. Informar a los supervisores los cambios en métodos.
4. Dirigir las actividades de los supervisores.
5. Monitorear los reportes de pago, para asegurar que el “tiempo muerto” es correcto.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO**

Nombre del puesto: Dirección de Producción.

Nombre del departamento: Producción.

Descripción del puesto: Optimización de recursos, flujos, ingeniería en general en Procesos de producción.

Requerimiento del puesto: Ingeniero industrial, conocimientos en procesos de producción. Con experiencia, sexo indistinto, mayor de 23 años, estado civil indistinto.

Formación: Costura y estadística.

Experiencia laboral: 3 años

Habilidad laboral: Conocer todas las operaciones básicas de costura de prendas de vestir, conocer los diferentes tipos de maquinaria, manejo de personal y balanceo de líneas.

Subordinado a: Dirección General.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Subordinados a él: Jefe de Impulso a la Calidad, Supervisores de Calidad, Jefe de Sistemas de Producción, Delantero, Trasero, Ensamble, Empaque y recibo.

Responsabilidad principal:

- a) Elaborar entradas y salidas de Activos fijos.
- b) Eficientar y optimizar los Recursos y procesos.
- c) Verificar las actividades Plasmadas en los documentos, apegándose a los sistemas de Calidad.
- d) Supervisar las funciones de los Subordinados.
- e) Informar el cambio de Actividades.
- f) Disponibilidad de horario.

Facultades: Solicitar equipo, maquinaria, personal, determinar Layout.

❖ **DEL DIRECTOR DE VIGILANCIA:**

- 1. Revisar y controlar las deudas de los proveedores.
- 2. Gestionar cheques para pago a proveedores.
- 3. Cotejar eficiencia de operadores para la realización de la nomina.
- 4. Solicitar archivo de eficiencia a los supervisores.
- 5. Trabajar en equipo con los vigilantes.
- 6. Verificar que los cortes enflatados sean los correctos.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO:**

Nombre del puesto: Director de Vigilancia.

Nombre del departamento: Dirección de Vigilancia.

Descripción del puesto: Vigilar se realice el trabajo.

Requerimiento del puesto: Socio de “Modas Dulcedo, S.A. de C.V.” Carrera profesional en ciencias contables o administrativas.

Formación: Licenciatura en contabilidad, administración, etc.

Experiencia laboral: 2 años

Habilidad laboral: manejo de finanzas y manejo de personal, conocimientos sobre costura, pago por pieza, etc.

Subordinado a: Director General.

Subordinados a él: Jefe de supervisión de avíos, vigilantes, limpieza.

Responsabilidad principal:

- a) Cuidar las deudas a proveedores para no excederse en gastos.
- b) Eficientar y optimizar el Recurso Financiero.
- c) Programar los pagos a proveedores concatenando la actividad con el Consejo de Administración.
- e) Informar el cambio de Actividades.
- f) Tener disponibilidad de horario.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Facultades: Solicitar que cada departamento optimice sus recursos humanos y financieros.

❖ **DEL JEFE DE IMPULSO A LA CALIDAD:**

1. Recibir especificaciones y cambios de los clientes.
2. Verificar las prendas con el cliente interno.
3. Verificar problemas de medida de acuerdo a patrones.
4. Verificar que todos los documentos se estén utilizando correctamente.
5. Verificar indicadores de calidad y llevar a cabo un plan para corregirlos.
6. Verificar desglose de segundas y graficas semanales con supervisores de calidad de cada línea.
7. Apoyar a los supervisores de calidad cuando lo requieran.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO**

Nombre del puesto: Jefe de Impulso a la Calidad.

Nombre del departamento: Impulso a la Calidad.

Descripción del puesto: Coordinar todas las actividades relacionadas con el departamento de calidad.

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, edad de 23 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad mínimo Preparatoria.

Formación: Cursos de calidad, matemáticas, ingles básico.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Experiencia laboral: 3 años.

Habilidad laboral: Detección de fallas, toma de decisiones, conocimiento general de maquinaria, de avios, de partes de pantalones, corte, inspección en los procesos, patrones y dominio de especificaciones, manejo de personal.

Subordinado a: Director de Producción.

Subordinados a él: Supervisores de calidad.

Responsabilidad principal:

- a) Aprobar o rechazar cortes en línea.
- b) Proporcionar el equipo necesario.
- c) Cumplir con las metas establecidas referente al porcentaje de calidad.
- g) Verificar que la documentación corresponda a las actividades.

Facultades:

- 1) Tomar resoluciones conjuntamente con gerente de producción con problemas que se presenten en la calidad de los productos.
- 2) Regresar los cortes que no cumplan con la calidad requerida.
- 3) Autoridad para detener el proceso si se incurre al incumplimiento según los requerimientos y especificaciones.
- 4) Tramitar modificaciones del producto que afecten a la especificación.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

5) Tramitar amonestaciones al personal que frecuentemente incurra en la falta de calidad.

❖ **DEL JEFE DE PRODUCCIÓN EN TURNO:**

1. Recibir especificaciones y cambios de los clientes.
2. Mantener y conservar los materiales almacenados en forma ordenada;
3. Elaborar requisiciones, previa autorización del Director de Producción;
4. Verificar las prendas con el cliente interno.
5. Elaborar con oportunidad la reposición, sanción, alta de los bienes de activo fijo, artículos de consumo y su suministro a las áreas de responsabilidad de la Gerencia General;
6. Controlar y actualizar el inventario físico de los bienes muebles e inmuebles destinados a la Empresa, o que tengan a su servicio;
7. Verificar problemas de medida de acuerdo a patrones.
8. Verificar indicadores de calidad y llevar a cabo un plan para corregirlos.
9. Apoyar a los supervisores de calidad cuando lo requieran.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO**

Nombre del puesto: Jefe de Producción.

Nombre del departamento: Producción.

Descripción del puesto: Coordinar todas las actividades relacionadas con el departamento de producción.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, edad de 21 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad mínimo Preparatoria.

Formación: Cursos de calidad, matemáticas, ingles básico.

Experiencia laboral: 3 años.

Habilidad laboral: Detección de fallas, toma de decisiones, conocimiento general de maquinaria, de avios, de partes de pantalones, corte, inspección en los procesos, patrones y dominio de especificaciones, manejo de personal.

Subordinado a: Director de producción.

Subordinados a él: Supervisores de producción.

Responsabilidad principal:

- a) Aprobar o rechazar cortes en línea.
- b) Proporcionar el equipo necesario.

Facultades:

1. Apoyar en la elaboración e integración del anteproyecto de presupuesto de la empresa;
2. Acordar con el gerente administrativo los asuntos propios del departamento y prestarle asesoría conforme a las necesidades del caso;
3. Ejecutar un sistema de archivo de control de materiales y/o almacén y mantener actualizado el control de mobiliario y equipo de oficina;

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

❖ **DEL JEFE DE MANTENIMIENTO:**

1. Recibir especificaciones y cambios de las maquinas.
2. Mantener y conservar los materiales almacenados en forma ordenada.
3. Elaborar requisiciones de materia prima y maquinaria.
4. Verificar las maquinas periódicamente.
5. Llevar a cabo con oportunidad la reposición y alta de los bienes de activo fijo, artículos de consumo y su suministro a las áreas de responsabilidad del area de producción.
6. Controlar y actualizar el inventario físico de los bienes muebles e inmuebles destinados a la Empresa, o que tengan a su servicio.
7. Verificar problemas de la maquinaria vieja.
8. Verificar que las áreas de trabajo estén limpias y con la herramienta necesaria.
9. Apoyar a los supervisores cuando lo requieran.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO**

Nombre del puesto: Jefe de Mantenimiento.

Nombre del departamento: Producción.

Descripción del puesto: Mantener en buen estado siempre la maquinaria de la empresa, la herramienta en su lugar y supervisar que las áreas estén limpias y trabajen adecuadamente con la herramienta.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, edad de 21 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad mínimo Preparatoria.

Formación: Cursos de mecánica, matemáticas.

Experiencia laboral: 3 años.

Habilidad laboral: Detección de fallas en la maquinaria y procesos de producción, conocimiento total de la maquinaria, de avios, herramientas y materia prima, inspección en los procesos, dominio de especificaciones, manejo del activo fijo.

Subordinado a: Director de producción.

Subordinados a él: Mecánico.

Responsabilidad principal:

- a) Hacer requisición de maquinaria nueva.
- b) Proporcionar el equipo necesario.
- c) Mantener en buen estado toda la herramienta y capacitaciones de cómo se deben usar.

Facultades:

1. Apoyar en la elaboración e integración del anteproyecto de presupuesto de la empresa;
2. Acordar con el Director de Producción los asuntos propios del departamento y prestarle asesoría conforme a las necesidades del caso;
3. Ejecutar un sistema de archivo de control de materiales y/o almacén y mantener actualizado el control del activo fijo.

❖ **DEL SUPERVISOR DE CALIDAD:**

1. Verificar que los cortes que vayan a entrar a la línea sean los que corresponden a la misma.
2. Verificar las segundas con el cliente interno.
3. Verificar problemas de medida de acuerdo a patrones.
4. Verificar que todos los documentos se estén utilizando correctamente.
5. Verificar indicadores de calidad y llevar a cabo un plan para corregirlos.
6. Verificar desglose de segundas y graficas semanales con supervisores de calidad de cada en línea.
7. Apoyar a los supervisores de calidad cuando lo requieran.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO:**

Nombre del puesto: Supervisor de Calidad.

Nombre del departamento: Impulso a la Calidad.

Descripción del puesto: Coordinar todas las actividades relacionadas con el departamento de calidad.

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, edad de 23 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad mínimo Preparatoria.

Formación: Cursos de calidad, matemáticas, ingles básico.

Experiencia laboral: 3 años.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Habilidad laboral: Detección de fallas, toma de decisiones, conocimiento general de maquinaria, de avios, de partes de pantalones, corte, inspección en los procesos, patrones y dominio de especificaciones, manejo de personal.

Subordinado a: Jefe de impulso a la calidad.

Subordinados a él: No aplica.

Responsabilidad principal:

- a) Aprobar o rechazar cortes en línea.
- b) Proporcionar el equipo necesario
- c) Cumplir con las metas establecidas referente al porcentaje de calidad.
- g) Verificar que la documentación corresponda a las actividades.

Facultades:

- 1) Tomar resoluciones conjuntamente con gerente general de producción con problemas que se presenten en la calidad de los productos.
- 2) Regresar los cortes que no cumplan con la calidad requerida
- 3) Autoridad para parar el proceso si se incurre a no conformidades según especificaciones.
- 4) Tramitar modificaciones del producto que afecten a la especificación.
- 5) Tramitar amonestaciones al personal que frecuentemente incurra en la falta de calidad.

❖ **DEL SUPERVISOR DE PRODUCCION:**

1. Verificar asistencia del personal a su cargo.
2. Recopilar información.
3. Toma y análisis de horario.
4. Analizar el cumplimiento de las metas diarias
5. Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
6. Balancear las operaciones en las líneas de producción.
7. Elaborar reportes de avance de corte e informar al gerente general de producción.
8. Recuperar faltantes de piezas.
9. Motivar a los operarios.
10. Cumplir con las metas de producción diariamente.
11. Apoyar al departamento de calidad a prevenir y reparar fallas.
12. Solicitar personal cuando hagan falta.
13. Checar especificaciones.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO:**

Nombre del puesto: Supervisor de producción.

Nombre del departamento: Producción.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Descripción del puesto: Cumplir con los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, edad de 19 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad mínimo secundaria.

Formación: cursos de recursos humanos, proceso general de costura, interpretación y manejo de especificaciones, enhebrado y tensión de maquinas, conocimiento de avios y de calidad en general.

Experiencia laboral: 1 año.

Habilidad laboral: Planear, programar, detección de fallas y solución de problemas.

Subordinado a: Jefe de producción en turno.

Subordinados a él: Operarios.

Responsabilidad principal:

- a) Cumplir con la producción programada en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo.
- b) Verificar que los materiales que se va a utilizar sean los correctos.
- c) Apoyo al departamento de calidad para prevenir y reparar fallas.
- d) Supervisar las funciones de los subordinados.
- e) Verificar que los cortes que Procesa la línea sean correctos.
- f) Disponibilidad de horario.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

- g) Solicitar al mecánico a reparar la maquina más urgente.
- h) Entregar cortes completos.
- i) Reportar maquinas descompuestas.
- j) Dar seguimiento a los bultos y/o piezas que se transfiera de su línea a otra línea.

❖ **DEL JEFE DE SUPERVISIÓN DE AVIOS:**

- 1. Recibir avios al detalle.
- 2. Ordenar por cortes el metal.
- 3. Acomodar hilos por color y calibre.
- 4. Contar etiquetas.
- 5. Entregar avios al proceso productivo.
- 6. Llevar control de entradas y salidas de avios.
- 7. Realizar inventario de avios.
- 8. Separar avios revueltos de las líneas que ya no son utilizadas.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO**

Nombre del puesto: Supervisor de avios.

Nombre del departamento: Almacén de avios.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Descripción del puesto: Confirmar que los avios recibidos, correspondan a lo relacionado en el documento respectivo, así como el surtir los avios al proceso productivo.

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, edad de 18 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad mínimo secundaria.

Formación: No aplica.

Experiencia laboral: 1 año.

Habilidad laboral: Almacenes.

Subordinado a: Director de Vigilancia.

Subordinados a él: Vigilantes.

Responsabilidad principal:

- a) Entrega correcta de los avios.
- b) Control adecuado de entradas y salidas de avios.
- c) disponibilidad de horario.
- g) Asistir a juntas de ser requerido.

❖ **DEL SUPERVISOR DE RECIBO Y EMPAQUE:**

- 1. Confirmar la prioridad de cortes para el recibo al detalle.
- 2. Reponer o solicitar piezas faltantes.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

3. Refilar piezas cuando sea autorizado por calidad en coordinación con gerente general de producción.
4. Informar a calidad las anomalías detectadas.
5. Recuperar piezas.
6. Asegurar que todos los cortes sean traídos al área de empaque.
7. Verificar que se verifiquen las prendas.
8. Verificar que se verifiquen las etiquetas.
9. Confirmar que la cantidad de prendas a enviar, sean de acuerdo al control de bultos.
10. Asegurar que los cortes embarcados estén bien flejados.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO:**

Nombre del puesto: Supervisor de recibo y empaque.

Nombre del departamento: Recibo, empaque y embarque.

Descripción del puesto: Confirmar que los cortes vengan de acuerdo al control de bultos, entrega a tiempo de los cortes a producción; verificar etiquetas y números de cortes que corresponden al control de bultos; supervisar el proceso de empaque y embarque.

Requerimiento del puesto: Sexo masculino, edad de 18 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad mínimo secundaria.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Formación: Cursos partes de pantalón, proceso general, conocimientos de control de bultos y del proceso general de costura, manejo de materiales.

Experiencia laboral: 1 año.

Habilidad laboral: Detección de fallas, solución de problemas, manejo de personal.

Subordinado a: Supervisor de producción.

Subordinados a él: Auxiliar de recibo y auxiliar de empaque.

Responsabilidad principal:

- a) Confirmar que los cortes recibidos correspondan a lo relacionado en el control de bultos.
- b) Entregar los cortes a la línea de producción.
- c) Verificar que se revisen las etiquetas y la cantidad de prendas.
- d) Verificar que estén bien empacados los cortes.
- e) Supervisar las funciones de sus subordinados.
- f) Disponibilidad de horario.
- g) Tener orden y limpieza en su área.
- h) Asegurar que las cantidades de cortes a enviar correspondan a la relación de bultos.
- i) Informar el cambio de actividades al personal bajo su cargo.

Facultades:

- 1) Solicitar piezas faltantes.
- 2) Regresar cortes que no vengan completos.
- 3) No embarcar sin comprobante de faltantes.
- 4) Únicamente se embarca cuando este firmada la Auditoria de liberado.

❖ **DEL MECANICO:**

1. Minimizar los tiempos muertos por maquinas descompuestas.
2. Estar en constante comunicación con el supervisor de línea para dar prioridad a la reparación de la maquinaria.
3. Dar seguimiento al pedimento de las refacciones requeridas.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO**

Nombre del puesto: Mecánico

Nombre del departamento: Mantenimiento.

Descripción del puesto: Habilitar la maquinaria de costura industrial, con la responsabilidad de conservar y mantener en condiciones optimas para su funcionamiento requerido por la calidad del producto.

Requerimiento del puesto: Sexo masculino, edad de 25 a 40 años, estado civil indistinto, escolaridad mínimo técnico preferentemente.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

Formación: Cursos de maquinaria, tipos de herramientas, tipos de agujas, manejo de escala, aparatos de medición, y equipo de soldadura.

Experiencia laboral: 1 años.

Habilidad laboral: Manejo de todo tipo de maquinaria textil, detención de fallas, solución de problemas.

Subordinado a: Jefe de Mantenimiento.

Subordinados a él: No aplica.

Responsabilidad principal:

- a) Que la maquinaria se encuentre en buenas condiciones para ser utilizadas en producción.
- b) Conocer o saber reparar la maquinaria.
- c) Mantenerse al tanto del mantenimiento correctivo y preventivo.
- d) Usar adecuadamente el equipo y mobiliario asignado.
- e) Disponibilidad de horario.

Facultades:

- 1) Solicitar refacciones.

❖ **DE VIGILANCIA:**

- 1. Limpiar su área de trabajo.
- 2. Vigilar las instalaciones.

3. Vigilar los accesos de personal
4. Exigir el gafete para poder acceder

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO:**

Nombre del puesto: Vigilancia.

Nombre del departamento: Vigilancia.

Descripción del puesto: Resguardar las instalaciones, cuidar las entradas de personal y de personas ajenas a la empresa, vigilar que los embarques vayan bien flejados, exigir gafete o identificación para acceder, etc.

Requerimiento del puesto: Sexo masculino, edad de 23 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad no aplica.

Formación: No aplica

Experiencia laboral: No aplica.

Habilidad laboral: No aplica

Subordinado a: Director de Vigilancia.

Subordinados a él: No aplica.

Responsabilidad principal:

a) Cuidar los accesos de personal.

b) Exigir gafete.

Facultades:

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

1. Exigir se identifiquen cuando quieran tener acceso a la empresa.

❖ **DEL OPERADOR:**

1. Coser las prendas con precaución y calidad.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO**

Nombre del puesto: Operador.

Nombre del departamento: Producción.

Descripción del puesto: Producir prendas de vestir con la mas alta calidad y la cantidad convenida.

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, edad de 17 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad: no aplica.

Formación: No aplica.

Experiencia laboral: Conocimiento en maquina de 1,2 agujas, planas, sobrehiladora, remachadora, codo, etc.

Habilidad laboral: Costura

Subordinado a: Supervisores de Producción.

Subordinados a él: No aplica.

Responsabilidad principal:

a) Producir prendas de vestir.

b) Identificarse para accesar.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

c) Checar su gaffete.

Facultades: No aplica

❖ **DE LIMPIEZA:**

1. Limpieza de pasillo, ventanas, de sanitarios, etc.
2. Sacar la basura hacia el área de rampa, para ser llevada al basurero.
3. Limpieza de enfriadores de agua y reposición de agua en garrafón.

➤ **DESCRIPCION DE PUESTO:**

Nombre del puesto: Auxiliar de limpieza

Nombre del departamento: Mantenimiento de planta y edificio.

Descripción del puesto: Mantener limpio e higiénico las instalaciones, de los módulos, baños y áreas asignadas.

Requerimiento del puesto: Sexo indistinto, edad de 18 años en adelante, estado civil indistinto, escolaridad no aplica.

Formación: No aplica

Experiencia laboral: No aplica.

Habilidad laboral: No aplica

Subordinado a: Director de Vigilancia..

Subordinados a él: No aplica

Responsabilidad principal:

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

a) Mantener limpio e higiénico las áreas asignadas.

b) Hacer buen uso del material o equipo de trabajo.

Facultades:

1) Exigir limpieza y buen uso de los depósitos de basura y baños.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

IX. DIRECTORIO

Lic. Juan Carlos Sánchez García.

Tel. 3 12 23 25

Cel. 44 33 90 98 29

**Presidente del Consejo de
Administración.**

Ing. Francisco Gilberto Silva Martínez.

Tel. 3 89 67 45

Cel. 44 33 78 23 12

Director General.

Ing. Francisco Gilberto Díaz Béjar.

Tel. 3 52 35 78

Cel. 44 31 54 67 89

Director de Producción.

C. Eduardo Vázquez Guízar.

Tel. 3 45 67 09

Cel. 44 32 98 45 34

Director de Vigilancia.

Lic. Rosario Tovar Casa.

Tel. 3 45 78 90

Cel. 44 33 89 45 13

Jefe de Impulso a la Calidad.

C. Juan Ramón López Chávez.

Tel. 3 78 56 44

Cel. 44 33 22 11 67

Jefe de Producción

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

C. Rosa Maria Fernández Escobar.

Tel. 3 42 22 44

Jefe de Mantenimiento.

Cel. 44 31 33 67 87

Lic. Antonio Linarez Arévalo.

Tel. 3 88 90 52

Supervisor de Avios.

Cel. 44 32 56 78 90

C. Erick Amador Cendejas Tovar.

Tel. 3 78 00 32

Supervisor de Producción

Cel. 44 34 56 89 00

C. Pedro Figueroa Chagolla.

Tel. 3 67 98 00}

Mecánico

Cel. 44 33 40 70 54

X. AUTORIZACIONES

“MODAS DULCEDO, S.A. DE C.V.”

Por el Director General:



Ing. Francisco Gilberto Silva Martínez.

Vigencia	
Mes	Año
JULIO	2008

INDICE	2
Página	2
II	2
I. INTRODUCCIÓN	3
II. ANTECEDENTES	4
III. MARCO JURÍDICO O NORMATIVO	5
IV. OBJETIVO	6
V. POLITICAS Y ATRIBUCIONES	7
 VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA	 10
 VII. ORGANIGRAMA	 11
 VIII. FUNCIONES	 14
❖ DEL PRESIDENTE DEL CONSEJO DE ADMINISTRACION:	14
❖ DEL DIRECTOR GENERAL	16
❖ DEL CONTADOR:	18
❖ DE LA SECRETARIA:	20
❖ DEL DIRECTOR DE PRODUCCIÓN	21
❖ DEL DIRECTOR DE VIGILANCIA:	23
❖ DEL JEFE DE IMPULSO A LA CALIDAD:	25
❖ DEL JEFE DE PRODUCCIÓN EN TURNO:	27
❖ DEL JEFE DE MANTENIMIENTO:	29
❖ DEL SUPERVISOR DE CALIDAD:	31
❖ DEL SUPERVISOR DE PRODUCCION:	33
❖ DEL JEFE DE SUPERVICIÓN DE AVIOS:	35
❖ DEL SUPERVISOR DE RECIBO Y EMPAQUE:	36
❖ DEL MECANICO:	39
❖ DE VIGILANCIA:	40
❖ DEL OPERADOR:	42
❖ DE LIMPIEZA:	43
 IX. DIRECTORIO	 45
Presidente del Consejo de Administración.	45
 Director General.	 45
 Director de Producción.	 45
 Director de Vigilancia.	 45
 Jefe de Impulso a la Calidad.	 45

Jefe de Producción	45
Jefe de Mantenimiento.	46
Supervisor de Avios.	46
Supervisor de Producción	46
Mecánico	46
X. AUTORIZACIONES	47



BIBLIOGRAFIA:

Enrique Benjamín Franklin
Organización de Empresas
2ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill
Págs. 170-174 y 369

Guillermo Gómez Ceja
Planeación y Organización de Empresas.
8ª. Edición. Ed. Mc Graw Hill
Págs. 380

Bennis, Warren, G. Bennis
Series: Desarrollo Organizacional
Ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A.
Págs. 20-28, 38, 50-58, 63-69, 82

Aurelio González Cornejo
Desarrollo Organizacional
Pág. 134, 152-159, 185-187, 219, 282, 295,
304, 326-338, 345, 351-359.

Revista Contacto
Raúl Pérez Fonseca
SEMILLAS DE MEJORA CONTINUA
Orden en la Organización.
Pág. 38 y 39



ÍNDICE

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO	1
FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS.....	1
“PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA MODAS DULCEDO, S.A. DE C.V.”.....	1
TESIS.....	1
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:	1
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.....	1
PRESENTA:	1
ELOÍNA SUSANA DÍAZ BÉJAR.....	1
ASESOR:.....	1
DR. GERARDO GABRIEL ALFARO CALDERON.....	1
SEPTIEMBRE 2008; MORELIA, MICHOACAN	1
TITULO:	1
DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:.....	2
JUSTIFICACIÓN:	2
OBJETIVO GENERAL:.....	2
HIPOTÉISIS:	3
RESULTADOS:.....	3
CAPÍTULO 1.....	4
ADMINISTRACIÓN	4
1.1 INTRODUCCIÓN.....	4
1.2 DESARROLLO HISTÓRICO	5
1.3 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.	13
1.4 EL ADMINISTRADOR.....	19
CAPÍTULO II	22
PROCESO ADMINISTRATIVO	22
2.1 INTRODUCCIÓN.....	22
2.2 CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO.	22
2.3 PLANEACIÓN.....	27
2.4 ORGANIZACIÓN.....	34
2.5 DIRECCIÓN.....	40
2.6 CONTROL.....	43
CAPÍTULO III.	46
ADMINISTRACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES.....	46
3.1 INTRODUCCIÓN.....	46
3.2 CONCEPTO.....	46
3.3 NUESTRA SOCIEDAD ORGANIZACIONAL.	47
3.4 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA.....	49
CAPITULO IV.....	51
MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	51
4.1 INTRODUCCIÓN.....	51
4.2 CONCEPTO.....	52



4.3 OBJETIVOS.....	52
4.4 CLASIFICACIÓN.	53
CAPÍTULO V.	60
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	60
5.1 INTRODUCCIÓN.....	60
5.2 CONCEPTO.....	61
5.3 IMPORTANCIA Y FINALIDAD.....	61
5.4 PASOS PARA APLICAR EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	62
CAPITULO VI.....	91
GUÍA DE ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	91
6.1 INTRODUCCIÓN.....	91
6.2 CONCEPTO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	91
6.3 OBJETIVOS GENERALES.....	91
6.4 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	92
6.5 LINEAMIENTOS PARA PRESENTAR EL PROYECTO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN ANTE LA GERENCIA GENERAL.	106
6.6 RECOMENDACIONES GENERALES	107
CAPITULO VII.....	109
PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA “MODAS DULCEDO, S.A. DE C.V.”.....	109
BIBLIOGRAFIA:	110
ÍNDICE	111