

28
Zej-

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DISEÑO DE UN MODELO TIPO DE ADMINISTRACION PARA LA PEQUEÑA EMPRESA

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
GRACIELA RODRIGUEZ RIOS
MARTHA LETICIA RODRIGUEZ RIOS
ASESOR DE TESIS: LIC. FRANCISCO RAMIREZ ORNELAS



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

I GENERALIDADES	1
a.1 La pequeña empresa en México	2
Financiamientos	8
a.2 Estructura organizacional	13
a.3 Complejidad organizacional	15
a.3.1. Diferenciación horizontal	16
a.3.2. Diferenciación vertical	18
a.3.3. Dispersión espacial	17
II DISEÑO DEL MODELO	18
b.1. Enfoque estructural	19
b.1.1. Departamentalización	19
b.2. Enfoque funcional	21
b.2.1. Manual de organización	21
b.2.2. Manual de políticas	26
b.2.3. Manual de procedimientos	27
b.2.4. Manual de bienvenida	34
b.2.5. Reglamento Interior de trabajo	44
b.3. Enfoque operacional	56
b.3.1. Métodos de trabajo	56

III METODO DE INVESTIGACION APLICADA	58
Identificación del problema	59
Demarcación del problema	59
Formulación de hipótesis	59
Diseño de la investigación	60
Determinación del tamaño de la muestra	60
Variable Independiente	62
Variable dependiente	62
Variable de control	62
Diseño del cuestionario	63
Gráficas y resultados obtenidos en las encuestas realizadas	65
Aprobación o disprobación de la hipótesis original	72
Ajuste de la hipótesis original	72
IV CONCLUSIONES	73
V BIBLIOGRAFIA	76

I GENERALIDADES

a.1 LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

En los últimos años la importancia económica y social que se le ha dado a la pequeña empresa, es resultado de una conciencia cada vez mayor, de que el desarrollo no puede alcanzarse únicamente mediante la creación y promoción de grandes empresas, sino que han desempeñado un papel importante en el desarrollo, también constituye el primer eslabón en una larga cadena del progreso, que se remonta a los principios de la civilización, cuando el comercio constituía un elemento muy importante en el progreso de la comunicación entre los pueblos. Los estudios y teorías relativas a los factores socioeconómicos que influyen en esta se iniciaron durante la revolución industrial, mientras que las nociones y conceptos importantes en materia de dirección empresarial empezaron a difundirse a principios del siglo XX.

Durante 1960, empezó a reconocerse que el comportamiento industrial, podría considerarse entre los factores que ejercen una influencia importante sobre la capacidad de dirección y el desarrollo.

Durante los últimos veinte años, se han establecido programas tendientes a fomentar el desarrollo de las mismas como parte integrante de los planes de Desarrollo Nacional.

La atención a los problemas de desarrollo que se han prestado en ellas, es sin duda mayor en los países con economía de mercado. En la economía planificada también se recibe atención pero en menor escala. Hoy en día se les ha impulsado en los países con economía mixta como es el caso Mexicano.

Los organismos internacionales que se ocupan de países en desarrollo, consideran que el fomento de estas constituye un elemento importante para la industrialización y la creación de empleos.

Para promover el desarrollo, nos encontramos en este sentido que en un mundo en el que la mayoría de las empresas establecidas pueden calificarse de "Pequeñas", a la vez que absorben un porcentaje significativo de la mano de obra y constituyen en gran medida el bienestar económico y social de una nación, con frecuencia reciben un mínimo de asistencia legislativa, financiera, técnica u otra, en comparación con otros sectores económicos.

Ha sido mucho el abandono que se ha tenido a este sector, sin embargo, en la actualidad lo que importa es desarrollar y aplicar programas tendientes a asegurar su crecimiento sano, con el fin de resolver crecientes problemas económicos, sociales y políticos.

Proporcionar asistencia a este sector, no puede seguir considerándose como un problema personal, regional o local, se trata de un problema que presenta dimensiones Nacionales e incluso Internacionales.

Los países más industrializados, generalmente disponen de mejores programas de asistencia que la mayor parte de los países en desarrollo. Aunque los programas de asistencia de ambos grupos de países, tienen muchos puntos en común, deben tenerse en cuenta numerosos factores determinantes si deseamos alcanzar óptimos resultados al transferir enfoques de países industrializados a países en desarrollo, de ahí que los programas de asistencia probablemente requieren innovaciones y una adaptación local para que respondan a exigencias y condiciones particulares.

Existen desde hace casi treinta años, diversas medidas de apoyo y fomento a la Pequeña y Mediana Empresa, a lo largo de los años sesentas se fueron desarrollando diversos instrumentos sobre todo financieros y de estímulos fiscales.

A fines de 1982 y principios de 1983, se decidió llevar a cabo una política explícita de apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa, dado que era necesario tomar medidas de coordinación institucional en favor de estas.

Es así, como el Gobierno de México solicitó a la O.N.U. el concurso de la ONUDI ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL¹. para obtener una colaboración institucional, en la formulación de este programa, que fué expedido oficialmente en la primera mitad de 1985 por medio de un decreto presidencial.

Sus características fundamentales son las siguientes:

a.- Establece una definición para el subsector de Industria Mediana y Pequeña, dividiéndola en MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA, además el mecanismo de coordinación.

b.- Crea mecanismos propios tanto administrativos como tecnológicos para apoyar su desarrollo.

c.- También se da mucha importancia a los grupos de conformación con problemas comunes, para enfrentar desventajas en las que se encuentran en el terreno de los mercados de las adquisiciones de las materias primas, de acceso al crédito.

Esta política, considera que los apoyos tienen duración limitada en el tiempo, hasta el momento en que la industria esté en condiciones de concurrir al mercado en forma competitiva.

La diferenciación de divisiones dentro del subsector, hace que se le dé un tratamiento específico a los diferentes tamaños, de tal manera que la Microindustria, es considerada prioritaria independientemente del sector o de la actividad en que se encuentre.

Es así, como ya en la mayor parte de los Estados de la República Mexicana se han establecido fondos estatales de garantía para la Industria Pequeña.

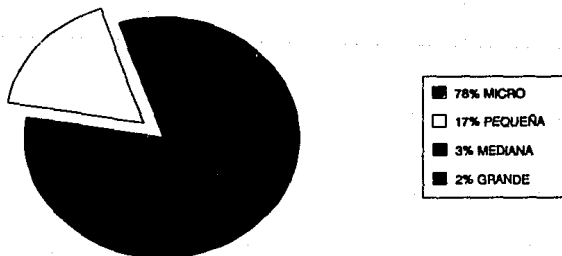
Dentro de la actividad industrial del país, en 1990 la tasa creció del 3.9% al 5.2%, es la evolución más reciente que ha tenido de acuerdo a la información proporcionada por la SECOFI, mientras que la clasificación regional se realizó considerando los Estados de la República y fue hecha por Nacional Financiera.

Las empresas se clasifican en:

Micro, Pequeña y Mediana, de acuerdo con el criterio establecido en 1985 y renovado el 18 de Mayo de 1990 por la SECOFI¹. El tamaño de las empresas se define considerando el número de personas empleadas y el valor de las ventas.

TAMAÑO	PROCEDENCIA DEL CAPITAL	NO. DE EMPLEADOS	VALOR DE LAS VENTAS
MICRO	100% mexicano	hasta 15	hasta 110
PEQUEÑA	mayoritariamente	entre 16-100	hasta 1115
MEDIANA	mexicano	entre 101-250	hasta 2010

ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

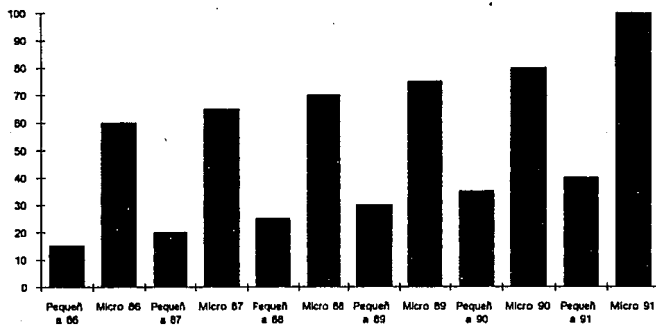


ESTABLECIMIENTOS

FUENTE SECOFI.

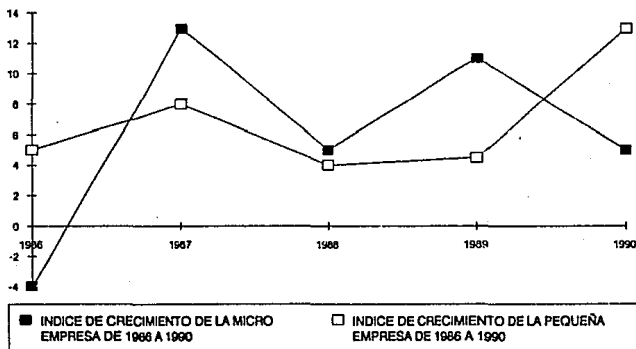
MICRO Y PEQUEÑA EMPRESAS

ESTABLECIMIENTOS DE LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA DE 1986 A 1991



La concentración regional, considerando el tamaño de las empresas, coincide para la Micro, y Pequeña Empresa, que se han establecido en más del 70% en el Distrito Federal, Occidente, Noreste, Bajo y Centro, de acuerdo a la gráfica.

CRECIMIENTO DEL NUMERO DE EMPRESAS



FINANCIAMIENTOS

En la mayoría de los países en desarrollo, las Empresas Pequeñas y Medianas encuentran grandes dificultades para su financiamiento.

Tradicionalmente, la asistencia financiera tanto de entidades públicas como privadas a dichas empresas, ha sido a través del otorgamiento de préstamos y créditos en forma limitada. En consecuencia las empresas Pequeñas y Medianas están en desventaja con relación a firmas consolidadas.

Bajo estas circunstancias, usualmente no tienen opciones de financiamiento, salvo que se trate de programas especiales en las que usualmente el Gobierno actúe como aval o garante.

Para tal efecto, Nacional Financiera S.N.C. y con el objeto de cubrir las diversas necesidades que se presentan al sector empresarial en el desarrollo de sus actividades, ha instrumentado programas específicos de apoyo crediticio a la Micro y Pequeña Empresa, canalizando los recursos por conducto del sistema bancario, uniones de crédito y los fondos estatales de fomento: Banamex, Bancomer, Serfin, Fogain y Pal entre otros.

Algunos de los programas que se han creado para apoyar a dicha empresa se describen a continuación:

FONDO DE GARANTÍA Y FOMENTO A LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA.

EL FOGAIN, se ha preocupado por canalizar los recursos a través de entidades federativas contribuyendo también a la generación de empleos en forma directa, que han sido resultado de la creación de nuevos proyectos y ampliación de estos. En 1989 éste programa tuvo como objetivo fundamental el apoyo de las metas nacionales: como la preservación de la planta industrial, la generación de empleo productivo y permanente y la producción de bienes de consumo, estableciéndose como norma operativa en la consecución de estos objetivos, apoyar preferentemente con recursos a tasas bajas de interés y a largo plazo, a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa en virtud de que estas empresas constituyen la parte más importante del sector industrial, y a su vez la actividad de mayor significación en la Economía Nacional.

PROGRAMA DE APOYO INTEGRAL A LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA

Así mismo, el PAI ha proporcionado servicios de extensión industrial, otorgando entre estos: orientación, diagnóstico industrial, información tecnológica, capacitación y entrenamiento de personal técnico y directivo, apoyo en la consecución de recursos financieros, y en general orientación sobre los instrumentos y organismos de apoyo y fomento económico así como, sobre estímulos fiscales.

PROGRAMA PARA LA MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

Dentro del marco establecido por el Plan Nacional de Desarrollo, la S.H.C.P. instruyó a Nacional Financiera S.N.C., para que instrumente las reglas de operación del Promyp, que tuvo como objetivo principal mejorar la productividad y eficiencia de la Micro y Pequeña Empresa.

El programa consistió en:

1o. Podrán ser atendidas por el Promyp, las personas físicas y morales que se dediquen a actividades industriales de transformación, y se clasifiquen como Micro y Pequeña Empresa de acuerdo al criterio de SECOFI.

Los solicitantes deberán cumplir simultáneamente con los requisitos del número de personal ocupado y del valor de las ventas netas anuales que los clasifiquen en dicho estrato.

Las cifras del personal ocupado y ventas netas, serán las correspondientes al cierre del ejercicio fiscal inmediato anterior de la empresa al momento que se realice la solicitud. Para ello deberá tomarse en cuenta la totalidad del personal que se encuentre laborando en la empresa a la fecha del cierre del ejercicio fiscal, tanto trabajadores de planta como eventuales.

El ejercicio fiscal inmediato anterior, deberá comprender como mínimo nueve meses de operación, en caso contrario se tomará en consideración las ventas netas anuales estimadas del primer ejercicio proforma y el número de trabajadores correspondiente.

En el caso de aquellas empresas en operación que habiendo cerrado su ejercicio fiscal, y que al momento de la solicitud de crédito no cuenten aún con la información financiera que lo demuestre, los datos que se deberán señalar en dicha solicitud sobre su volumen de ventas y número de empleados, corresponderá a las cifras preliminares del cierre de sus operaciones.

Tratándose de empresas de nueva creación, se considerará el número de trabajadores y las ventas netas anuales estimadas del ejercicio en el que soliciten el apoyo, siempre y cuando dicho ejercicio comprenda como mínimo nueve meses de operación. En caso contrario, se tomarán en cuenta las cifras del siguiente ejercicio proforma, para clasificarlas dentro del estrato de Industria respectivo.

Los solicitantes ubicados en el concepto de Micro o Pequeña Empresa, podrán ser atendidos por el promyp, independientemente de la actividad manufacturera que realicen. También podrán ser atendidas empresas Industriales que realicen operaciones de compra venta o se dediquen a actividades agropecuarias, siempre que los ingresos derivados de su actividad representen cuando menos el 60% durante su último ejercicio de operación.

Cuando una empresa comercial no alcance el porcentaje antes indicado, podrá solicitar a Promyp la elegibilidad de su apoyo, en forma previa al trámite de descuento. Para ello deberá presentar a Nacional Financiera la siguiente información a fin de que decida sobre el particular:

- a.- Fecha de constitución de la empresa, objetivo social y trayectoria histórica.
- b.- Estados financieros recientes, con una antigüedad no mayor a tres meses, incluyendo un análisis de sus operaciones durante los últimos tres ejercicios, y
- c.- Justificación para solicitar el apoyo de Nacional Financiera, señalando el porcentaje de los ingresos que se obtendrán por concepto del proceso de transformación, en el ejercicio en que solicita el apoyo, así como en los tres ejercicios siguientes, periodo dentro del que se deberá alcanzar el porcentaje señalado en el inciso.

Una vez analizada la petición, se dará a conocer por escrito la resolución con la que en caso de ser favorable, el solicitante gestionará el descuento como si se tratara de cualquier operación normal.

2o. Las tasas de interés aplicables al financiamiento prestado, serán las que en ese momento estén autorizadas por la S.H.C.P.

Las formas de pago de los intereses devengados, se podrán realizar en forma mensual.

3o. Los Intermediarios financieros, podrán recibir créditos hasta de 1,000.0 millones de pesos, independientemente del tamaño de la Industria de que se trate.

4o. El apoyo a la Microindustria podrá ser hasta por un periodo de cuatro años y a la Pequeña de siete, siempre y cuando el acreditado haya cumplido cuando menos, con el 70% de las metas previstas en la obtención del apoyo.

Se podrá otorgar apoyo financiero adicional, siempre que estas empresas alcancen dentro de su propio estrato, incrementos en su productividad y eficiencia que le permita a la empresa mayores niveles de competencia.

Otro de los programas y podría decirse que el más actual en materia crediticia, es el conocido como PROGRAMA PARA LA MODERNIZACION Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA MICRO PEQUEÑA Y MEDIANA 1991-1994¹, que el presidente Carlos Salinas de Gortari presidió, el pasado 28 de febrero de 1991, en compañía del Lic. Jaime Serra Puche, Secretario de Comercio y Fomento Industrial y el Lic. Oscar Espinoza Villareal, director general de Nacional Financiera.

El programa de financiamiento, pretende apoyar el desarrollo tecnológico de la Micro, Pequeña y Mediana Industria y con ello promover, a las de menor escala hacia mayores niveles de eficiencia y productividad.

Otro de los propósitos fundamentales de éste programa, es lograr habilitar al crédito un importante número de empresas que aún se encuentran al margen institucional en cuanto a financiamiento se refiere, y proporcionarles la capacitación necesaria para el adecuado manejo de los recursos.

Así mismo, fortalecer su crecimiento mediante cambios cualitativos en las formas de comprar, producir y comercializar.

Promover la creación de empleos productivos y permanentes y comercializar sus productos en el mercado interno y en el exterior.

En consecuencia podemos decir que no se ha olvidado a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa por lo contrario, hoy más que nunca se le está brindando el apoyo necesario para que satisfaga sus necesidades y fortalezca su desarrollo.

a. 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional es una representación gráfica que señala la distribución de puestos, es el marco de las responsabilidades, las autoridades y las comunicaciones de los individuos en cada unidad de la organización.

Han sido creadas para producir resultados y alcanzar objetivos. Así mismo, garantizar que los individuos se adapten a las exigencias de la organización y no al contrario.

Son el medio en el cual se toman decisiones y se llevan a cabo las cargas funcionales.

Citaremos a continuación algunos principios básicos de considerar para diseñar adecuadamente una estructura organizacional.

- Definir claramente las líneas de autoridad que vayan desde la cima de la organización hasta el último nivel.
- Otro aspecto importante es que todos los individuos de la organización deben presentar sus informes a un sólo jefe.
- La responsabilidad y la autoridad de cada supervisor debe definirse claramente y por escrito, para que esté conciente de lo que se espera de él y cuales son los límites de su autoridad.
- La autoridad debe ir acompañada siempre de responsabilidades correspondientes.
- Los supervisores pueden delegar autoridad siempre que estos sigan siendo responsables de los actos de aquellos subordinados en quienes la delegó.
- El número de niveles de autoridad debe ser mínimo, de esta manera la cadena de mando será más corta, el tiempo necesario para que las instrucciones desciendan por la línea será menor y la información de la organización ascenderá y descenderá más rápidamente.

- El trabajo de cada persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la realización de una simple función, para evitar duplicidad de tareas.

- Es importante siempre que se va a estructurar una organización definir claramente las funciones de línea como las staff. Pues dependerá de estas en gran medida el logro de los objetivos de la organización.

- En toda organización y dependiendo de sus necesidades, se debe limitar el número de puestos que podrá coordinar un ejecutivo, para evitar con ello el exceso de supervisión o escasez de ésta.

- Toda organización debe ser tan simple como sea posible, para evitar problemas de comunicación que finalmente repercutan en el logro de los objetivos.

- La definición de cada puesto, sus diferencias y relaciones, deben ser establecidas por escrito en el manual de organización y dadas a conocer a todos los miembros del grupo.

Quando se van a diseñar estructuras organizacionales, es esencial conocer las necesidades presentes de la organización y fijarse metas a futuro, de tal forma que se desarrolle y crezca hasta donde le sea posible.

Podemos concluir al respecto que el buen diseño de una estructura orgánica, permite la coordinación de las actividades necesarias para lograr los objetivos organizacionales.

a. 3 COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

La complejidad en una organización se refiere a los efectos que esta tiene sobre el comportamiento de sus miembros, las condiciones estructurales, los procesos dentro de la misma, y las relaciones con el medio ambiente¹. Los factores para la determinación de la forma de una organización son:

Las condiciones externas y los procesos internos.

El tamaño y la complejidad de las organizaciones, es lo primero que se puede apreciar al entrar a ellas, de lo más simple a lo más complejo como; la división del trabajo, títulos de puestos, múltiples divisiones y, niveles jerárquicos entre otras cosas, lo anterior puede verse en empresas grandes o pequeñas; aunque a primera instancia puede decirse que mientras más pequeña sea una empresa menos compleja será, pero hay excepciones.

Ejemplo: ORGANIZACIONES VOLUNTARIAS

Este tipo de organizaciones deben de proveer lo necesario para el control y coordinación de sus actividades, lo mismo que deben hacerlo sus contrapartes más complejas .

La complejidad tiene varios componentes, las organizaciones complejas tienen muchas subpartes, lo cual exige coordinación y control, y mientras más grande sea esta, mayor será su complejidad.

ELEMENTOS DE LA COMPLEJIDAD

--- DIFERENCIACION HORIZONTAL

--- DIFERENCIACION VERTICAL

--- DISPERSION ESPACIAL

a. 3. 1. DIFERENCIACION HORIZONTAL

Se refiere a la asignación de responsabilidad y autoridad que existe entre un puesto que tiene el mismo nivel jerárquico dentro de la organización.

Su diferenciación, es que cada uno tiene sus tareas a realizar y nadie más que él que es el experto en su área puede realizarlo mejor.

Existen varias definiciones para la diferenciación horizontal, nosotros aplicaremos la siguiente.

Las organizaciones se esparsen horizontalmente a medida que el trabajo se subdivide para llevar a cabo las tareas.

En situaciones en donde no exista poder ocupacional se deberán subdividir las tareas con más detalle, ya que esto involucra tecnología y selección de las personas, como principal determinante en la diferenciación horizontal.

a. 3. 2. DIFERENCIACION VERTICAL

La diferenciación vertical o jerárquica se refiere a que la autoridad está distribuida de acuerdo con el nivel que ocupe en la organización, esto es, que mientras más alto sea el nivel jerárquico mayor será la autoridad.

La delegación de la autoridad puede ser de arriba hacia abajo, o de abajo hacia arriba, se delega autoridad cuando un superior da libertad al subordinado para que utilice su propio juicio en la toma de decisiones.

Así como es posible que una persona en una empresa realice todas las actividades para el logro de los objetivos, también es imposible que a medida que crezca, siga realizando todo. En ese momento necesita delegar autoridad hacia los niveles inferiores, los cuales podrán tomar decisiones dentro de los límites de las tareas encomendadas.

Los jefes no pueden delegar una autoridad que no posean, de igual modo tampoco pueden delegar toda su autoridad, ya que esto sería como entregar su puesto al subordinado.

La diferenciación vertical se centra en el aspecto tamaño y tecnología, siendo el tamaño el que se relaciona con esta diferenciación pero en forma decreciente.

Es decir, a medida que aumenta el tamaño también aumentarán los niveles de jerarquía, pero en menor proporción.

■ 3.3. DISPERSION ESPACIAL

Esta dispersión se refiere al lugar físico que ocupan los puestos dentro de una organización, será necesario otro espacio físico siempre que haya incrementos en su estructura.

El tamaño aumenta a medida que crece el número de lugares en los cuales se realiza el trabajo.

Una organización puede llevar a cabo las mismas funciones con la misma división del trabajo, por ejemplo.

Una empresa comercial, puede tener un procedimiento muy complejo de ventas, con vendedores altamente especializados, los vendedores pueden dispersarse de una oficina central, regional, estatal o local, esencialmente con los mismos acuerdos jerárquicos.

La complejidad se aumenta con el desarrollo de actividades espacialmente dispersas, aún cuando exista la misma diferenciación vertical y horizontal en diferentes lugares de la empresa.

II DISEÑO DEL MODELO

b. 1. ENFOQUE ESTRUCTURAL

b. 1. 1. DEPARTAMENTALIZACION

Se refiere a la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos y puestos administrativos y a sus relaciones entre sí.

Permite la ampliación de las organizaciones hasta un grado indefinido, o a medida que crece, sus departamentos se hacen más grandes y se crean más medios de departamentalización tales como.

- Departamentalización por funciones
- Departamentalización por tiempo
- Departamentalización por producto
- Departamentalización por territorio
- Departamentalización por clientes
- Departamentalización por proceso
- Departamentalización por matriz

Esto nos da como ejemplo que existen una serie de departamentalizaciones que se aplican a una empresa, dependiendo de su tamaño, nosotros aplicaremos como tipo la funcional, ya que es la que más se adapta para una pequeña empresa.

Esta consiste en que toda la empresa lleva a cabo la creación de algún producto útil y deseado por las demás empresas o personas, por lo tanto su función principal de dicho negocio es producción, crear utilidad o agregando utilidad a un bien o servicio, ventas encontrando clientes que acepten el producto a cambio de un precio, finanzas consiguiendo, cobrando y gastando el dinero de la empresa.

Por lo tanto en una empresa de transformación se emplean los departamentos de producción, ventas y finanzas; y así dependiendo del giro, algunas prefieren compras, ventas y financiamiento.

Se puede decir a lo anterior que una empresa varía de otra de acuerdo a su giro ya que un hospital no cuenta con departamento de ventas, esto no quiere decir que no lleven a cabo esas funciones, sino que son tan pequeñas que se combinan con otras.

La departamentalización funcional es la base más definida para organizar las actividades de una empresa pequeña, y las características de las funciones de producción, ventas o finanzas son muy conocidas y aceptadas ya que sirven de base no solamente a la empresa sino también a los departamentos de niveles superiores.

VENTAJAS DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES

- Es un método lógico, aprobado y comprobado.
- Es la mejor forma de asegurarse de que el poder y prestigio de las principales actividades de la empresa serán definidos por los niveles más altos.
- Fomenta la eficiencia en el empleo de las personas (principio de la especialización ocupacional.)
- Facilita la capacitación del personal
- Otorga los medios para ejercer un control estricto desde el nivel más alto de la empresa, ya que él o ellos son los responsables de los resultados finales.
- Se adapta fácilmente a la pequeña empresa.

DESVENTAJAS

- Sólo el director general o el gerente general de la empresa puede hacerse responsable de las utilidades.
- Barreras de comunicación entre los departamentos.

b. 2 ENFOQUE FUNCIONAL

b. 2. 1 MANUAL DE ORGANIZACION

INTRODUCCION

La mayoría de la gente que al querer conocer con detalle la naturaleza y funcionamiento de alguna empresa, generalmente se encuentra con varias limitaciones, ya que la empresa no cuenta con ningún documento que la describa.

Lo ideal es que toda empresa ya sea pequeña, mediana o grande cuente con una descripción de su funcionamiento que sea fácil de entender, para todo tipo de personas ya sea el gerente o cualquier otro empleado y aún más para personas ajenas a la empresa.

Algunas utilizan técnicas para describirla, sin embargo, tal vez ya estén obsoletas, o utilicen demasiados detalles y sea muy difícil de comprender a personas de los puestos bajos de la compañía o personas ajenas a esta.

Un documento no tan detallado, pero bien elaborado es lo ideal a las necesidades de la empresa tipo que presentamos, debe ser útil y comprensible para cualquier persona.

Los manuales organizacionales exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos.

Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.

OBJETIVO

Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo¹.

1. COMO ELABORAR Y USAR MANUALES ADMINISTRATIVOS. Rodríguez Valencia Pág.67

DESCRIPCION DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACION DEL PUESTO

- | | |
|-------------------------------|--|
| 1.- Título del puesto | Auxiliar de personal |
| 2.- Propósito del puesto | Servir como apoyo al Jefe personal |
| 3.- Otros títulos | Asistente administrativo |
| 4.- Número de plazas | Una |
| 5.- Localización física | Av Ruiz Cortines No. 3
Col. Marina NaI. Tlal.
Edo. de Mex. Ofra Admva. |
| 6.- Subordinados | Ofice Boy |
| 7.- Nivel organizacional | 3er. nivel |
| 8.- Reporta a | Jefe de personal |
| 9.- Tipo de puesto | |
| Confianza (XX) | Sindical () Base () |
| Honorarios () | Eventual () |
| 10.- Clasificación del puesto | |
| Administrativo (XX) | Operativo () |

11.- Material y equipo

Sumadora, máquina de escribir, computadora,
fax.

12.- Sueldo

Mercado	\$600,000.00	Organización	\$600,000.00
---------	--------------	--------------	--------------

13.- Aspectos confidenciales Nóminas de empleados

14.- Períodos de revisión

Semestral	(XX)	Anual	()	Otros	()
-----------	------	-------	-----	-------	-----

II.- FUNCIONES DEL PUESTO

1.- GENERICA - Auxilia en el trabajo al jefe de personal en las funciones propias del área.

2.- ESPECIFICAS

a) Elabora la nómina haciendo los cálculos correspondientes a I.M.S.S., I.S.P.T. de acuerdo a las tarjetas de tiempo.

b) Elabora el reporte de Infonavit tanto de base como de 5%

c) Calcula finiquitos, los mecanografía y lo entrega al jefe de personal

d) Atiende al personal de la empresa en algún problema, solicitándole nombre, asunto, para dirigirlo al jefe y saber si los puede atender.

e) Recibe a personal externo y explica la forma de llenar las solicitudes de empleo, le informa cuando debe presentarse a la entrevista.

III.- RELACIONES DEL PUESTO

1.- INTERNAS

- a) Permanentes Con su jefe inmediato y sus subordinados
- b) Periódicas Producción
- c) Eventuales Con el personal de la empresa

2.- EXTERNAS

- a) Permanentes Hacienda
- b) Periódicas I.M.S.S.
- c) Eventuales Infonavit , y otras dependencias gubernamentales.

IV.- REQUERIMIENTOS O REQUISITOS PARA EL PUESTO

1.- INHERENTES AL PUESTO

- Escolaridad: Bachillerato o carrera técnica en comercio
- Edad: 20-30 años
- Sexo : Indistinto
- Experiencia: Un año mínimo
- Otros estudios: Cursos en nóminas, I.S.P.T. , I.M.S.S.
Infonavit

Estado Civil: Indistinto
Domicilio: Viva cerca de la localización de la empresa.

2.- INHERENTES AL PROSPECTO

Habilidad.- Se requiere que la persona que vaya a ocupar el puesto tenga capacidad amplia en cálculos de I.M.S.S., I.S.P.T. Infonavit.

Don de Mando.- Que sea líder potencial, carismático y facilidad de palabra.

Responsabilidad.- Para que realice sus funciones

V.- CONDICIONES DE TRABAJO

1.- INSTALACIONES

A.- Color.- La oficina se recomienda que sea pintada o tapizada de color muy claro y decoración sencilla

B.- Ventilación.- El lugar de trabajo debe contar con ventilación de tal forma que el ambiente sea agradable.

2.- RIESGOS

	altos	medios	bajos
A Personales	-----	-----	XXX
B Materiales	-----	-----	XXX
C Económicos	XXX	-----	-----

b. 2. 2. MANUAL DE POLITICAS

INTRODUCCION

El manual de políticas es un documento escrito, que contiene las guías básicas para la acción de un organismo y lineamientos generales para tratar aspectos determinados de este¹.

Podemos decir también que este representa un recurso técnico, para ayudar a la orientación del personal a realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

Aún cuando el manual de políticas contenga disposiciones con carácter técnico, no debemos limitar su uso exclusivamente a aspectos administrativos, ya que es una herramienta importante para el personal técnico.

Los manuales de políticas pueden crearse a nivel general de la organización o específico de alguna de sus partes.

OBJETIVOS

Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración.
- b) Expresa las acciones que deban realizarse en cada unidad de la organización.
- c) Ser instrumento útil para la orientación e información del personal.
- d) Ser fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.

Ahora les propondremos un modelo referente a un manual específico, enfatizando las políticas básicas de un área en la que representamos sus labores especializadas.

¹COMO ELABORAR Y USAR MANUALES ADMINISTRATIVOS

POLITICAS DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

- 1.- Todo empleado de confianza que ingrese a la empresa, debe ser afianzado.**
- 2.- Todo el personal con derecho, debe disfrutar sus vacaciones dentro del periodo que le corresponde y estas no podrán ser pagadas en efectivo.**
- 3.- El personal no podrá tener intereses personales en negocios que en alguna forma estén ligados con la empresa.**
- 4.- Cualquiera persona que habiendo sido despedida por faltas a los reglamentos y políticas de la empresa, no podrá ser recontratada ni tener nexos de negociación.**
- 5.- Es obligación de recursos humanos expedir y/o actualizar la credencial de identificación de todo el personal.**
- 6.- Si un empleado causa baja en la empresa, recursos humanos informará a contabilidad si el empleado adeuda cantidad alguna por concepto de prestamos, anticipos para gastos por comprobar a efecto de que se le apliquen en su finiquito.**
- 7.- Las contrataciones del personal deben estar soportadas por una requisición debidamente autorizada.**

INTRODUCCION

El llegar a uniformar procedimientos es una de las mayores oportunidades que existen para reducir costos de oficinas. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha de seguirse.

Es muy importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (MANUAL)

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina¹.

Los manuales de procedimientos, son instrumentos de información en los que se señalan los pasos y operaciones a seguir para la realización de las funciones de una unidad administrativa, se describen los diferentes puestos, contienen una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos.

Los manuales de procedimientos se clasifican en:

- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERAL

- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESPECIFICO.

Manual de procedimientos general, contiene información sobre procedimientos que aplican a toda la organización o en más de un sector administrativo.

Manual de procedimientos específico, contiene información sobre procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

OBJETIVOS

- Presentar una visión Integral de como opera la organización
- Precisar la secuencia lógica de los pasos que se compone cada uno de los procedimientos.
- Guiar al usuario en las actividades realizadas con sus funciones
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

PROCEDIMIENTO

1.- Título del procedimiento

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR

2.- Propósito del procedimiento

QUE TODO DOCUMENTO (FACTURA) SEA COBRADO EN LA FECHA EN QUE SE PACTO CON EL CLIENTE.

3.- Normas de operación.

- NINGUNA FACTURA SERA ENTREGADA AL CLIENTE SI NO TIENE LA FIRMA DE EL GERENTE DE VENTAS YA QUE ES NECESARIO QUE SE CHEQUE EL PRECIO QUE SE LE VA A DAR AL CLIENTE.

-- TODA FACTURA DEBE SER CHECADA ANTES DE ENVIARSE AL CLIENTE POR LA PERSONA RESPONSABLE DE FACTURACION PARA VERIFICAR LOS IMPORTES.

-- DEBE ESTAR FIRMADA POR EL VENDEDOR QUE ATIENDE AL CLIENTE.

-- SE ENTREGARA UNA COPIA DE DICHA FACTURA A CONTABILIDAD.

4.- Diagrama de flujo

5.- Descripción del diagrama de flujo

6.- Relación de archivos administrativos

7.- Relación de formatos del procedimiento

8.- Descripción y llenado de formato

SIMBOLOGIA UTILIZADA EN EL PROCEDIMIENTO



Actividad
o procedimiento
administrativo



Conector
Extrapágina



Documento
(copias)



Conector



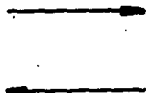
Inicio y termino
del procedimiento



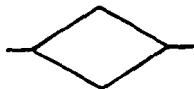
Archivo



Conector



Flujo



Decisión

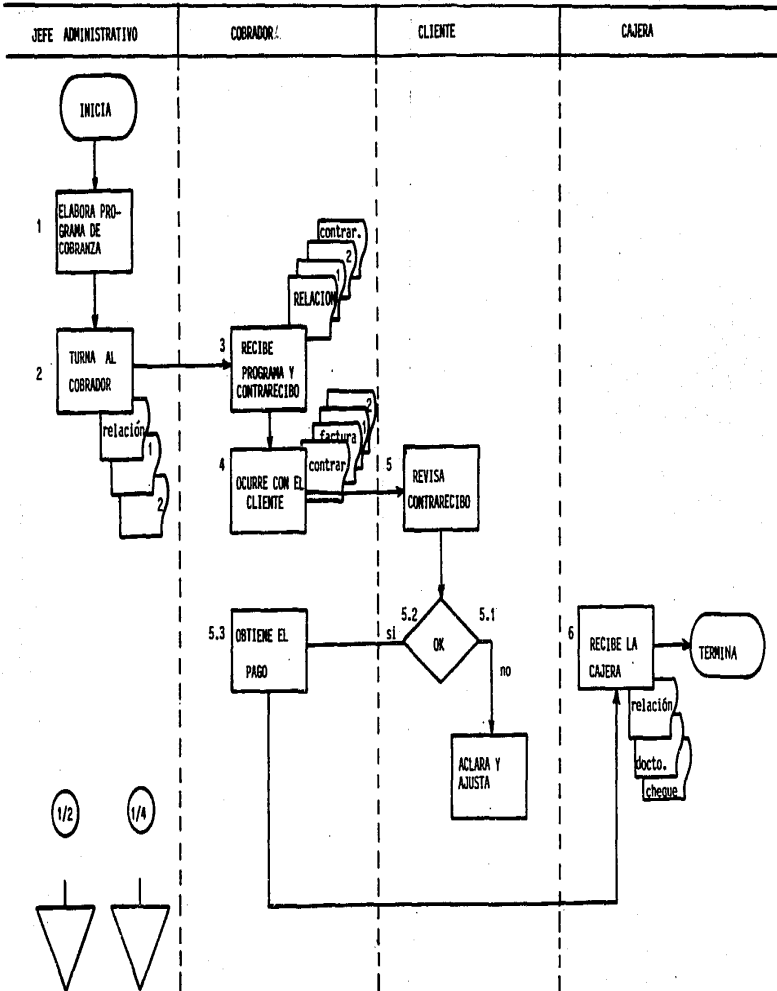
DESCRIPCION DEL PROGRAMA

PROCEDIMIENTO: CUENTAS POR COBRAR

FECHA:

No.	RESPONSABLE	DESCRIPCION GENERICA
1	Jefe Admvo.	Elabora programa de cobranza y turna al cobrador.
2	Cobrador	Recibe programa , contrarecibo y ocurre con el cliente.
3	Cliente	Revisa contrarecibo y liquida si fué programado el pago, si no fué programado aclara y ajusta
4	Cajera	Recibe la relación del cobrador, los documentos y el cheque.

PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR



RELACION DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

No.	USO	TIPO	CLASIFICACION
1/2	Temporal	Menos de un año.	Númérico
1/2	Permanente	10 Años	Alfa numérico

b. 2. 4. EL MANUAL DE BIENVENIDA

Este manual tiene como propósito proporcionar información histórica sobre el organismo, sus objetivos y disposiciones generales; así como, sus logros y estructura organizacional.

Esto le muestra al trabajador un panorama de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Los apartados que contendrá nuestro manual de bienvenida, a fin de uniformar su presentación son los siguientes:

I.- PRESENTACION DEL MANUAL

Deberá contener el logotipo y nombre del organismo especificando también el nombre del manual a que haremos referencia.

II.- INTRODUCCION

Deberá contener una explicación breve al usuario acerca del ámbito de aplicación del manual, es decir, a quien va dirigido. Es conveniente que contenga un mensaje y autorización de la más alta autoridad de la organización, indicando simplemente el puesto y no la persona que lo ocupa.

III.- ANTECEDENTES HISTORICOS

Esta parte consiste en una descripción de el génesis del organismo, así como su desarrollo histórico y posición actual.

Podrá contener fechas, razones sociales y nombres de sus fundadores o bien de los dueños actuales de la organización.

IV.- OBJETIVOS

En ellos se describirán ideales que se pretenden lograr y hacia los cuales encaminarán todos los esfuerzos de la organización.

V.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

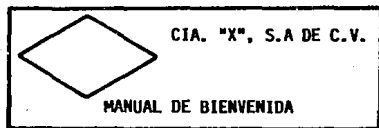
Consiste en la representación gráfica que señala la distribución de los puestos, los niveles jerárquicos y las líneas de autoridad por medio de un organigrama.

VI.- ASPECTOS GENERALES

En este apartado se podrá hacer referencia sobre la filosofía del organismo, sus políticas básicas, disposiciones generales, productos que ofrece al consumidor, prestaciones y servicios de que goza el personal de la organización entre otros.

A continuación propondremos un modelo tipo de manual de bienvenida.

I.- PRESENTACION DEL MANUAL



II.- INTRODUCCION

A nombre de todos los que colaboramos en esta empresa, te damos la más cordial "BIENVENIDA".

A partir de este momento, desde el puesto que vayas a desempeñar tendrás la posibilidad de contribuir al logro de nuestros objetivos y paralelamente tus oportunidades de desarrollo se irán incrementando.

Eres un elemento vital para el buen funcionamiento de la organización.

Nos da mucho gusto que te encuentres con nosotros.

CORDIALMENTE

GERENCIA GENERAL

III.- ANTECEDENTES HISTORICOS

La historia de esta empresa inició el día X del mes X del año X con X, número de trabajadores, siendo su fundador el Sr. X y quien registro a la empresa como X.

En aquel entonces la empresa se creó con la intención de fabricar X productos y de óptima calidad.

Más tarde, y debido a las demandas del mercado se vió en la necesidad de contratar mas personal, a partir de ese momento se produjeron cambios significativos, tendientes a crear una empresa pequeña, dinámica y audaz que pudiera satisfacer ampliamente las necesidades de la sociedad mexicana.

Actualmente esta empresa es fuente de trabajo de X personas que son el sosten de sus respectivas familias, representando un número considerable de mexicanos que progresan y dependen de nuestra empresa.

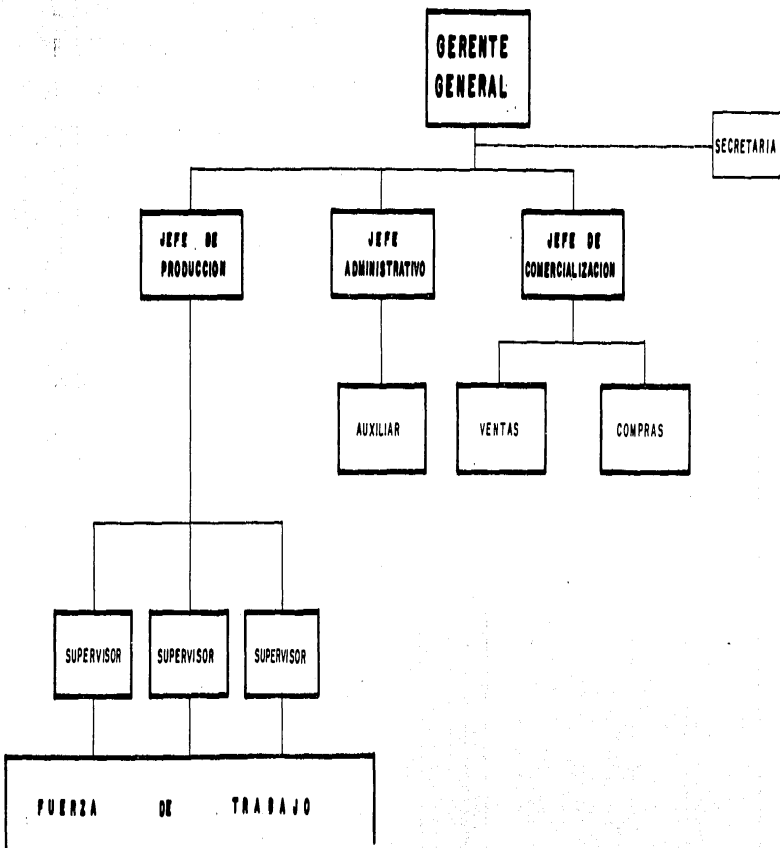
Nuestra búsqueda cotidiana es asegurar la satisfacción de las necesidades de nuestro personal y mantener un adecuado clima de trabajo que nos permita constituir un equipo humano con espíritu participativo y de colaboración aunado a una mentalidad de continua superación.

Desde otro punto de vista, somos una empresa con gran penetración en diferentes áreas y mercados, ya que el alcance de nuestros productos es a nivel nacional, con lo que contribuye al desarrollo económico del país.

IV.- OBJETIVOS

El tratar de superarnos en forma continua es nuestro reto y para lograrlo nos hemos fijado los siguientes objetivos.

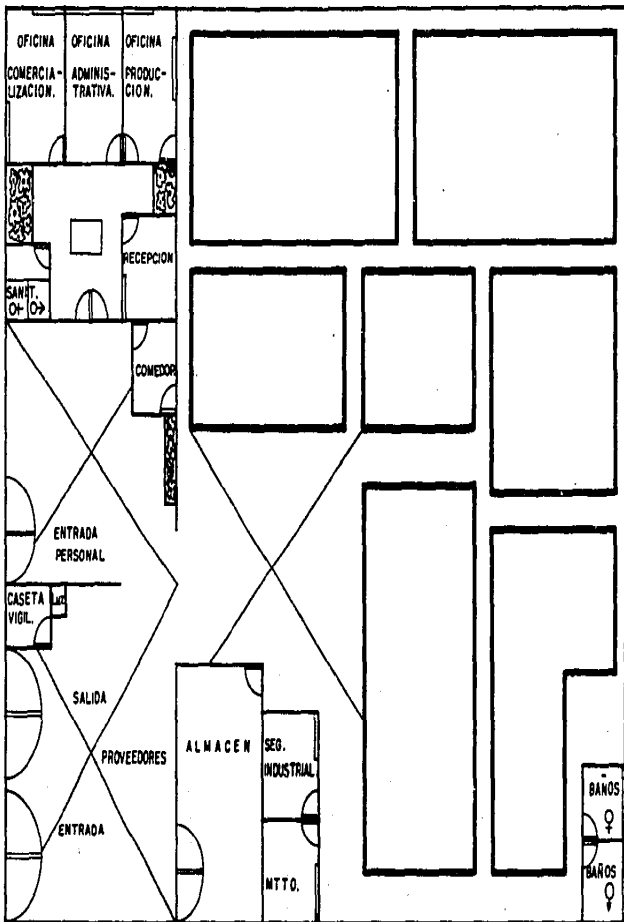
ORGANIGRAMA TIPO PARA UNA EMPRESA PEQUEÑA



- Trabajar con calidad
- Ser una empresa solvente con miras a lograr una firma consolidada.
- Mantener el liderazgo en el mercado
- Atender con eficiencia a nuestros clientes
- Conocer y superar a la competencia
- Elaborar productos de calidad y bajo las más estrictas normas de control
- Lograr la máxima eficiencia y productividad de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.
- Desarrollar al personal para desempeñar con éxito y satisfacción sus funciones .

V.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

LOCALIZACION FISICA DE LA PLANTA



VI.- ASPECTOS GENERALES

a) Filosofía

La filosofía de nuestra empresa representa el fundamento básico de nuestro diario hacer.

En esta empresa, el elemento fundamental es el hombre, por lo tanto el trabajo debe convertirse en un medio para la realización de las capacidades del individuo y para satisfacer sus necesidades morales, sociales y económicas.

En nuestra empresa, la administración es esencialmente participativa, su mecanismo básico es el trabajo en equipo. Siempre nos hemos distinguido como un grupo humano de trabajo organizado, que a partir de objetivos definidos y de la coordinación de los esfuerzos, puede alcanzar resultados exitosos. Para ello es vital la existencia de un ambiente de superación, ayuda mutua y cordialidad.

No hay problema por difícil que parezca, que no pueda ser vencido por un equipo de hombres unidos por lazos de compañerismo. Las soluciones se alcanzan colectivamente, uniendo talentos y experiencias.

Integrate a la organización

b) Políticas Básicas

- Conseguir que todo el personal obtenga una retribución económica adecuada a la naturaleza y efectividad de su esfuerzo, dentro de la situación económica de la empresa y del país.
- Garantizar mediante el plan de prestaciones, la tranquilidad y bienestar de los trabajadores en aspectos económicos y sociales o ante posibles accidentes y enfermedades profesionales.
- Fomentar en todos los niveles la toma de decisiones mediante la delegación de autoridad y la fijación de objetivos.
- Dar siempre preferencia al personal de la empresa para ocupar puestos vacantes o de nueva creación.
- Conceder especial importancia a los programas de seguridad y capacitación al personal.
- Promover en todos los niveles de la organización la comunicación.

- Respetar a nuestros compañeros del grupo y de otros departamentos, manteniendo adecuadas relaciones de trabajo.

d) Productos

Esta empresa cuenta con los siguientes productos al alcance de nuestros consumidores.

Los productos elaborados con:

NOTA. anotar las materias primas indispensables para su elaboración, así como las características de estas.

La línea de productos son los siguientes.

NOTA. anotar el nombre de los productos que se ofrecen al mercado.

e) Prestaciones

DIAS DE DESCANSO

De acuerdo a lo que establece la Ley Federal del Trabajo, por cada seis días de trabajo se tiene derecho a descansar un día.

Tu jefe inmediato te indicará que día de la semana te correspondiera descansar, ya que en determinadas situaciones éste no podrá ser el domingo.

Además se consideran como días de descanso obligatorio según la Ley Federal del Trabajo:

01 enero
05 febrero
21 marzo
01 mayo
16 septiembre
02 noviembre
25 diciembre
01 diciembre de cada 6 años y
el día del voto si es hábil.

VACACIONES

Esta empresa otorga una vez cumplido un año de servicios, el período vacacional que va en proporción a la antigüedad de la persona en la empresa, de la siguiente forma.

AÑOS DE SERVICIO	DIAS LABORABLES PARA DISFRUTAR DE VACACIONES
------------------	--

01 Año	6
02 Años	8
03 Años	10
04 Años	12
05-09 Años	14
10-14 Años	16
15-19 Años	18
20-24 Años	20
25-29 Años	22

Por cada cinco años de servicio, las vacaciones se incrementan en dos días.

Adicionalmente se te proporciona una prima vacacional sobre el salario ordinario mensual, en relación al número de días que comprende dicho período y a tu antigüedad en la empresa.

VALES DE DESPESA

La empresa proporciona como ayuda de despensa VALES canjeables en casas comerciales, de acuerdo a períodos establecidos y que se te darán a conocer por el departamento de personal.

AGUINALDO

La organización otorga a su personal 15 días de aguinaldo por año de servicios prestados, esto es en el mes de diciembre, si tienes menos de un año de pertenecer a la empresa, recibirás la parte proporcional a los días trabajados.

FONDO DE AHORRO

El hábito de ahorro proporciona seguridad y ayuda a obtener y satisfacer necesidades cuando se requieren, por esta razón se ha creado un FONDO DE AHORRO, que funciona de la siguiente forma.

Semanal o quincenalmente se te retendrá una cantidad de tu sueldo o salario y otra cantidad exactamente igual te será proporcionada por la empresa, el monto de entrega comprende el total de la cantidad ahorrada (aportación personal más aportación de la empresa) más intereses generados por inversiones y préstamos.

PERMISOS CON GOCE DE SUELDO

La empresa concede permisos con goce de sueldo en los siguientes casos.

- Muerte de familiar directo padres, esposo (a) e hijos.

- Nacimiento de hijo legítimo

- Matrimonio

Debiendo comprobarlos mediante documentación respectiva.

EQUIPOS DE TRABAJO

En nuestra empresa recibirás el equipo de trabajo y protección necesario, de acuerdo al tipo de actividades que vayas a desempeñar.

SEGURO SOCIAL

Al momento de ingresar quedas inscrito en el I.M.S.S. razón por la cual debe cubrirse la cuota fijada por este.

En el caso de enfermedad general, del 4to. día en adelante el I.M.S.S. pagará el 60% de tu sueldo o salario y la empresa otorga el 40% adicional a tu salario ordinario, para que tu percepción sea completa.

Lo único que tu debes hacer es entregar en el departamento de personal, la incapacidad que te proporciona el I.M.S.S.

f) SERVICIOS

DIAS Y FORMAS DE PAGO

El pago de tu salario se realizará en tu lugar de trabajo, cuando no sea así debes pasar a las oficinas de personal.

En el caso de personal de confianza los pagos son los días 15 y último de cada mes, cuando alguno de ellos no es laborable, se pagará el día laborable anterior más próximo.

Los descuentos que se harán a tu salario o sueldo son:

- I.S.P.T.
- Cuotas del I.M.S.S.
- Retención del fondo de ahorro
- Otros conceptos que autorices

A todo el personal se entregará un recibo describiendo las percepciones y deducciones correspondientes.

EL AREA DE RECURSOS HUMANOS TIENE SUS PUERTAS ABIERTAS EN TODO MOMENTO PARA ESCUCHARTE Y – BRINDARTE EL APOYO NECESARIO, PARA MANTENER – UN ADECUADO AMBIENTE DE TRABAJO, EN DONDE TU TRANQUILIDAD, SEGURIDAD, SATISFACCION Y DESARROLLO CONSTITUYEN NUESTRAS METAS.

b. 2. 5. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

INTRODUCCION

El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que contiene las obligaciones tanto del patrón como del trabajador, tendientes a normar el desarrollo del trabajo dentro de la organización.

Este se formulará mediante la participación de los representantes del personal y representantes de la empresa, a través de un diálogo que servirá para crear las normas del reglamento, de tal manera que se logre una armonía plena entre estos, cumpliendo debidamente con los requerimientos de la Ley Federal del Trabajo.

Todo reglamento interior de trabajo deberá imprimirse y repartirse a los representantes del patrón y a los trabajadores, surtiendo efectos a partir de la fecha de su depósito, además de fijarlo en los lugares mas visibles del establecimiento.

OBJETIVO

Es dar a conocer el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y empresa en el desarrollo de los trabajos de la misma¹.

CONTENIDO

El reglamento interior de trabajo deberá contener:

I.- Horas de entrada y salida de los trabajadores, tiempo destinado para las comidas y períodos de reposo durante la jornada.

II.- Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo.

¹LEY FEDERAL DEL TRABAJO Art. 134

III.- Días y horas fijadas para hacer limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo.

IV.- Días y lugares de pago.

V.- Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios.

VI.- Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y los menores,

VII.- Tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dicten las autoridades.

VIII.- Permisos y licencias,

IX.- Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción, y

X.- Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

Debido a que cada organización es diferente, será conveniente adecuar un modelo que satisfaga los requerimientos de cada cual.

Ahora le presentamos un modelo de reglamento interior de trabajo considerando las necesidades primordiales de una pequeña empresa:

I.- PRESENTACION

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

**ESTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO,
CONTIENE EL CONJUNTO DE DISPOSICIONES
OBLIGATORIAS PARA TRABAJADORES Y
PATRONES EN EL DESARROLLO DE LOS
TRABAJOS DE LA EMPRESA.**

LUGAR Y FECHA.

II.- INDICE

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

CAPITULO II

JORNADAS DE TRABAJO, TURNOS Y HORARIOS DE TRABAJO, DE PERIODOS DE DESCANSO O TIEMPO DESTINADO PARA LA TOMA DE ALIMENTOS DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO.

CAPITULO III

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

CAPITULO IV

DIAS Y LUGARES DE PAGO

CAPITULO V

OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA.

CAPITULO VI

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

CAPITULO VII

PROCEDIMIENTO PARA APLICARLAS

CAPITULO VIII

DISPOSICIONES FINALES.

III.- DESARROLLO

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

ARTICULO 1o.- Para los efectos de abreviar en el curso de este reglamento se utilizará la siguiente denominación "NOMBRE DE LA EMPRESA".

A) LEY	La Ley Federal del Trabajo
B) REGLAMENTO	El presente Instrumento
C) TRABAJADORES	Las personas que laboran en esta empresa.
D) DEPARTAMENTO	Cada una de las dependencias en que la empresa subdivide sus actividades.
E) REPRESENTANTES DE LA EMPRESA	Aquellas personas a través de las cuales emanan las ordenes y directrices de la empresa.

CAPITULO II

JORNADAS DE TRABAJO, TURNOS Y HORARIOS DE TRABAJO DE PERIODOS DE DESCANSO O TIEMPO DESTINADO PARA LA TOMA DE ALIMENTOS DENTRO DE LA JORNADA DE TRABAJO.

ARTICULO 2o.- Las jornadas de trabajo se ajustarán a lo establecido en la ley o al contrato individual de trabajo.

ARTICULO 3o.- Las horas de entrada y salida, así como el tiempo para tomar alimentos o descansar, se ajustarán a lo estipulado en el artículo que antecede, en la inteligencia de que la empresa podrá modificarlos para el mejor funcionamiento de la misma, previo aviso que se da a los trabajadores.

ARTICULO 4o.- Las jornadas de trabajo deben iniciarse y concluirse en punto de las horas indicadas como de entrada y salida y precisamente en el lugar que haya señalado a cada trabajador la empresa o sus representantes.

ARTICULO 5o.- El trabajador debe de iniciar de inmediato los trabajos que se obligo a desempeñar conforme al puesto para el cual fue contratado, atendiendo siempre las instrucciones recibidas de su jefe inmediato, del jefe del departamento, quedando obligado el trabajador a llenar y firmar en su caso los informes o documentos que le sean requeridos.

ARTICULO 6o.- Los trabajadores deberán iniciar sus labores puntualmente, tal y como marca el artículo tercero de este reglamento pudiendo presentarse hasta diez minutos después de su horario de entrada a su área de trabajo, considerandose dicho lapso como tolerancia, en la inteligencia de que, será contemplado como retardo en el ingreso posterior a dicha tolerancia.

ARTICULO 7o.- En caso de que por necesidad de la empresa se deba trabajar tiempo extra, este deberá ser autorizado por el responsable del área, así mismo por negarse a laborar el tiempo extra legal que marca la ley, el trabajador se hará acreedor a:

Por primera vez	Amonestación verbal
Por segunda vez	Amonestación por escrito
Por tercera vez	Suspensión de un día
Por cuarta vez	Rescisión de la relación de trabajo

ARTICULO 8o.- Los trabajadores gozarán de media hora dentro de su jornada normal que servirá para que tomen sus alimentos o descansen, la cual será fijada a cada trabajador conforme al horario que se haya asignado al departamento en el cual presten sus servicios por parte del jefe inmediato, con el objeto de que se mantenga en las áreas de trabajo el personal adecuado que permita atender las necesidades del área o departamento.

ARTICULO 9o.- En los horarios señalados para la toma de alimentos y/o descanso por parte de la empresa, el personal suspenderá sus labores, debiendo reanudarlos al termino de la media hora estipulada para tales fines.

CAPITULO III

SEGURIDAD E HIGIENE EN EL TRABAJO

ARTICULO 10o.- Tanto la empresa como los trabajadores estarán obligados a observar las disposiciones en vigor derivadas del reglamento general de seguridad e higiene, del reglamento interior de trabajo, así como de todas aquellas medidas que se adopten en lo relativo a la higiene y seguridad en el trabajo.

ARTICULO 11o.- Los trabajadores deberán cuidar y vigilar el estado que guardan las máquinas, herramientas, útiles y demás implementos de trabajo a su cuidado y quedarán obligados a hacer las observaciones necesarias a su jefe inmediato de cualquier desperfecto, anomalía, avería, etc. que encuentren en dichos objetos para evitar accidentes o demoras en las operaciones.

ARTICULO 12o.- En todo tiempo se deberán observar cuidadosamente las siguientes reglas y medidas de seguridad.

- a) Antes de poner en marcha cualquier mecanismo, maquinaria o equipo móvil, el operador se debe cerciorar cuidadosamente de que nadie este trabajando en él o haciendo labores de reparaciones.
- b) Al efectuar algún trabajo en líneas electrónicas o valvulas conectadas a tuberías o recipientes sujetos a presión, se deberá averiguar previamente su contenido, así como si hay corriente eléctrica en las líneas de presión en las valvulas y una vez comprobado lo anterior, tomándose las medidas de seguridad se procederá a la ejecución del trabajo.
- c) La maquinaria nunca debe ser limplada ni reparada al estar en movimiento.
- d) Obedecer los avisos de peligro y seguridad que se instalen en la empresa.

e) No se deberán usar prendas sueltas que pudieran atorarse o engancharse en las maquinas en movimiento.

f) No deberán usarse adornos o artículos personales que sean susceptibles de engancharse, enredarse o atorarse en las maquinas o equipo que se encuentra en movimiento.

g) El trabajador tiene prohibido operar o utilizar herramienta, equipo o maquina que se encuentre al cuidado o asignado a otro trabajador, salvo autorización expresa por parte de los representantes de la empresa.

h) Queda estrictamente prohibido correr en el interior de la planta de producción, almacenes en general, andenes, patios, y demás areas presentes o futuras que conformen a la empresa.

I) En los vehículos propiedad de la empresa, no podrá viajar ninguna persona o trabajador que no este asignado a dicha unidad.

ARTICULO 13o.- Los trabajadores cuidarán de no hacer mal uso de las instalaciones sanitarias puestas a su servicio, debiendo cooperar en el mantenimiento de la limpieza o higiene de las instalaciones en general y en especial la de sus areas de trabajo, deberán mantenerlas libres de objetos, desperdicios o equipo no utilizable.

ARTICULO 14o.- El trabajador podrá asearse en los lugares que para tal efecto se tengan en la empresa, siendo obligatorio para el trabajador.

CAPITULO IV

DIAS Y LUGARES DE PAGO

ARTICULO 15o.- La empresa pagará a sus trabajadores sus salarios los dias sabados de cada semana dentro del establecimiento de trabajo.

En lo que se refiere a personal de confianza, se les pagará los dias quince y último de cada mes, en ambos casos si el día de pago coincide con un día inhábil, se pagará el día inmediato anterior.

ARTICULO 16o.- Los trabajadores están obligados a firmar el recibo que certifique la cantidad que se les esta entregando, por concepto de sueldo o salario, además de los descuentos que corresponda conforme a la Ley Federal de Trabajo y las disposiciones fiscales aplicables.

ARTICULO 17o.- Los salarios o sueldos deben cobrarse personalmente por el trabajador, en caso de fuerza mayor, se pagará el salario o sueldo a la persona que previamente autorice el trabajador por escrito conforme a los requisitos legales.

ARTICULO 18o.- Los descuentos a los salarios de los trabajadores sólo operarán en los casos que especifica la Ley Federal del Trabajo.

CAPITULO V

OBLIGACIONES GENERALES DE LOS TRABAJADORES Y DE LA EMPRESA.

ARTICULO 19o.- La empresa se compromete a cumplir con las obligaciones contempladas en el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo.

ARTICULO 20o.- Todo el personal está obligado a obedecer las disposiciones siguientes:

- a) Someterse a exámenes médicos previos o periódicos que ordene el IMSS, la Secretaría de Salubridad o la empresa.
- b) Cumplir estrictamente las medidas de higiene en general que decreten las autoridades de la empresa.
- c) Observar las medidas de seguridad e higiene preventivas que acuerden las autoridades correspondientes así como las que indique la empresa para la seguridad y protección personal propia del trabajador y de sus compañeros.
- d) Dar aviso de inmediato a la empresa de las causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo, haciendo entrega de las incapacidades que expida el IMSS a la empresa dentro de las 72 horas siguientes al día en que hayan sido expedidas.

e) Observar buenas costumbres durante el servicio, como en las áreas de trabajo, oficinas, baños y en cualquier área o instalación propiedad de la empresa.

f) Mantener limpios el equipo y herramienta de trabajo asignada.

g) Conservar limpia su área de trabajo, como libre de objetos que ponga en peligro la seguridad personal de los trabajadores.

h) Abstenerse de ingerir alimentos fuera del horario destinado para ello.

CAPITULO VI

MEDIDAS DISCIPLINARIAS

ARTICULO 21o.- La empresa y con fundamento a lo establecido por los artículos 423 fracción X, 517 y 51 de la Ley Federal del Trabajo en vigor tendrá la facultad de aplicar las medidas disciplinarias siguientes:

a) Amonestación verbal.

b) Amonestación por escrito.

c) Rescisión de la relación de trabajo, por causas imputables al trabajador o el patrón.

ARTICULO 22o.- Se hace acreedor a una medida disciplinaria de las establecidas en el artículo que antecede, el trabajador que no dé cumplimiento a las disposiciones contenidas en la Ley Federal del Trabajo, de las medidas que dicte la comisión mixta de higiene y seguridad como las concernientes al presente reglamento interior de trabajo.

ARTICULO 23o.- La empresa y de conformidad con los artículos inmediatos anteriores, impondrá las medidas disciplinarias siguientes:

- a) Por no usar equipo de seguridad.
- b) Por faltar injustificadamente al trabajo en un período de un mes.

Por la primera falta	Amonestación por escrito
Por segunda falta	Suspensión de un día
Por tercera falta	Suspensión de dos días

c) Por ausentarse de su lugar de trabajo, sin autorización expresa por parte de los representantes de la empresa.

Se dará una amonestación por escrito la primera vez y un día suspendido si el trabajador reincide.

CAPITULO VII

PROCEDIMIENTO PARA APLICARLAS

ARTICULO 24o.- De conformidad a lo establecido en el artículo 423 fracción X de la Ley se deberán satisfacer los requerimientos siguientes:

- a) La empresa, por conducto de relaciones laborales, antes de aplicar alguna medida disciplinaria o de rescisión de la relación individual de trabajo de algún trabajador, deberá analizar el caso.
- b) Escuchará al trabajador sobre lo que tenga que alegar.
- c) Relaciones laborales, con vista en los argumentos del trabajador, hará las investigaciones que estime pertinentes y resolverá lo conducente a la procedencia o improcedencia en su caso de la aplicación de alguna medida disciplinaria señalada en el reglamento.
- d) Se exceptuarán del anterior procedimiento las medidas disciplinarias consistentes en amonestaciones verbales, las cuales podrán imponerse al momento mismo de conocerse el caso concreto al trabajador infractor.

CAPITULO VIII

DISPOSICIONES FINALES

ARTICULO 25o.- El presente reglamento interior de trabajo surtirá efectos a partir de la fecha de apertura de la compañía.

POR LA EMPRESA

POR LOS TRABAJADORES

b. 3 ENFOQUE OPERACIONAL

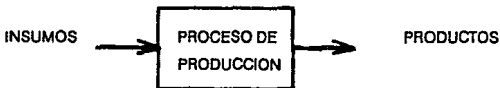
b. 3. 1 METODOS DE TRABAJO

En la pequeña empresa, se pueden tener varios métodos de trabajo, tales como:

- Métodos de producción continua
- Métodos de producción intermitente

Los métodos de producción continua se refieren, a las situaciones de fabricación en las cuales las instalaciones se adaptan a ciertos flujos de operación, que siguen una escala donde no es afectada por interrupciones la producción.

A continuación presentamos un ejemplo de dicho método.



Los materiales o materias primas se reciben continuamente, para ser almacenados y transportados para su procesamiento y posteriormente su terminación.

La producción en gran escala de un producto (igual o estándar) es una característica de este sistema, el cual con obreros especializados y semiespecializados son contratados generalmente en este tipo de sistemas, por lo tanto los costos de producción son bajos.

Los métodos de producción intermitente, se caracterizan por la producción en "lote" de fabricación.

En este caso se fabrica de acuerdo a pedidos de producción diferentes según las necesidades del cliente, por lo tanto se fabrica gran variedad de productos, y su costo de la mano de obra es relativamente alto, y en consecuencia los costos del producto terminado son altos.

III METODO DE INVESTIGACION APLICADA

IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Se determinó la problemática de la pequeña empresa, consistente en el crecimiento inadecuado que han tenido estas en su desarrollo.

DEMARCAION DEL PROBLEMA

De acuerdo a la problemática hemos considerado que esta ocurre:

- a) En las empresas privadas de este estrato.
- b) En las empresas productoras de bienes así como en las de servicios.

FORMULACION DE HIPOTESIS

La aplicación de un sistema de administración dentro de las compañías, manejado de manera eficaz y eficiente ayudará al sano desarrollo de estas.

OBJETIVOS

- a) Proporcionar al empresario (dueño) herramientas que lo guíen al sano desarrollo de la organización.
- b) Informar al empresario las necesidades que el mercado le está requiriendo de acuerdo a los estudios que realice el Lic. en administración.
- c) Conocer los medios para la obtención de recursos financieros más rápidamente.

DISEÑO DE LA INVESTIGACION

POBLACION DE ESTUDIO

La investigación que realizamos será llevada a cabo en organizaciones ubicadas en el Estado de México, conformando nuestro universo un total de 2 317 empresas ubicadas en:

TLALNEPANTLA ECATEPEC NAUCALPAN

DETERMINACION DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

El método utilizado para determinar el tamaño de la muestra, será el muestreo aleatorio simple, el que por sus bases de cálculo contempla la posibilidad de incluir en la muestra a cualquiera de los elementos integrantes de la población.

Para efectos de nuestro estudio las formulas utilizadas para calcular el tamaño de la muestra son las siguientes.

$$e^2 = z^2 \left(\frac{\bar{p} (1 - \bar{p})}{n} \right)$$
$$n = z^2 \left(\frac{\bar{p} (1 - \bar{p})}{e^2} \right)$$
$$n = \frac{n}{1 + (n - 1) / N}$$

DONDE:

e= grado de precisión deseado

Z= coeficiente de confianza

P= probabilidad de éxito

N= población

n= muestra

DATOS

e= 0.10

Z= 95%

p= 50%

N= 2317

n= ?

SUSTITUYENDO

$$n = 1.96^2 \left(\frac{0.50 (1 - 0.50)}{(0.10)^2} \right)$$
$$n = 3.8416 \left(\frac{0.50 (0.5)}{0.01} \right)$$

n = 96

$$n = \frac{96}{1 + (96 - 1) / 2317}$$

$$n = \frac{96}{1 + 95 / 2317}$$

$$\frac{96}{1 + 0.0410}$$

= 92.92 ≈ 93

VARIABLE INDEPENDIENTE

La aplicación de un modelo de administración de acuerdo a las necesidades de cada empresa facilitará un adecuado crecimiento en ésta.

VARIABLE DEPENDIENTE

De acuerdo al resultado obtenido la asesoría que el Lic. en administración dará, deberá ser de acuerdo a las necesidades que cada una de las empresas que requiera del servicio presente.

VARIABLE DE CONTROL

Las variables dependientes e independientes se evalúan por las de control, para nuestro estudio consideramos las siguientes:

- Número de trabajadores de la empresa
- Cuál es su origen
- Con qué capital cuenta
- Cuál es su localización.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

Nombre de la compañía _____

Giro de la misma _____

Informa _____

Puesto que ocupa _____

1.- Quien administra su empresa _____

Qué puesto ocupa dentro de la organización. _____

2.- Cuenta su empresa con una estructura organizacional bien definida _____

3.- Su empresa cuenta con manuales administrativos

SI _____

NO _____

4.- Si su empresa cuenta con manuales administrativos nos podría decir cuales son:

5.- Se realizan revisiones periódicas a los manuales existentes en su empresa.

SI _____

NO _____

6.- Existe reglamento interior de trabajo

SI _____

NO _____

7.- Su empresa ha solicitado financiamientos

SI _____

NO _____

8.- Con que número de empleados cuenta su empresa.

SI _____

NO _____

9.- Su empresa es prestadora de

Bienes _____

Servicios _____

10.- Cuál es su origen o cómo fué constituida su empresa.

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

**SUMINISTROS INDUSTRIALES RODRIGUEZ
S. A. DE C. V.**

RUIZ CORTINES No. 15 COL. MARINA NACIONAL
TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO C. P. 54190
TEL. 755-90-54
R. F. C. 81R-910130-221

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPAÑIA SUMINISTROS INDUSTRIALES RODRIGUEZ, S.A. DE C.V.
GIRO DE LA MISMA COMPRA VENTA DE MATERIALES INDUSTRIALES TALES COMO: PLACA
LAMINA, TUBERIA TANTO DE ACERO AL CARBON COMO COBRE Y ACERO INOXIDABLE ETC.
INFORMA ING. JUAN MANUEL RODRIGUEZ RIOS
PUESTO QUE OCUPA GERENTE GENERAL

UN SERVIDOR

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA UN SERVIDOR

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION
GERENTE GENERAL

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
BIEN DEFINIDA SI

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS
SI _____
NO NO

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS
PODRIA DECIR CUALES SON _____

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES
EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____
NO NO

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI _____

NO _____

SI

LO CONOCE EL PERSONAL _____

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____

NO NO

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____

XXXXXXXXXX

16 - 100 _____

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA EN PRESTADORA DE

BIENES _____

SERVICIOS XXXX

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA
UNIENDO ESFUERZOS FAMILIARES PARA LA CONSTITUCION DE LA EMPRESA

PREVIA EXPERIENCIA DE LOS INTEGRANTES DE ESTA.

SUMINISTROS INDUSTRIALES RODRIGUEZ
S. A. DE C. V.
RIZ CORTINES NO. 15 COL. MARINA NACIONAL
TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO
TEL. 755-90-54 C. P. 54130
R. P. C. SIR-910130-221

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO



DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPANIA "UNION DE RESORTES, S.A."

GIRO DE LA MISMA FABRICACION, DISTRIBUCION Y COMRA VENTA DE TODA

CLASE DE RESORTES _____

INFORMA HERLINDA GALICIA RIOS

PUESTO QUE OCUPA JEFE ADMINISTRATIVO

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA SR. RAMON AYALA OCHOA

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION _____

GERENTE GENERAL.

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA NO

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS

SI _____

NO X

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS PODRIA DECIR CUALES SON _____

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES
EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____

NO X

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI _____

NO X

LO CONOCE EL PERSONAL _____

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI X

NO _____

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____

16 - 100 _____

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA ES PRESTADORA DE

BIENES X

SERVICIOS X

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA
FUE CONSTITUIDA EN 1986 POR CUATRO SOCIOS, TRES DE ELLOS, TENIENDO CONOCIMIENTO
EN LA FABRICACION DE RESORTES, Y UNO EN VENTAS° EMPEZARON A TRABAJAR CON ELLOS-
DOS FAMILIARES MAS; EN 1988, SE INTEGRA A LA MISMA EL SOCIO MAYORITARIO, QUE --
FUNGE COMO GERENTE GENERAL, ACTUALMENTE LA EMPRESA CUENTA CON 32 TRABAJADORES.

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

CREACIONES Y DECORACIONES
"LLASAR"
TODAS EN UNICEL

FIGURAS DECORADAS DE UNICEL PARA TODA OCASION
Calle Pensamiento # 27 Estado de México
Col. Jardines del Tepeyac Tel. 788-23-58
REG. FED. DE CAUS GOM-870005-0W0

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPAÑIA CREACIONES Y DECORACIONES "LLASAR"

BIRO DE LA MISMA FABRICACION Y VENTA DE FIGURAS DECORADAS
EN UNICEL.

INFORMA SR. LUIS ARTEAGA CASTILLO

PUESTO QUE OCUPA GERENTE GENERAL

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA UN SERVIDOR

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION _____
EL YA CITADO.

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
BIEN DEFINIDA NO

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS

SI _____

NO NO

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS
PODRIA DECIR CUALES SON AUN NO CONTAMOS.

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____

NO NO

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI _____

NO NO

LO CONOCE EL PERSONAL NO

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____

NO NO

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____

16 - 100 20

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA ES PRESTADORA DE

BIENES _____

SERVICIOS SERVICIOS

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA

LA UNION FAMILIAR, LA EXPERIENCIA EN ESTE RAMO Y EL DESO-
DE SER INDEPENDIENTES.

CREACIONES Y DECORACIONES
“LLASAR”
TODO EN UNICEL
FIGURAS DECORATIVAS DE UNICEL PARA TODA OCASION
Calle Venezuela # 27 Estado de Nariño
Cra. Jardines del Tepeyac Tel. 788-23-58
REG. FED. DE CAUS 60MS-870003-GWO

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPAÑIA TORNILLERIA HERCULES, S. A. DE C. V.

GIRO DE LA MISMA FABRICACION, COMPRA, VENTA DE TORNILLOS, TUERCAS
BIRLOS Y SIMILARES.

INFORMA ESPERANZA HERNANDEZ MEDINA

PUESTO QUE OCUPA GERENTE DE VENTAS

1. - QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA SR. CONSTANTINO HERNANDEZ GARCIA

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION _____

ADMINISTRADOR GENERAL

2. - CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
BIEN DEFINIDA NO.

3. - SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS

SI _____

NO NO

4. - SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS
PODRIA DECIR CUALES SON NINGUNO

Tornillería HERCULES

PRODUCTOS STANDARD Y ESPECIALES

CONSTANTINO HERNANDEZ GARCIA

Km 17.5 vía aereas No 3409 - Col. C.

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES
EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____

NO NO

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI SI

NO _____

LO CONOCE EL PERSONAL SI

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____

NO NO

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____

16 - 100 XX

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA EN PRESTADORA DE

BIENES _____

SERVICIOS SI

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA
POR SEIS SOCIOS.

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPAÑIA DISTRIBUIDORA CARALE

GIRO DE LA MISMA COMPRA/VENTA DISTRIBUCION DE ARTICULOS DE OFICINA Y PAPELERIA EN GENERAL.

INFORMA GRACIELA L. VARGAS JIMENEZ

PUESTO QUE OCUPA VENTAS.

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA _____

JOSE GERARDO AVALOS RANGEL

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION _____

GERENTE.

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

BIEN DEFINIDA NO _____

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS

SI _____

NO NO _____

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS

PODRIA DECIR CUALES SON .

CARALE

Distribuidora de Artículos para Oficinas y
Papelería en General.

Ciudad de México, No. 138 Villa de las Flores,
Colonia Cuauhtémoc, C.A. de México, Tel. 634-17-25
Reg. Fed. Caus. VAJG-364000

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____

NO NO

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI _____

NO NO

LO CONOCE EL PERSONAL NO

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____

NO NO

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____

16 - 100 //

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA EN PRESTADORA DE

BIENES _____

SERVICIOS SI

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA

TODOS PARTIO DE LA DECISION DE SER INDEPENDIENTE

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO



DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPANIA INDUSTRIAS MARONE, S.A. DE C.V.

GIRO DE LA MISMA COMERCIALIZADORA Y FABRICACION: MAQUINARIA
INDUSTRIA METALMECANICA, PRODUCTOS DE PLASTICO Y MAQUINAS

INFORMA C.P. JORGE SERRANO R.

PUESTO QUE OCUPA ADMINISTRACION DE SENTAS.

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA ING. REVE JINER S.

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION _____

DIRECTOR GENERAL

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA ESTA EN VIAS DE REORGANIZACION

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS

SI _____

NO X _____

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS PODRIA DECIR CUALES SON _____

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____

NO _____



6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI _____

NO _____

LO CONOCE EL PERSONAL si _____

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____

NO _____

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____

16 - 100 _____

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA EN PRESTADORA DE

BIENES _____

SERVICIOS _____

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA

LA IDEA DE SER INDEPENDIENTE, PARTIENDO DE

LA BASE DE SER GERENTE DE SUTAS...

ENE 20 1992

TELS. } 755-71-29
 } 589-35-44

H. F. C. ZOE-750123 P-54

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPAÑIA Zinc y Sus Derivados S.A de C.V.

GIRO DE LA MISMA Productora de compuestos químicos y
metálicos.

INFORMA Ing. Rafael Pinzón

PUESTO QUE OCUPA Gerente de Producción

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA Ing. Manuel Pinzón

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION Gerente General

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
BIEN DEFINIDA Si

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS
SI /
NO _____

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS
PODRIA DECIR CUALES SON Control de Calidad
Pedidos, Compras, Facturación.

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____

NO _____

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI _____

NO _____

LO CONOCE EL PERSONAL 30% _____

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____

NO _____

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 8 35 obreros.

16 - 100 _____

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA ES PRESTADORA DE

BIENES _____

SERVICIOS _____

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA

Empresa tipo familiar

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO



GRUPO TERMODINÁMICO JARM
S. A. DE C. V.

DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DE LA COMPAÑIA

GRUPO TERMODINÁMICO JARM, S.A. DE C.V.

GIRO DE LA MISMA

FABRICACION Y REPARACION DE RECIPIENTES A PRESION.

INFORMA

ING. CARLOS JIMENEZ ROSAS

PUESTO QUE OCUPA

JEFE DE PRODUCCION

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA

EL GERENTE GENERAL SR. JESUS MENDOZA GUTIERREZ

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION

GERENTE GENERAL

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

BIEN DEFINIDA SI

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS

SI

NO

XX

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS

AUN NO SE REALIZAN.

PODRIA DECIR CUALES SON

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____
NO XX

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI XX
NO _____

LO CONOCE EL PERSONAL XX

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____
NO XX

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____
16 - 100 XX
101 - 250 _____
251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA ES PRESTADORA DE

BIENES _____
SERVICIOS XX

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA LA FUSION DE VARIOS NEGOCIOS PARTICULARES DEL MISMO RAMO.

GRUPO TERMODINAMICO IARM
S. A. DE C. V.
AV. RUIZ CORTINES # 3 COL. MARINA NACIONAL
Tlalneapantla, EDO. DE MEXICO
TEL. 755-17-37 C. P. 24150
R. F. C. GTJ-910104-803

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPAÑIA CONSTRUCCION Y MANTENIMIENTO

GIRO DE LA MISMA PRESTADORA DE SERVICIOS

INFORMA FELIPE RIVERO PLATA

PUESTO QUE OCUPA GERENTE GENERAL

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA EL MISMO

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION GERENTE GENERAL

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA NO

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS
SI _____
NO NO

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS PODRIA DECIR CUALES SON _____

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS A LOS MANUALES
EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____

NO NO

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI _____

NO NO

LO CONOCE EL PERSONAL NO

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____

NO NO

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____

16 - 100 22

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA ES PRESTADORA DE

BIENES _____

SERVICIOS XXXXXXXX

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA

FUE INICIADA POR UN HERMANO DEL GERENTE GENERAL Y AMPLIADA PO EL

MISMO POR LO QUE SU ORIGEN ES FAMILIAR.

REINDAL
 FERRETERIA, MAQUINADOS, PAJERIA,
 INSTRUMENTACION Y ESTRUCTURAS
 CARTAGENA RTE. #54 TEL.
 SAN PEDRO ZACATENCO MEX. 14, D. F.
 Reg Fed Caus. AAPE-540621-001
 R. C. C 3782-86 C. E. 2002552

1.7 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

DATOS DE IDENTIFICACION

NOMBRE DE LA COMPANIA REINDAL

GIRO DE LA MISMA FERRETERIA, MAQUINADOS, PAJERIA, INSTRUMENTACION
 Y ESTRUCTURAS.

INFORMA SR. EFRAIN ALCANTARA

PUESTO QUE OCUPA GERENTE GENERAL

1.- QUIEN ADMINISTRA SU EMPRESA ASESOR EXTERNO

QUE PUESTO OCUPA DENTRO DE LA ORGANIZACION STAFF

2.- CUENTA SU EMPRESA CON UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA NO

3.- SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS
 SI _____
 NO XXX

4.- SI SU EMPRESA CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS NOS PODRIA DECIR CUALES SON NO CONTAMOS CON ELLOS

REINDALFERRETERIA, MAQUINADOS, PALETRIA,
INSTRUMENTACIÓN Y ESTRUCTURASR.T. GENANTE P. 54 TEL.
A LOS MANUALES
CALLE PESQUERA 27 - TERCER MEX. 14, D.F.
Reg. Fed. Com. A.A.P.E. 540621-001
R. C. 278 C. E. 2002552

5.- SE REALIZAN REVISIONES PERIODICAS
EXISTENTES EN SU EMPRESA.

SI _____

NO XXX

6.- EXISTE REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

SI _____

NO XXXLO CONOCE EL PERSONAL XXX

7.- SU EMPRESA HA SOLICITADO FINANCIAMIENTOS

SI _____

NO XXX

8.- CON QUE NUMERO DE EMPLEADOS CUENTA SU EMPRESA

1 - 15 _____

16 - 100 26

101 - 250 _____

251 - ADELANTE _____

9.- SU EMPRESA ES PRESTADORA DE

BIENES _____

SERVICIOS XXX

10.- CUAL ES SU ORIGEN O COMO FUE CONSTITUIDA SU EMPRESA

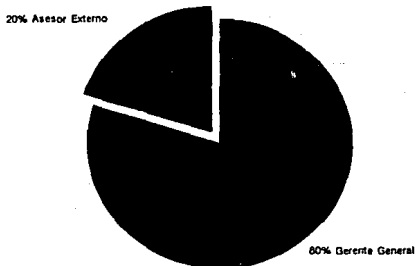
SE FORMO POR INICIATIVA DEL GERENTE GENERAL Y TIENE SU ORIGEN EN SU FAMILIA,
YA QUE TRABAJABA CON UN HERMANO QUE TIENE TAMBIEN UN TALLER MECANICO DEL CUAL
SE INDEPENDIZO PARA FORMAR SU PROPIO NEGOCIO.

GRAFICAS Y RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS ENCUESTAS REALIZADAS

Los datos obtenidos conforme al administrador de la pequeña empresa, fueron los siguientes:

- a) El 80% de las empresas encuestadas informaron que su administración depende del dueño directamente quien funge como gerente general y que ocupa un lugar dentro de la estructura organizacional.
- b) El 20% restante es administrado por un agente externo y que por lo tanto no es parte de su estructura organizacional.

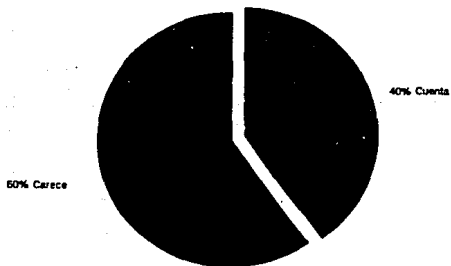
PREDOMINIO EN LA ADMINISTRACION DE LA PEQUEÑA EMPRESA



Respecto a la estructura organizacional se encontro que:

- a) Un 60% de los encuestados no cuenta con una estructura organizacional bien definida, sin embargo existen puestos que por las mismas necesklades de la organización no realizan sus funciones adecuadamente, esto se debe en gran medida a que el personal desconoce las Jerarquías.
- b) El 40% de las empresas informó que sí cuenta con una estructura organizacional, a la cual responde el personal de la mejor manera. Aunado así el caso de que un 10% de estas se encuentra en reestructuración para la obtención de mejores resultados.

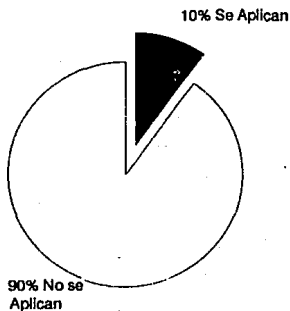
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Cuando hicimos referencia al enfoque funcional de la organización, obtuvimos que las empresas encuestadas cuentan con manuales administrativos y los aplican como a continuación se detalla:

- a) De la información obtenida concluimos que en un 90% los manuales administrativos no son aplicados por este tipo de organizaciones, aún cuando algunas de ellas sí los conocen.
- b) Nos encontramos que la aplicación de los manuales administrativos en estas empresas oscilan en un 10%, mismos que son revisados periódicamente para su mejor control.

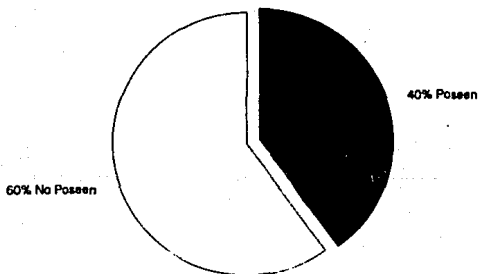
MANUALES ADMINISTRATIVOS



Otro de los resultados importantes que se verificó en la encuesta realizada, fué el punto referente al reglamento interior de trabajo y que se indica como sigue:

- a) El reglamento interior de trabajo no es aplicado ni conocido por el personal en un 60% de las encuestas realizadas a dichas empresas.
- b) Podemos afirmar que el 40% de estas sí cuenta con reglamento interior de trabajo, mismo que es aplicado y conocido por el personal.

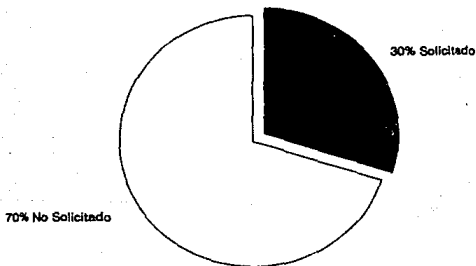
REGLAMENTO INTERIOR



En cuanto al financiamiento solicitado por la pequeña empresa obtuvimos los siguientes resultados:

- a) La pequeña empresa ha demostrado que decidir sobre la obtención de un financiamiento es muy difícil, ya que no cuenta con la solvencia económica para liquidarlo en tiempo. Tal es el caso que de la encuesta realizada encontramos que un 70% no lo ha solicitado.
- b) Nos encontramos que con el objeto de crecer, un 30% representativo de las empresas encuestadas lo han solicitado.

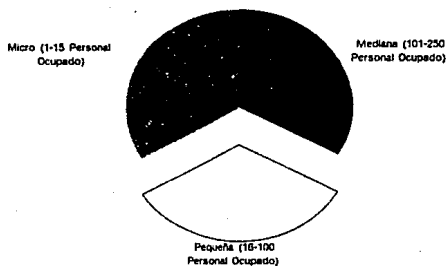
FINANCIAMIENTO



Las empresas encuestadas oscilan entre un número de trabajadores que van de :

- a) 16-100 trabajadores, rango que nos permite clasificar a dichas empresas de PEQUEÑAS .

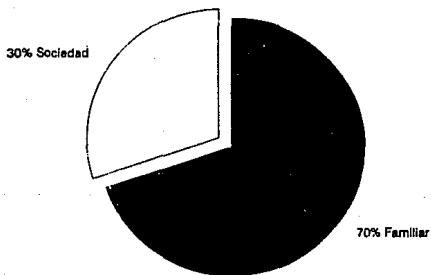
CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS . FUENTE SECOFI



Cuando hablamos del origen de las empresas de éste estrato nos encontramos que:

- a) Un 70% de estas han respondido que su origen ha sido de tipo familiar, partiendo de la idea de ser independientes.
- b) Así mismo, el 30% de estas han sido la fusión de varias personas que uniendo experiencias en el ramo, fungen como socios.

ORIGEN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS



APROBACION O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS ORIGINAL

En base a los resultados que obtuvimos e Interpretamos de las encuestas realizadas, consideramos que la hipótesis planteada se aprueba; apoyandonos en que el crecimiento de la pequeña empresa ha demostrado ser desordenado debido a que no se ha aplicado un sistema de administración en la gran mayoría de estas.

AJUSTE DE LA HIPOTESIS ORIGINAL

Consideramos que la hipótesis original no amerita ajuste alguno por lo que permanece igual.

IV CONCLUSIONES

En base a la investigación realizada, concluimos que la pequeña empresa no cuenta con las herramientas administrativas necesarias que lo guíen en su desarrollo, es por ello que el Licenciado en Administración juega un papel muy importante en la asesoría que preste a estas, pues dependerá de él hacer que quien las administra la vea como algo indispensable para el crecimiento sano de su organización.

Además, podemos afirmar que muchas de las empresas que se encuentran establecidas han tenido un crecimiento desordenado, debido a las siguientes causas:

-- El dueño en la mayoría de los casos y aún cuando funge como gerente general, no tiene los conocimientos administrativos necesarios para lograr con eficiencia los objetivos esperados.

-- Uno de los tópicos que consideramos de gran trascendencia, es el relacionado a la estructura organizacional; pues comprobamos que el pequeño empresario no tiene una visión amplia al respecto. En la mayoría de los casos piensa que un organigrama cubre este concepto, sin dar importancia a la descripción de puestos formal.

-- Otra de las causas y que aportó resultados significativos en nuestra investigación, fué que el pequeño empresario no conoce y por lo tanto no aplica manuales administrativos en su organización; datos que nos reflejan una deficiencia en las funciones propias de cada puesto.

-- En cuanto al reglamento interior de trabajo, nos encontramos que la información proporcionada es meramente subjetiva, puesto que las empresas que afirman de su existencia y aplicación, no lo han registrado ante la Junta de conciliación y arbitraje para que entre en vigor, pues en general ha sido creado por el mismo gerente general de manera interna.

-- Otro punto importante de citar es el origen de estas, pues encontramos que en gran medida las pequeñas empresas son constituidas por grupos familiares que en muchos de los casos no cuentan con los medios necesarios para lograr el buen funcionamiento de su empresa, dando como consecuencia que muchas de ellas desaparezcan y las que logran sobrevivir difícilmente tienen un desarrollo pleno.

--- Por otro lado el financiamiento es un concepto que en general ha preocupado mucho al empresario de este estrato, pues comenta ver muy lejana la posibilidad de obtener el crédito; y en un futuro cercano contar con la solvencia suficiente para liquidarlo en tiempo.

Por todo esto concluimos que el Licenciado en Administración tiene un gran campo de acción en estas empresas, pues su participación en ellas las conducirá a su sano desarrollo.

V BIBLIOGRAFIA

NACIONAL FINANCIERA , S.A.

INFORME ANUAL 1983

Editorial Emiprés, S.A. DE C.V.

México. , D.F. Marzo de 1984

Pag. consultadas 21 y 23

NACIONAL FINANCIERA S.N.C.

PROGRAMAS DE APOYO CREDITICIO

Impreso en Italgraf, S.A. DE C.V.

México. , Julio de 1990

Pag. consultadas 9 - 24

NACIONAL FINANCIERA S.N.C

EL MERCADO DE VALORES NUM. 6

Editorial Subdirección de Información Técnica y Publicaciones

México. , D.F. Marzo 15 de 1991

Pag. consultadas 3 - 12

NACIONAL FINANCIERA S.N.C.

INFORME DE ACTIVIDADES 1989

Impreso por Offset Setenta, S.A. DE C.V.

México, D.F.

Pag. consultadas 28 - 30

NACIONAL FINANCIERA S.N.C.

PRESENCIA AÑO 2 NUM. 2

Editada por la Subdirección de Información técnica
y Publicaciones.

México, D.F. Abril 1991

Pag. consultadas 4 - 6

WILLIAM P. Sexton

TEORIAS DE LA ORGANIZACION

Editorial Trillas

Segunda Reimpresión Septiembre 1985

Pag. consultadas 34 - 50

RODRIGUEZ Valencia Joaquín

COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Editorial Ediciones Contables y Administrativas, S.A.

Primera Reimpresión México, 1990

Pag. consultadas 1 - 4

H. Hall Richard

ORGANIZACIONES ESTRUCTURA Y PROCESOS

Editorial Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A.

Tercera Edición México, 1982

Pag. consultadas 77 - 81

VELAZQUEZ Mastretta G.

ADMINISTRACION DE LOS SISTEMAS DE PRODUCCION

Editorial Limusa

Cuarta Edición México, 1982

Pag. consultadas 61 - 67

NACIONAL FINANCIERA S.N.C.

PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

Impresa en Italgraf, S.A. DE C.V.

Julio - Agosto, 1989

Pag. consultadas 28 - 33

NACIONAL FINANCIERA S. N. C.

PRESENCIA AÑO 2 NUM. 3

Editada por Subdirección de Información técnica
y Publicaciones.

México D.F. Mayo - Junio 1991

Pag. consultadas 34 - 36

NACIONAL FINANCIERA S.N.C.

PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA

Rekord Impresores, S.A.

Julio - Agosto 1980

Pag. consultadas 5 - 7

ARIAS Galicia Fernando

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Editorial Trillas

Edición México, 1980

Pag. consultadas 294 - 297

KOONTZ O'donnell Wehrich

ELEMENTOS DE LA ADMINISTRACION

Editorial Mc. Graw Hill

Tercera Edición México, Julio 1990

Pag. consultadas 206 - 225

FERNANDEZ Arena Jose Antonio

EL PROCESO ADMINISTRATIVO

Editorial Diana México

14a. Impresión, Mayo de 1990

Pag. consultadas 144 - 147

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL

ESTADISTICAS ESTANDARIZADAS DE LA INDUSTRIA

MANUFACTURERA

Sexto Bimestre 1989

Estado de México.