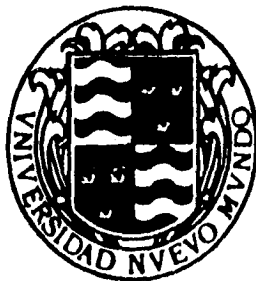


878502

A
24

UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

**ESCUELA DE ADMINISTRACION
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**



**MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA
EMPRESA TEJIDOS Y ACABADOS M Y M
ASOCIADOS, S. A. DE C. V.**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N :**

**ANA MARGARITA FERNANDEZ BERTADILLO
JOYCE LEW GERSON**

**DIRECTOR DE TESIS:
ING. CUAUHEMOC CARRASCO RIVERA**

MEXICO, D. F.

NOVIEMBRE 1994

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A mis padres:

**Dr. Juan Manuel Fernández Vázquez
María del Carmen B. de Fernández
Con profundo agradecimiento y respeto.
Gracias por su amor y comprensión.**

A mis hermanos:

**Juan Manuel
Xochitl del Carmen y
Luis Alberto**

A mis abuelos:

**Xochitl Vázquez de Membrillo
Ing. Estéban Membrillo S**

En memoria de mis abuelos:

**Juan Manuel Fernández
Ana María Bertadillo**

**Al ing. Cuauhtemoc Carrasco Rivera
y al Lic. Héctor Campos
por la ayuda que nos brindaron
en la elaboración de esta tesis.**

A mis amigos y compañeros

A la Universidad del Nuevo Mundo

Dedicatorias

A mis padres:

Samuel Lew G.
Nancy Gerson E.

A mis hermanos:

Bernardo y Samantha

Al Ing. Cuauhtemoc Carrasco Rivera
y al Lic. Héctor Campos
por brindarnos de forma abierta sus
conocimientos y experiencia en
la elaboración de esta tesis

A mis maestros, amigos y compañeros.

A la Universidad del Nuevo Mundo.

A todos aquellos que me brindaron
su apoyo y su amor.

Joyce Lew.

INDICE

| | |
|---------------------------------------|------------|
| Prólogo | 2 |
| Introducción | 3 |
| Planeación de la investigación | 5 |
| Conceptos de la administración | 8 |
| El Proceso administrativo | 17 |
| Organización | 31 |
| Manuales de organización | 50 |
| Caso práctico | 61 |
| Conclusiones | 117 |
| Bibliografía | 121 |
| Glosario de términos | 122 |

El presente trabajo ha sido elaborado con la finalidad de alcanzar tres objetivos primordiales; El primero de ellos al ser un trabajo de tesis profesional nos permitirá concluir satisfactoriamente el ciclo académico en la licenciatura de administración.

Por otra parte la utilización de esta tesis como manual de organización de una empresa del ramo textil, no solo implica su utilidad práctica sino que viene a enriquecer enormemente nuestra experiencia profesional, ya que nos permitirá evaluar directamente su desarrollo, evolución, transformaciones y beneficios así como el percatarnos de los errores y aciertos cometidos.

Por último también aportamos esta pequeña colaboración a fin de que sirva como acervo bibliográfico y de consulta en la elaboración de futuros trabajos sobre el tema.

Prólogo

Dentro de los planes de expansión y desarrollo de las empresas del grupo familiar, se dió la oportunidad de participar en la adquisición de una fábrica de tejidos y acabados textiles.

Esta adquisición nos permitió estar en contacto directo con la problemática organizacional de la misma, percatándose de inmediato de la pésima estructura organizacional existente, misma que se reflejaba en :

- Lentitud en formular decisiones y en llevarlas a cabo
- Errores graves y frecuentes en las decisiones
- Delegación de diversas decisiones en jefes que no conocen los asuntos que se les encomiendan.
- Comunicación inadecuada
- Estancamiento en la producción, finanzas, etc; No se cumplen los

Introducción

programas de entrega

- Facultades demasiado descentralizadas con la consiguiente falta de uniformidad en la política; o en el caso contrario, facultades demasiado centralizadas para preservar la uniformidad de las políticas
- Jefes deficientes, rotación de personal, ausencias, elevada incidencia de enfermedades, tensión nerviosa, exceso de trabajo, aprovechamiento deficiente, descontento general
- Insuficiente investigación y planeación a largo plazo; falta de nuevas y mejores ideas, metas y objetivos.
- Choques interdepartamentales y personales.
- Falta de equilibrio y coordinación entre los diversos departamentos
- Control deficiente, falta de conocimiento de los resultados y mal cumplimiento de los objetivos
- Ineficaz labor de los comites
- Falta de objetivos definidos

Ante tales circunstancias, decidimos realizar una profunda investigación que al final arroje los datos necesarios para el planteamiento de una estructura operativa, basada en la aplicación de un manual de organización funcional, que permita alcanzar a corto plazo objetivos de optimización administrativa y financiera.

El primer paso una vez establecida la finalidad de este trabajo consistirá en la elaboración del manual de organización de la empresa.

Un manual de organización es una guía autorizada de la organización de la empresa, suele ser un instrumento útil para la administración, que justifica ampliamente la considerable cantidad de trabajo que entraña su compilación. Donde está en uso un buen manual de organización, cada persona puede determinar cuales son la responsabilidades de su puesto y su relación apropiada con los demás puestos de la organización. Se pueden evitar los conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones. También se ponen en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad en los diversos niveles.

Los manuales de organización pueden abarcar la organización de toda la empresa, de cada fábrica o departamento, o de las principales funciones administrativas. Su contenido puede incluir objetivos, definiciones de términos, principios de organización, etc.

Planeación de la investigación

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo general

1.1.2. Objetivo específico

1.2. Planteamiento del problema

1.3. Hipótesis

1.4. Diseño de la prueba

1.4.1. Investigación documental

Capítulo 1

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivos generales

- 1) Lograr obtener una estabilidad en la empresa y que ésta se refleje en el logro de los objetivos organizacionales y por lo tanto en la obtención de utilidades.
- 2) Demostrar la importancia de los manuales de organización dentro de la empresa ya que por medio de ellos es más fácil lograr los objetivos que se establezcan dentro de todo el contorno que envuelve a la compañía, ya sea en cuanto a departamentos, funciones y/o actividades, además que facilita la asignación y limitación de las responsabilidades y tareas
- 3) Ayudar a la fábrica de tejido y acabado textil, sobre la cual estamos desarrollando nuestra investigación, para que logre alcanzar sus objetivos por medio de la implementación de un manual de organización que facilite la información necesaria y así se puedan evitar los errores en los que se está incurriendo.

1.1.2 Objetivos específicos

- 1) Ayudar a cada persona a comprender la importancia de su puesto y a conocer paso a paso sus funciones, entendiendo a su vez el porqué de cada una de estas. Deberá también conocer las jerarquías para poder reportar a la persona o departamento correcto y así obtener el mayor rendimiento posible.
- 2) Crear una red de comunicación interna para evitar confusiones duplicidad de tareas, logrando con esto facilitar la toma de decisiones
- 3) Establecer los departamentos necesarios en beneficio de la empresa, ya que el tener muchos departamentos no agiliza los canales de información, así como también crea dificultad en la delimitación de autoridad y responsabilidad.
- 4) Que en base al manual de organización los empleados conozcan los objetivos y políticas de la empresa.

1.2 Planteamiento del problema

En base a los datos que obtuvimos sobre la situación por la que atraviesa la empresa; Planteamos el siguiente cuestionamiento: ¿ Es viable proponer un manual de organización para efectuar un cambio a mediano plazo? ; Tal aseveración nos dió la pauta para plantear el diseño de la hipótesis del presente trabajo.

1.3 Diseño de la hipótesis

La respuesta es afirmativa toda vez que es viable proponer un manual de organización, basándose en que esta es una herramienta sumamente útil, ya que cada integrante de la organización conocerá sus funciones a la perfección, evitando con esto muchos de los problemas existentes anteriormente mencionados y propiciando el logro de las metas de la empresa, que traerán como consecuencia un beneficio administrativo y económico

1.4 Diseño de la prueba

1.4.1 Investigación documental

Para poder llevar a cabo esta investigación utilizaremos libros de organización y administración general, manuales de organización, artículos sobre problemas comunes en el uso de manuales y sobre el desarrollo de estos en el beneficio de las empresas.

Se evaluará cuidadosamente el manual de organización de la empresa para poder ir determinando puntos que representen algún tipo de problema, en cuanto a la determinación de funciones, áreas y jerarquías.

1.4.2 Investigación de campo

Asimismo se realizará una investigación de campo en las instalaciones y oficinas de la empresa observando y aplicando cuestionarios a personas de distintos puestos y niveles jerárquicos; los cuales no se incluirán ya que únicamente se utilizaron para fines específicos en el diseño del manual de organización de MYN Asociados S.S. de C. V: (Es conveniente señalar que estos cuestionarios fueron aplicados a nivel gerencial con la finalidad de estructurar el manual vigente, los mismos no fueron aplicados a niveles más bajos debido principalmente a la alta rotación del personal, existiendo en los empleados un desconocimiento generalizado de las tareas específicas de su puesto) También se platicará con el personal para así poder conocer sus necesidades tanto particulares como departamentales y por medio de esta información lograr el cumplimiento de los objetivos de cada área y enfocarlos a un objetivo común: El de el buen funcionamiento de la empresa para lograr una productividad máxima reduciendo al mínimo los costos y obteniendo la mayor utilidad posible.

Conceptos de la administración

- 2.1. Definición
- 2.2. Finalidad de la administración
- 2.3. Teóricos clásicos de la administración
- 2.4. Ciencias y técnicas auxiliares de la administración
- 2.5 Características generales de la administración

Capítulo 2

2.1 Definición

"La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas" (1)

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social, el cual coordina sus esfuerzos para obtener un fin. Por lo tanto es hacer algo a través de otros.

"Para J. A. Fernández Arena. Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado" (2)

La administración busca alcanzar en forma eficiente los objetivos del grupo social, mediante el mejor aprovechamiento de los recursos y el mínimo esfuerzo posible, coordina a todos sus integrantes para lograr fines comunes.

2.2 Finalidad de la administración

El hombre busca satisfacer sus necesidades a través del mejoramiento de una serie de funciones que el solo no podría realizar.

La administración busca la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, supone que hay diferentes personas y medios diversos orientados a la realización de un fin único.

Dependiendo de la forma en que se coordinen la personas y las cosas que forman parte de una empresa, se obtendrá mayor a menor eficiencia; La coordinación aprovecha mejor y multiplica la eficiencia de los elementos de la empresa.

La administración se refiere a las formas de estructurar y operar el funcionamiento de un organismo social, sea cual fuere su tamaño u complejidad estructural, es por lo tanto la coordinación teórica y práctica de estos organismos.

2.3 Teóricos clásicos de la administración

2.3.1 Frederick Taylor

A Frederick Taylor se le considera el padre de la administración científica.

El siglo XX se caracteriza por un gran desarrollo tecnológico e industrial con lo que se consolida la administración.

(1) STONER A F JAMES/WANKEL CHARLES. ADMINISTRACION PAG. 4

(2) PONCE REYES AGUSTIN. ADMINISTRACION MODERNA PAG. 3

El tema principal de la administración científica era que el trabajo y sobre todo el de los obreros, se podía estudiar científicamente con el fin de elevar la productividad.

Taylor buscaba aumentar la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción, disminuyendo costos y aumentando las utilidades y un pago mejor para los trabajadores mediante la aplicación del método científico.

Taylor consideraba que la motivación era indispensable para que los trabajadores dieran su máxima ayuda, entonces ideó un sistema de salarios en el que se trabaja a destajo y se penaliza al trabajador que no alcanza la norma, estimula al que se acerca a la norma, pues con un poco de esfuerzo logra superar la remuneración normal en un 25% y por otro lado estimula al trabajador que ha llegado a esa norma pagándole más del salario fijado como norma para esa tarea.

Taylor decía que había que capacitar y seleccionar a la gente para darles el trabajo que podían hacer mejor de acuerdo a su capacidad.

Para determinar que era un trabajo justo por la jornada y para encontrar la manera de hacer cualquier trabajo, se aplicó mucho el estudio cuidadoso de tiempos y movimientos. (3)

"Taylor propuso 4 principios básicos" : (4)

- 1.- La observación y el análisis mediante estudios de tiempo para fijar la tasa óptima de producción. En otros terminos, desarrollar una ciencia para la tarea de cada hombre (un modo óptimo).
- 2.- Seleccionar científicamente al mejor hombre para cada tarea y adiestrarlo en los procedimientos que debe seguir.
- 3.- Cooperar con el obrero para asegurarse que el trabajo se hace como se ha descrito. Esto significaba fijar un sistema diferencial para pagar el trabajo a destajo y pagar al obrero sobre la base de un incentivo y no según el empleo.
- 4.- Dividir el trabajo entre gerentes y trabajadores de manera que a los gerentes y no a los trabajadores individuales, se les asigne la responsabilidad de planear y preparar el trabajo.

"Estos principios reflejan las características básicas de la administración científica e ilustran el empuje y objetivos de su método: Determinar mediante la observación y el análisis una ciencia o "modo óptimo" de realizar la labor de cada obrero, y luego entrenarlo para ejecutarla de acuerdo con el modo aprobado". (5)

(3) KOONTZ HARCLD / WEIRICH HEINZ, ADMINISTRACION, PAG. 26

(4) DESSLER GARY, ORGANIZACION Y ADMINISTRACION ENFOQUE SITUACIONAL, PAG. 26

(5) OP. CIT. PAG. 26

2.3.2 Henry Fayol

Fayol es considerado el padre de la teoría moderna de la administración. Para Fayol los principios de la administración son aplicables a cualquier actividad o institución en que exista coordinación de esfuerzos para alcanzar un fin de manera eficiente.

Establece que la administración se basa en técnicas y principios de otras disciplinas, pero que es algo distinto de ellas, así como de las actividades sobre las que se aplica.

Fayol ve a la administración como un medio para organizar la experiencia adquirida. No le da carácter puramente teórico ni puramente empírico. Establece que la administración puede ser enseñada.

El observaba a la organización total como un cuerpo social. Decía que la administración descansa en la organización formal, en la estructura de autoridad, responsabilidad que corresponde a cada uno. Cuida de precisar las funciones que pertenecen a cada unidad de trabajo.

Los principios de la administración son flexibles, no absolutos y deben usarse independientemente de las condiciones cambiantes y especiales. Fayol enumera 14 principios básicos. Estos principios se encuentran explicados en el capítulo 4 de esta tesis.

2.3.3 Max Weber

Contemporáneo de Taylor y Fayol, se interesaba por la Sociología, Religión, Economía y la Ciencia Política; Los Empíricos de todos estos lo llevaron a la creencia de que la jerarquía, la autoridad y la burocracia se encontraban en la base de todas las organizaciones sociales.

El denominó burocracia a la forma ideal o pura de organización, la burocracia podía utilizarse mejor en organizaciones complejas.

El modelo burocrático posee ciertas características estructurales de diseño que se encuentran en toda organización compleja

Para él la burocracia tiene :

- 1.- Jerarquía de actividad bien definida
- 2.- División del trabajo basada en especialización funcional
- 3.- Reglamentos que abarcan los derechos y deberes de las personas que ocupan los puestos
- 4.- Un sistema de procedimientos para hacer frente a la situación laboral.
- 5.- Impersonalidad en las relaciones interpersonales
- 6.- Selección para empleo y promoción a base de competencia técnica

2.3.4 Elton Mayo

George Elton Mayo surge con la llamada escuela del comportamiento humano, la cual dice que si administrar es hacer a través de otros; La forma como se sientan, reaccionen y actúen estos otros, determinará las características de la administración de las personas ya que sin el trabajo de ellas no es posible alcanzar los objetivos; Por lo que su principal objetivo es la motivación de los individuos como seres psicológicos.

Mayo es considerado el fundador del movimiento de relaciones humanas en la industria. La escuela de relaciones humanas recalca la introducción de la participación y la democracia en las organizaciones.

Mayo decía que los factores técnicos y económicos son menos importantes que los emocionales y los de máxima importancia son los que surgen de la participación de grupos sociales.

Realizó estudios en la empresa Hawthorne los cuales pusieron de relieve que los seres humanos son sociales y que hay que adaptar los métodos al sistema social para desarrollar un sistema sociotécnico.

Llegó a la conclusión de que había que formular nuevos supuestos acerca del trabajo y los trabajadores y que las teorías de administración tendrían que tomar en cuenta las interacciones entre el sistema formal y sus componentes humanos.

2.3.5 Chester I. Barnard

Si la esencia de la administración es la coordinación, la cual es un elemento sociológico debe ser estudiada para analizar las formas de cooperación entre los hombres y así estimular la interacción entre los individuos y evitar la separación de ellos del sistema social.

Barnard dice que existe una organización formal cuando la cooperación de las personas es consciente y tiene un propósito. Los individuos deben ser inducidos a cooperar, para ello deben entender las órdenes. La orden debe de poder ser cumplida por el trabajador y ser compatible con sus propios intereses.

Barnard confirmó la importancia estratégica del sistema interno y contribuyó a desarrollar el concepto de la organización en interacción con su ambiente, dijo también que las organizaciones se pueden analizar en términos de los flujos de información para la toma de decisiones.

Para Barnard la organización informal ayuda a la comunicación, cohesión y al sentimiento de dignidad del individuo. La eficiencia depende del equilibrio organizacional.

2.3.6 Douglas McGregor

"El contraste más claro de las suposiciones de la administración científica y la de relaciones humanas sobre la naturaleza humana fue resumido por Douglas McGregor quien denominó teoría "X" a las suposiciones tradicionales y teoría "Y" a las contrastantes, las cuales dijo, tenían mayor apoyo en los conocimientos de la ciencia que en los de la conducta".(6)

La teoría "X" supone que a los trabajadores les disgusta el trabajo y la responsabilidad y que prefieren ser dirigidos. Los trabajadores se motivan por incentivos financieros, por lo que tienen que ser vigilados y obligados a realizar los objetivos organizacionales.

La teoría "Y" supone que las personas gozan del trabajo, y que si las condiciones son favorables ellos mismos ejercen autocontrol sobre su desempeño. Los trabajadores se motivan por el hecho de realizar un buen trabajo y tener la oportunidad de afiliarse con sus iguales.

2.4. Ciencias y técnicas auxiliares de la administración

La administración se relaciona y fundamenta con diversas ciencias y técnicas.

2.4.1 Ciencias sociales

"La administración es una técnica para lograr la máxima eficacia de las funciones sociales se deduce de ello que no hay, ni puede haber, administración fuera de una sociedad y, al mismo tiempo, que toda sociedad necesita de los medios técnicos de la administración para el eficaz desarrollo de sus funciones" (7).

Algunas de las ciencias sociales son :

Sociología

La Sociología analiza el comportamiento social y estudia a la sociedad, describiendo los hechos sociales, tipificándolos y clasificándolos para deducir índices de frecuencia y generalidad.

Algunos de los principios de la administración fueron tomados de la sociología.

La Sociología es uno de los tantos elementos que la administración debe de coordinar. La sociología industrial ayuda a la administración analizando los fenómenos que se dan en la empresa.

(6) HAMPTON R. DAVID, ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, PAG. 20

(7) PONCE REYES AGUSTIN, ADMINISTRACION MODERNA, PAG. 48

Psicología

La Psicología estudia la mente humana, por lo tanto explica la motivación de los actos humanos, la cual ayuda a la administración, ya que el administrador va a coordinar a las personas y sus actos, y para ello debe saber cuales son sus motivaciones.

Proporciona conocimientos que ayudan al administrador a comprender a sus subordinados, orientarlos y resolver sus problemas, con lo cual los coordina adecuadamente.

Derecho

"El derecho proporciona a la administración la estructura jurídica indispensable para que cualquier organismo social pueda ser administrado". (8)

El derecho delimita la acción de la administración para que no afecte a los derechos de terceros.

Economía

El logro de los resultados a través del mínimo esfuerzo y recursos posible es algo que se aplica a la economía en cuanto a producción, distribución y consumo de los bienes materiales, y se aplica a la administración porque busca la máxima eficiencia de un organismo social.

La economía aporta datos valiosos a la administración como: Situación del mercado, problemas de exportación e importación, disponibilidad de la materia prima, etc.

2.4.2 Disciplinas técnicas

Comprende un conjunto de conocimientos prácticos, no conformados como ciencia, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos.

Algunas de las disciplinas técnicas son :

Ingeniería industrial

"Quizá la relación de lo administrativo con el mundo en que se realizan los fines económicos se da en forma más clara y más frecuente con las actividades y técnicas productivas que con la teoría económica, esto es, con las técnicas de la ingeniería aplicadas en la industria. Así, han surgido varias ramas específicas de la ingeniería que suelen bautizarse con el nombre de ingeniería industrial" (9)

(8) PONCE REYES AGUSTIN, ADMINISTRACION MODERNA. PAG. 52

(9) OB. CIT. PAG. 57

La Ingeniería industrial es un conjunto de técnicas administrativas que se usan para mejorar los procedimientos y métodos que mejoran la eficiencia.

Contabilidad

"Se utiliza para registrar y clasificar los movimientos financieros de una empresa, con el propósito de informar e interpretar los resultados de la misma. La contabilidad es un auxiliar en la toma de decisiones, una técnica de control, y no debe confundirse con la administración". (10)

Cibernética

Ciencia de la información y del control. Aporta conocimientos en lo referente a sistemas de computación e información.

Las computadoras simplifican el trabajo por lo que es importante actualmente tener un sistema de computo en las empresas de tal forma que agilice el trabajo y se tenga acceso a la información en forma rápida y eficaz.

2.4.3 Ciencias exactas

Matemáticas

Las matemáticas tienen un carácter instrumental de simbología.

Son de ayuda para el administrador en cuanto a que nos proporciona estadísticas, modelos probabilísticos, etc. Ha permitido avances en las etapas del proceso administrativo de planeación y control.

2.5 Características generales

La administración posee características inherentes que la diferencian de otras disciplinas.

- 1.- **Universalidad.**- Los principios de la administración son aplicables a cualquier actividad o institución en donde exista la coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia.
- 2.- **Especificidad.**-Se basa en técnicas y principios de otras disciplinas, pero es distinta de ellas y de las actividades sobre las que se aplica.
- 3.- **Valor instrumental.**- La administración es un medio para lograr un fin .Es eminentemente práctica.

- 4.- **Flexibilidad.**- Los principios administrativos se adaptan a las situaciones y necesidades del grupo social en el que operen.
- 5.- **Unidad temporal.**- La administración esta conformada por el proceso administrativo, el cual se divide en planeación, organización, dirección y control, pero esto no significa que la administración se de en etapas, sino que es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen al mismo tiempo.
- 6.- **Amplitud de ejercicio.**- La administración se aplica en toda la organización formal.
- 7.- **Interdiscipliniedad.**- La administración se relaciona con la eficiencia en el trabajo por lo tanto es afín con todas las ciencias y técnicas que se relacionen con dicha eficiencia.

El Proceso administrativo

3.1. Planeación

- 3.1.1. Características generales
- 3.1.2. Definición
- 3.1.3. Planeación estratégica y operativa
- 3.1.4. Principios

3.2. Organización

3.3. Dirección

- 3.3.1. Definición
- 3.3.2. Liderazgo
- 3.3.3. Motivación
- 3.3.4. Comunicación
- 3.3.5. Supervisión
- 3.3.6. Principios

3.4. Control

- 3.4.1. Definición
- 3.4.2. Proceso básico de control
- 3.4.3. Principios
- 3.4.4. Técnicas de control

Capítulo 3

3.1 Planeación

3.1.1 Características generales

La planeación es la primera etapa del proceso administrativo y la mas importante, ya que en esta se fijan los objetivos que pretende alcanzar el grupo social, así como el tiempo y los recursos necesarios para lograrlos.

"Para que los gerentes puedan organizar, dirigir o controlar, antes deben elaborar planes que den dirección y propósito a la organización, que decidan que debe hacerse y quién lo hara" (11).

El planear indica todas las decisiones que se consideren adecuadas para la consecución de los objetivos fijados; Para planear adecuadamente será necesario tomar en consideración factores externos que afecten directamente a la empresa de tal forma que se disminuyan los riesgos. Los planes pueden ser a corto plazo (se realizan en un período de tiempo menor o igual a un año), mediano plazo (se realizan de uno a tres años) y largo plazo (tiempo mayor a tres años).

En la planeación hay que estar preparados para aceptar el cambio como consecuencia de un mundo dinámico.

3.1.2 Definición

Existen muchas definiciones sobre planeación, pero en todas se manejan los mismos elementos como se puede apreciar en las siguientes:

Agustín Reyes Ponce. *"La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización". (12)*

George R. Terry *"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro de la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados" (13)*

"Planeación es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y como, implica la selección de objetivos y el desarrollo de políticas, programas y procedimientos para lograrlos" (14).

(11) STONER A.F.JAMES/CHARLES WANKEL, ADMINISTRACION PAG. 100

(12) MUNCH GALINDO/GARCIA MARTINEZ. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, PAG. 63

(13) OB. CIT. PAG. 63

(14) FREMONT KASTE /JAMES E.ROZANSWEIG, ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES UN ENFOQUE DE SISTEMAS, PAG. 469.

Planeación es fijar objetivos, desarrollar planes y elegir cursos de acción a seguir, tomando en consideración el ambiente externo e interno que nos pueda afectar en un futuro, es decidir que es lo que se quiere lograr al realizar cierta actividad, cuales son los medios necesarios para alcanzar los objetivos, los posibles conflictos, el tiempo que nos llevará obtener resultados y trazar caminos de acción.

3.1.3 Planeación estratégica y operativa

La planeación estratégica o planear es una responsabilidad de la alta gerencia por medio de la cual se desarrollan estrategias poniendo a la empresa en una situación ventajosa ante el medio ambiente, esta planeación contempla el exterior de la organización para prever las amenazas y aprovechar las posibilidades; Observa también el interior de la organización para darse cuenta de cuales son sus puntos débiles y fuertes. La planeación estratégica es un proceso a largo plazo para definir y alcanzar las metas organizacionales.

La estrategia es un programa general para definir y alcanzar los objetivos, muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos.

La planeación operativa es una planeación detallada que se lleva a cabo en los niveles bajos de la organización, es necesario para poner en práctica la estrategia y establecer las políticas que son lineamientos para la toma de decisiones, lucha por los objetivos establecidos en la planeación estratégica; se puede decir que proporciona los procedimientos presupuestos y programas necesarios para la consecución de los objetivos.

Los procedimientos son métodos para llevar a cabo actividades determinando el orden lógico que deberan seguir estas actividades, el método nos detalla la forma en que se ejecuta una actividad previamente establecida.

Los presupuestos sirven para saber la cantidad monetaria de la que se dispone o necesita para realizar las actividades. Los presupuestos especifican las cantidades de ingreso y gastos que se anticipan para un período.

Los programas son planes en los que se especifican períodos para la terminación de actividades específicas. Para que un programa tenga éxito es necesario jerarquizar las actividades por niveles de importancia, así como tomar en cuenta las fechas de iniciación y terminación de cada actividad.

3.1.4 Principios

Precisión ó Factibilidad

La planeación debe adaptarse a las condiciones del medio ambiente, por lo tanto

lo que se planee debe hacerse con la mayor precisión posible para que pueda ser realizable y será necesario basarse en datos reales para reducir al mínimo los riesgos.

Flexibilidad

Al elaborar un plan se deben dejar márgenes de holgura para afrontar los cambios que pudieran surgir del cambio de estrategias.

Si un plan se extiende en relación al tiempo será necesario rehacerlo por completo.

Unidad de dirección

Debe hacerse un plan para cada función y todos los planes de la empresa deben estar coordinados e integrados en un plan general.

Consistencia

Se enfatiza la necesidad de que exista una relación entre todos los planes para lograr mejores resultados.

Rentabilidad

Debe existir una relación entre los beneficios que se esperan y los costos ya que la planeación será confiable si puede ser expresada en tiempo, dinero, cantidades y especificaciones. Los resultados deben ser superiores a los gastos.

Participación

Los planes deben tratar de conseguir la participación de las personas que estén relacionadas con su funcionamiento o estructuración para que cada una de su aportación individual, con lo que se lograra un plan mas completo y por lo tanto mejores resultados en su aplicación.

3.2 Organización

Organización es la obtención de eficiencia por medio del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Es el "como hacerlo" para lograr lo que se desea.

Para efectos de esta investigación, se estudiara la organización, de forma detallada en el siguiente capítulo.

3.3 Dirección

La dirección es la esencia de la administración, ya es que en esta parte del proceso

administrativo donde se lleva a cabo la ejecución de los planes, dirigiendo el grupo al logro de los objetivos establecidos durante la planeación.

La dirección relaciona a los gerentes con sus subordinados por lo que se dice que consiste en trabajar con otros sirviéndose de ellos para alcanzar las metas de la organización

Los gerentes por medio de la dirección ayudan a las personas a satisfacer sus propias necesidades y a utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de la empresa.

Para que la dirección sea efectiva es necesario ejercer autoridad, delegar autoridad, supervisar el ejercicio de la autoridad y establecer canales de comunicación.

3.3.1 Definición

"La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador ejercida a base de decisiones ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas" (15)

Robert B. Buchele *"Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación"* (16)

La dirección busca la satisfacción del individuo y de la organización para lo cual debe saber motivar, comunicar y supervisar.

3.3.2 Liderazgo

"Se define Liderazgo en administración como el proceso interpersonal mediante el cual los administradores tratan de influir sobre sus empleados para que logren metas de trabajo prefijadas". (17)

Líder es aquella persona que posee ciertas cualidades personales y las aprovecha para influir en un grupo.

"El líder se caracteriza por un fuerte impulso hacia la responsabilidad y hacia la terminación de tareas, vigor y perseverancia en la prosecución de metas, aventurado y original en la solución de problemas, tiene un impulso para ejercer iniciativa en situa-

(15) REYES AGUSTIN PONCE. ADMINISTRACION MODERNA PAG. 384

(16) MUNCH GALINDO/GARCIA MARTINEZ. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, PAG. 147

(17) HAMPTON R.DAVID. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA. PAG. 373

ciones sociales, confianza en si mismo y un sentimiento de identidad personal, disposición a aceptar las consecuencias de sus decisiones y acciones, disposición para mitigar tensiones interpersonales, disposición para tolerar frustración y retrasos, habilidad para influir sobre otras personas y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr el propósito que se tiene a la vista".(18)

El liderazgo tiene factores importantes :

- 1) "La habilidad de utilizar el poder eficientemente y de manera responsable"
- 2) "La habilidad de comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas de motivación según las ocasiones y las situaciones".
- 3) "La habilidad de inspirar"
- 4) "La habilidad de actuar en forma tal que desarrolle un clima que conduzca a responder a las motivaciones y suscitadas"(19).

Un líder que se preocupa por las personas logra aumentar la cohesión del grupo, pero no suele ser tan productivo como el líder enfocado a las tareas.

Robert Blake y Jane Mouton diseñaron una rejilla gerencial para definir los estilos de liderazgo, la cual tiene dos dimensiones; Preocupación o interés por la producción.

"Rejilla gerencial" (20)

| | | | | | | | | | |
|-------------------------|--|--|---|---|---|---|---|------|---|
| INTERES POR EL PERSONAL | 9 | Administración del Country Club | Administración del equipo | | | | | | |
| | ALTO | Si se presta considerable atención a las necesidades del personal para lograr relaciones satisfactorias, se crea una atmósfera agradable y amistosa y un ritmo adecuado de trabajo | La realización del trabajo está a cargo de personas comprometidas; la interdependencia a través de un "interés común" por el objetivo de la organización de confianza y respeto | | | | | | |
| | 8 | | | | | | | | |
| | 7 | | | | | | | | |
| | 6 | Administración centrada en la organización personal | | | | | | | |
| | 5 | Un desempeño adecuado de la organización se consigue al equilibrar la necesidad de realizar el trabajo y mantener la moral del personal en un nivel satisfactorio | | | | | | | |
| | 4 | | | | | | | | |
| | 3 | | | | | | | | |
| | 2 | Administración empobrecida | Obediencia a la autoridad | | | | | | |
| 1 | Conviene realizar el mínimo esfuerzo para lograr que el trabajo se realice y sostener al personal de la organización | La eficiencia en las operaciones se logra al estructurar las condiciones de trabajo de tal manera que los elementos humanos interfieran lo menos posible | | | | | | | |
| BAJO | | | | | | | | | |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| | BAJO | INTERES POR LA PRODUCCION | | | | | | ALTO | |

(18) OB. CIT. PAG. 375

(19) KOONTZ HAROLD/HEINZ WEHRICH, ADMINISTRACION, PAG. 497.

(20) KOONTZ HAROLD/HEINZ WEHRICH, ADMINISTRACION, PAG. 507

3.3.3 Motivación

La motivación es muy importante en la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo.

La motivación refleja el deseo de una persona de llenar ciertas necesidades.

Los motivadores son todo aquello que induzca a un individuo a actuar, la recompensa y el castigo son fuertes motivadores.

Los gerentes tratan de entender el comportamiento humano, ya que se sirven de ello para lograr sus objetivos y sus motivaciones no son siempre fáciles de descubrir.

"Una de las teorías mas discutidas de la motivación fue la desarrollada por Maslow. Su teoría de la jerarquía de las necesidades supone que las necesidades del hombre se pueden visualizar como una jerarquía en que cada necesidad superior se va convirtiendo en motivadora a medida que la necesidad inferior se satisface, la teoría sostiene que el individuo esta permanentemente en estado de motivación y que a medida que se satisface un deseo surge otro en su lugar, y así indefinidamente"(21)

**DE AUTO
ACTUALIZACION
DE AUTO ESTIMACION
NECESIDADES SOCIALES
NECESIDADES DE SEGURIDAD
NECESIDADES FISIOLÓGICAS**

Fisiológicas.- Ocupan el nivel más bajo en la jerarquía y surgen de la naturaleza física (alimento, descanso etc.)

Seguridad.- Es la necesidad de no sentirse amenazado, sentir protección contra el peligro. La seguridad económica es muy fuerte.

Sociales.- Ser aceptado por otros. Deseo de relaciones afectivas con otras personas.

Estimación de amor propio.- Necesidad de tener confianza en si mismo y la necesidad de estimación ajena, así como la necesidad de tener una posición social.

Auto-actualización.- Deseo de realizarse a través del desarrollo de su propia potencialidad (autorealización).

3.3.4 Comunicación

Es el proceso por medio del cual se transmite y recibe información, por medio de ella los conocimientos son conocidos y aceptados por otros. Una información exacta y relevante mejora la toma de decisiones.

Una buena comunicación es importante para los gerentes de planeación, organización, dirección y control.

La comunicación es necesaria para :

- 1) *"Establecer y difundir las metas de una empresa."*
- 2) *"Desarrollar planes para su consecución."*
- 3) *"Organizar recursos humanos y otros de la manera mas eficiente y eficaz".*
- 4) *"Seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización"*
- 5) *"Dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir".*
- 6) *"Controlar el desempeño". (22)*

En una organización la comunicación puede fluir de varias formas, hacia abajo, hacia arriba o de forma cruzada, también puede ser oral y escrita.

Para mejorar la comunicación es importante que los mensajes sean claros y sencillos y debe crear relaciones interpersonales entre superiores y subordinados.

3.3.5 Supervisión

La supervisión consiste en ver que las cosas se realicen tal y como fueron ordenadas, es simultánea a la ejecución. Es vigilar y guiar a los subordinados para que las actividades se realicen adecuadamente.

De una supervisión efectiva depende la productividad, la corrección de errores, también nos permite saber si la comunicación en la empresa está funcionando adecuadamente así como si los subordinados se encuentran lo suficientemente motivados para colaborar con el logro de los objetivos.

Algunas de las funciones del supervisor son distribuir el trabajo, resolver los problemas que tengan los subordinados, oír sus quejas, realizar entrevistas, hacer informes y reportes, vigilar que se cumplan las tareas asignadas, etc.

3.3.6 Principios

Armonía del objetivo ó coordinación de intereses

La dirección será eficiente mientras se encamine al logro de los objetivos generales de la empresa y estos se alcanzarán si los subordinados se interesan en ellos

Los objetivos en los departamentos deberán relacionarse en armonía para lograr el objetivo general.

"El logro del fin común se hará mas fácil cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aun los individuales de quiénes participan en la búsqueda de aquel".(23)

Impersonalidad de mando

La autoridad surge como una necesidad para obtener resultados, el abuso de está ocasiona conflictos.

Las órdenes deben ser impersonales y deben presentarse como una exigencia de la situación. Se debe dar a conocer el "porqué" de las órdenes.

De la vía jerarúca

Es importante respetar los canales de comunicación para que las órdenes sean transmitidas a través del nivel jerarúco correspondiente y con esto evitar conflictos y fugas de responsabilidad.

El no respetar la vía jerarúca ocasiona debilitamiento de la autoridad de los supervisores inmediatos

De la resolución del conflicto

Este principio nos habla de la necesidad de resolver los problemas o conflictos en cuanto surjan, ya que el no tomar una decisión inmediata hará que el problema se haga mayor.

Aprovechamiento del conflicto

Al pensar en soluciones para resolver el conflicto se visualizan nuevas estrategias y con está se abre un panorama de opciones mas amplio, que quizás antes no se habían considerado y con lo cuál es posible evitar conflictos posteriores.

3.4. Control

"El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos".(24)

La planeación y el control están estrechamente vinculados

"El control administrativo es un esfuerzo sistemático para fijar niveles de desempeño con objetivos de planeación, para diseñar los sistemas de retroalimentación de la información para comparar el desempeño real con esos niveles determinados de antemano, para determinar si hay desviaciones y medir su importancia y para tomar las medidas tendientes a garantizar que todos los recursos de la empresa se utilicen en la forma más eficaz y eficientemente posible en la obtención de los objetivos organizacionales."(25)

3.4.1 Definición

Henry Fayol *"Consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos. Tienen como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente"*(26)

Maddock. *"Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes".(27)*

3.4.2 Proceso básico de control

Establecimiento de estándares

El primer paso en el proceso de control es el establecimiento de planes, los planes varían en detalle y complejidad por lo que es necesario establecer estándares especiales.

Los estándares son criterios para el desempeño y abarcan funciones básicas y áreas clave de resultados.

Existen diversos tipos de estándares

(24) MUNCH GALINDO/GARCIA MARTINEZ, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION, PAG. 171

(25) STONER A.F.JAMES/CHARLES WANKEL, ADMINISTRACION, PAG. 657.

(26) OB. CIT. PAG. 172

(27) PONCE REYES AGUSTIN, ADMINISTRACION MODERNA, PAG. 440

Estándares físicos.- Son mediciones no monetarias comunes en el nivel de operación donde se utilizan materiales, se emplea mano de obra, se producen bienes y se ofrecen servicios.

Estándares de costos.- Son mediciones monetarias comunes en el nivel de operación ya que asignan valores monetarios a los costos de las operaciones.

Estándares estadísticos.- Se elaboran con base en la experiencia pasada.

Estándares técnicos.- Se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación específica de trabajo.

Medición de desempeño o de resultados

"Lo que hay que medir es indicado por los objetivos o metas establecidos en el proceso de planeación". (28)

Hay actividades difíciles de medir, pero si se elaboran con cuidado los estándares y se dispone de los medios para determinar que están haciendo los subordinados, la evaluación del desempeño real esperado será más fácil.

La medición no siempre es factible, la evaluación del desempeño frente a los estándares debe realizarse con base al futuro para detectar desviaciones antes de que ocurran y así tomar acciones apropiadas.

Para medir la ejecución y los resultados se deben aplicar unidades de medida definidas de acuerdo a los estándares. Para llevar a cabo su función son primordiales los sistemas de información debe ser oportuna, válida, confiable y fluida.

Corrección de desviaciones

Las desviaciones pueden corregirse con una nueva elaboración de sus planes o la modificación de sus metas o reasignando o clarificando responsabilidades.

Algunas correcciones pueden hacerse con una mejor selección y capacitación de los subordinados.

El establecimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, ya que a través de ella la información se ajusta al sistema administrativo y de la calidad de la información dependerá el grado y rapidez con que se retroalimente el sistema.

3.4.3 Principios

(28) DAVID R. HAMPTON. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA, PAG. 455

De los objetivos o del propósito del control

El control existe en función de los objetivos, su tarea es garantizar que los planes tengan éxito al detectar y corregir desviaciones indeseadas reales y potenciales.

De la responsabilidad del control

La responsabilidad de ejercer el control recae principalmente en el gerente encargado de la realización de los planes. La delegación de autoridad, asignación de tareas y responsabilidad: Sin embargo de acuerdo a los objetivos específicos puede competir a los gerentes individuales.

Del control preventivo

Entre mas preparados estén los gerentes, mas fácil será que perciban desviaciones y apliquen medidas correctivas.

De estándares

El control es posible si existen estándares prefijados. Los estándares deben ser objetivos, precisos y adecuados.

Los buenos estándares de desempeño aplicados objetivamente tienen mayor probabilidad de aceptación entre los subordinados, ya que los consideran razonables

De Individualidad de los controles

Se producen mejores controles si las técnicas de control y la información son entendibles.

Los controles deben ser adaptados para responder a necesidades individuales.

La individualidad esta relacionada con el puesto en la estructura organizacional

Flexibilidad de los controles

Deben ser flexibles para que a pesar de fallas o cambios en los planes sigan siendo eficaces.

Del punto crítico y de los planes

Un sistema de control no puede ser diseñado si no hay planes.

El control requiere atención especial en factores críticos, para evaluar el desempeño

en relación con los planes.

Entre más claros, completos e integrados sean los planes más fácil será que respondan a los controles.

De excepción

La diferencia entre el punto crítico y el de excepción es que el control de puntos críticos tiene que ver con el reconocimiento de los puntos a observar y el de excepción observa la magnitud de las desviaciones en estos puntos.

El control será más eficaz y rápido si se concentra en aquellos casos en donde no se logró lo previsto.

3.4.4 Técnicas de control

Análisis de Red y Pert

Los dos métodos de análisis de red que se utilizan con mayor frecuencia son el Pert (Técnica de evaluación y revisión de programas) y el CPM (método del camino crítico).

Pert se utiliza principalmente para proyectos complejos de carácter único mientras que el CPM se usa mucho en proyectos complejos de construcción y mantenimiento ninguno de ellos es útil para labores continuas de rutina (29).

Los pasos que comprende la técnica Pert son:

- 1.- Formación de una lista de actividades que integran el proyecto
- 2.- Determinación de la secuencia y orden de las actividades.
- 3.- Trazo de la red.

Algunos de los beneficios de la técnica Pert son que nos permite conocer las fases críticas de un proyecto, permite analizar como pueden reducirse las rutas críticas; Es una representación gráfica de todo un proyecto y puede emplearse en toda clase de programas.

"El CPM puede definirse como la técnica que estima un tiempo probable y determina el costo de cada actividad de una red, con el fin de fijar el tiempo más conveniente de acortamiento en la duración de un proyecto para lograr el mínimo costo posible"(30)

(29) DESSLER GARY, ORGANIZACION Y ADMINISTRACION, ENFOQUE SITUACIONAL, PAG. 364

(30) PONCE REYES AGUSTIN, ADMINISTRACION MODERNA, PAG. 457.

Auditoría administrativa

"Tiene que ver con la evaluación de la forma en que la administración este cumpliendo con sus objetivos, desempeñando las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección y control y logrando decisiones efectivas en el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización".(31)

La razón para llevar a cabo la auditoría administrativa es detectar y superar las deficiencias administrativas existentes en las operaciones en etapa de realización

Organización

- 4.1. Características generales
- 4.2. Importancia de la organización
- 4.3. Definición
- 4.4. Principios
- 4.5 Organización formal e informal
 - 4.5.1 Organización formal
 - 4.5.2 Organización informal
- 4.6 Sistema de organización
 - 4.6.1 Organización lineal ó militar
 - 4.6.2 Organización funcional

Capítulo 4

4.6.3 Organización lineo-funcional

4.6.4 Organización staff

4.6.5 Organización de comites

4.7 Tipos de organigramas

4.7.1 Clasificación de los organigramas

4.7.2 Clases de organigramas

4.8 Autoridad y Poder

4.8.1 Tipos de autoridad

4.8.2 Formas de poder

4.9 Responsabilidad

4.10 Delegación

4.10.1 Manera de delegar

4.10.2 El problema de la delegación

4.10.3 Solución a los problemas de la delegación

4.11 Centralización y Descentralización

4.11.1 Factores que Influyen la descentralización

4.11.2 Ventajas de la centralización

4.11.3 Ventajas importantes de la descentralización

4.12 Tramo de control

4.12.1 Factores que influyen para determinar el tramo de control

4.13 Cadena de mando

4.14 Etapas de la organización

4.14.1 División del trabajo

4.14.1.2 Departamentación

4.14.1.3 Jerarquización

4.14.1.4 Descripción de funciones

4.14.2 Coordinación

4.14.2.1 Problemas para conseguir una coordinación efectiva

4.1 Características generales

Organización es obtener eficiencia por medio del ordenamiento y coordinación de los recursos del grupo social es el "como hacerlo" para lograr lo que se desea.

Organización es el arreglo de las funciones necesarias para lograr un objetivo, es un proceso por el cual la estructura se adecúa a sus objetivos, sus recursos y a su ambiente.

"Conocemos la organización como 1)La indentificación y clasificación de las actividades requeridas, 2)El agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, 3)La asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y 4) La obligación de realizar una coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional" (32)

4.2 Importancia

La organización nos sirve para aclarar puestos y obligaciones ;existe una responsabilidad por los resultados, proporciona redes de toma de decisiones y de comunicación que apoyen los objetivos de la empresa.

La organización tiene un carácter continuo, evita lentitud en las actividades y reduce costos e incrementa la productividad es el enlace entre los aspectos teóricos y prácticos. Delimita funciones y responsabilidades con lo que se elimina la duplicidad de esfuerzos.

La planeación de organización adquiere mayor importancia conforme se va agrandando el negocio o la empresa.

4.3 Definición

"Agustín Reyes Ponce, organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (33)

"Harold Koontz y Ciril O'Donnell. organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa"(34)

(32) KOONTZ HARDLD/WEHRICH HEINZ, ADMINISTRACION.PAG.184

(33) MUNCH GALINDO/GARCIA MARTINEZ. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION.PAG.107

(34) OB. CIT. PAG. 108

"Sheldon. El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles"(35)

Es el establecimiento de la estructura necesaria para alcanzar los objetivos fijados, y para ello será necesario asignar actividades dando la responsabilidad y autoridad necesaria para su ejecución y establecer jerarquías para llevar a cabo una buena supervisión y toma de decisiones

4.4 Principios

Henry Fayol aportó 14 principios básicos:

- 1.- División del trabajo.- Debe haber una especialización del trabajo. Debe de tratarse, en la medida que sea posible, que las personas se ocupen únicamente de una sola función.
- 2.- Autoridad y Responsabilidad.- Estas dos deben de ser correlativas. Si a una persona se le da la responsabilidad de una tarea debe dársele también la autoridad para lograrla y hacerla responsable de los resultados.
- 3.- Disciplina.- Se deben de respetar las reglas y acuerdos que rigen a la organización.
- 4.- Unidad de mando.- Las personas deben recibir órdenes de un solo jefe y ser responsables únicamente ante el, para evitar confusiones.
- 5.- Unidad de dirección.- Una sola persona encargada de un grupo de actividades que tienen el mismo objetivo.
- 6.- Subordinación del interés individual al interés general.- Los intereses generales de la organización.
- 7.- Remuneración del personal.- Recompensar mediante un sistema justo a el esfuerzo bien dirigido, sin crear pagos excesivos.
- 8.- Centralización.- Debe haber un equilibrio entre la centralización y la descentralización. Este equilibrio se determina en parte por las capacidades de los respectivos gerentes. El papel decreciente de los subordinados en la toma de decisiones es la centralización, un papel creciente en esa actividad es la descentralización.

(35) PONCE REYES AGUSTIN, ADMINISTRACION MODERNA, PAG.276

- 9.- Cadena escalar.- Debe haber una cadena escalar de autoridad y comunicación desde la posición mas alta hasta las mas bajas. Estableciendo una jerarquía.
- 10.- Orden.- Materiales y personas deben estar en el sitio adecuado cuando se necesiten. Las personas deben ocupar el puesto o realizar el trabajo para el que son mas idóneas.
- 11.- Equidad.- los gerentes deben de ser justos con sus subalternos.
- 12.- Estabilidad de los empleados.- La alta rotación de empleados no favorece el funcionamiento eficiente de la organización.
- 13.- Iniciativa.- Oportunidad para ejercer iniciativa en todos los niveles de la organización.
- 14.- Espíritu de equipo.- Para dar un sentido de unidad. La cooperación es prioritaria siendo necesarias las relaciones interdepartamentales.

4.5 Organización formal e informal

4.5.1 Organización formal

Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente, no hay en ella nada inherente inflexible o demasiado limitante. Establece los lineamientos generales para ciertas funciones prescritas y las relaciones entre esas actividades.

La organización formal debe ser flexible. Buscar unidad de los objetivos y eficacia organizacional.

La organización formal es una guía de la forma en que las actividades deben ser realizadas y suelen presentarse en forma impresa y se incluye en los manuales de organización, descripción de puestos y otros documentos formales.

4.5.2 Organización informal

La organización informal se refiere a los aspectos del sistema que surgen de forma espontánea de las actividades e interacciones de los participantes, esta organización sirve para realizar funciones nuevas.

Las relaciones informales son vitales para el funcionamiento afectivo de la organización. La organización informal se puede considerar como una red de relaciones personales y sociales no establecidas por la organización formal que surgen en forma espontánea a medida que la gente se relaciona.

4.6 Sistemas de organización

Existen varios sistemas de organización

4.6.1 Organización lineal ó militar

La autoridad y responsabilidad se transmiten por una sola línea para cada persona o grupo, cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos y solo recibe órdenes y se reporta ante él. Se caracteriza porque las decisiones y el mando lo tiene una sola persona

Ventajas:

- Es sencillo y claro.
- No hay fugas de responsabilidad ni conflictos de autoridad.
- Se mantiene la disciplina.
- Útil en pequeñas empresas.
- Mejor toma de decisiones y ejecución de las mismas.

Desventajas:

- Carece de flexibilidad
- No fomenta la especialización.
- Descansa en hombres clave, por lo que la falta de uno de ellos ocasiona trastornos.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, por lo que realizan trabajo de operación y no labores directivas.

4.6.2 Organización funcional

Su creador fue Taylor, el cual propone que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal y que los ocho tuvieran autoridad en su campo sobre el personal que realiza labores relacionadas con su función.

Las ocho actividades son:

- 1.-Tomar tiempos y determinar costos.
- 2.-Hacer tarjetas de instrucción.
- 3.-Vigilar la disciplina.
- 4.-Itinerarios de trabajo establecidos.
- 5.-Abastecimientos oportunos de materiales.
- 6.-Adiestrar
- 7.-Llevar un control de calidad.
- 8.-Cuidar del mantenimiento y reparación.

Ventajas :

- Especialización en forma tal que cada hombre ejecute el menor número de funciones.
- Mejora la eficiencia de las personas
- La división del trabajo es planeada
- Se separan los trabajos manuales de los intelectuales.
- Al haber especialistas el jefe no tiene tantas presiones
- Adecuada para un ambiente estable

Desventajas :

- Es difícil definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en aspectos que son comunes a varios, esto ocasiona roces entre los jefes.
- Se viola el principio de unidad de mando, ocasionando conflictos.
- No estimula la innovación.

4.6.3 Organización líneo-funcional

En esta organización se aprovechan las ventajas de las dos anteriores, es la mas usada en la actualidad debido a las ventajas que ofrece.

Aprovecha la especialización de cada actividad en una función, y la autoridad y responsabilidad que se trasmite a través de un solo jefe para cada función.

4.6.4 Organización staff

El staff esta formado por especialistas que proporcionan información y dan asesoría a los departamentos de línea. Este sistema de organización no se da solo sino que va acompañado de alguno de los anteriores.

Staff es la relación de un puesto organizacional donde la tarea de un titular es darle a otro consejo de asesoría. El staff no tiene autoridad de línea ni poder para imponer sus decisiones. El departamento de staff se representa con líneas punteadas en el organigrama de la organización.

Las funciones de staff son : Servicio, Asesoría, Inspección y Control.

Un cuerpo asesora cuando investiga en forma permanente que puede mejorarse o innovarse. El staff instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos por lo que requiere del apoyo de los jefes de línea.

Ventajas :

- El conocimiento de los expertos influye en la forma de resolver los problemas de

dirección.

- Ayuda a los gerentes de línea a ser eficaces
- Se da el principio de autoridad y responsabilidad en forma indivisible.
- Especialización del staff.

Desventajas.

- Puede haber roces entre los departamentos de línea y el staff.
- Es ineficaz si no es respaldado el staff.
- El jefe staff no actúa con autoridad propia sino delegada.

4.6.5 Organización por comites

Este tipo de organización por lo general se da en combinación con otros tipos.

En la organización por comites se asignan los asuntos administrativos a un grupo de personas las cuáles se reúnen para discutir y tomar decisiones sobre problemas que se les encomiendan.

Ventajas :

- Las soluciones son mas objetivas al tomar en cuenta varios criterios
- Se comparte la responsabilidad entre todos los integrantes del comité
- Las ideas se fundamentan y se critican
- Se aprovechan los conocimientos especializados.
- El comité facilita la clarificación de los problemas y el desarrollo de ideas nuevas.
- El uso informal de comites confiere mucha flexibilidad a la organización.

Desventajas :

- Las decisiones son lentas al tener que ser deliberadas.
- Los comites son difíciles de disolver
- Algunos gerentes se apoyan demasiado en el comité
- El costo de la acción del comité en tiempo es considerable.
- La división de la responsabilidad disminuirá la sensación de responsabilidad.

Los comites pueden clasificarse en :

Comites consultivos.- Discuten asuntos con el fin de aportar puntos de vista a quién habrá de decidir o de ejecutar.

Comites decisorios.- Limitan la autoridad de algún funcionario ya que se necesitan que exista por parte de los integrantes del comité la mayoría de votos para que un asunto se considere resuelto.

Comites ejecutivos .- Impulsan y cuidan que se lleve a cabo alguna función.

Comites de investigación.- Ejecutan una función específica: La de investigar.

4.7 Tipos de organigramas.

"Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad" (36)

Los organigramas solo contienen relaciones formales de autoridad y omiten las relaciones informales.

Los organigramas sirven para revelar la división de funciones, los niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de cada grupo de empleados y las relaciones que existen entre los puestos de la empresa y los departamentos o secciones.

Los organigramas deben ser claros, deben contener nombres de funciones y no de personas ya que representan la estructura del cuerpo administrativo lo mas frecuente es empezar por el director o gerente general y terminar con los jefes o supervisores del último nivel, algunas veces se incluye la asamblea de accionistas y el consejo de administración

4.7.1 Clasificación de los organigramas

Por su objeto pueden ser :

Estructurales.- Muestran la estructura administrativa.

Funcionales.- Indican las principales funciones de los departamentos.

Especiales.- Destacan alguna característica específica

Por su área pueden ser :

Generales.- Presentan toda la organización

Departamentales.- Representan la organización de un departamento o sección.

Por su contenido pueden ser :

Analíticos.- Son detallados y técnicos

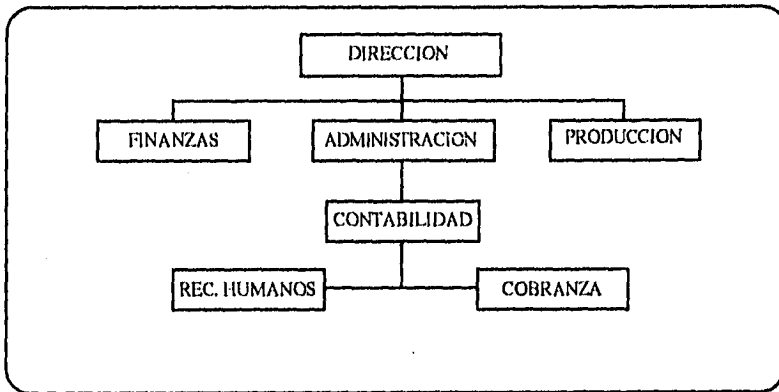
Esquemáticos.- Se elaboran para el público y no contienen detalles, solo contienen los órganos principales.

4.7.2 Clases de organigramas

1.- Verticales

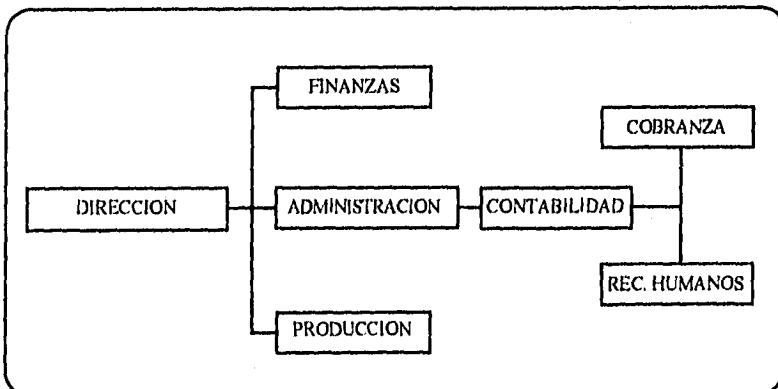
Los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. Son los más usados y de fácil comprensión e indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

Su desventaja es que después de dos niveles es difícil indicar los puestos inferiores. A esto se le llama triangulación.



2.- Horizontales

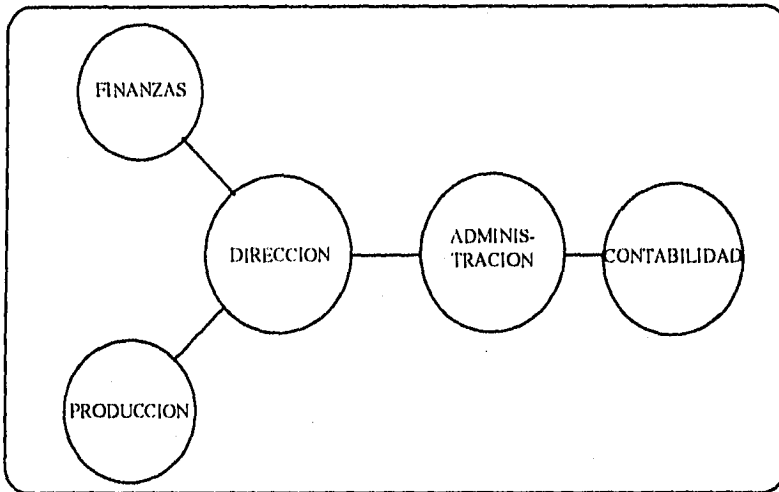
Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha, disminuye el efecto de triangulación e indica mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad.



3.- Circulares

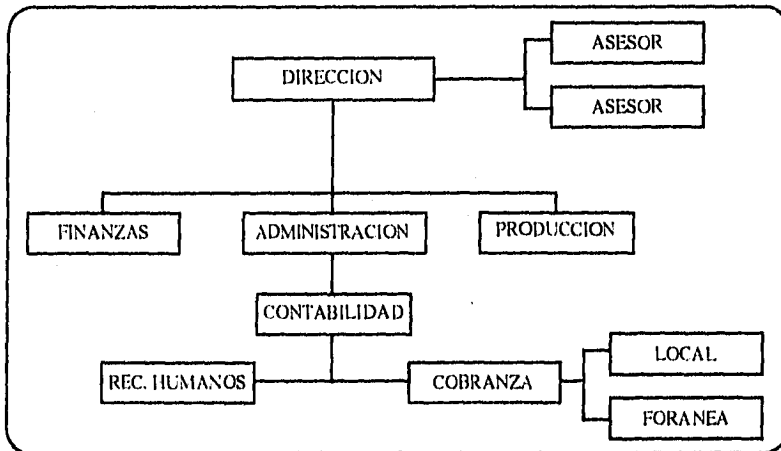
Los niveles jerárquicos van del centro a la periferia. Señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos, disminuyen la idea del status más alto ó más bajo y permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Su desventaja es que son confusos y difíciles de leer y se forzan demasiado los niveles



4.- Mixto.

Se mezcla el organigrama horizontal y vertical y se usa por razones de espacio.



4.8 Autoridad y Poder

"Autoridad es la facultad de que esta investida una persona dentro de una organización para dar órdenes y exigir que sean cumplidas por sus subordinados para la realización de aquellas acciones que quien las dicta considera apropiadas para el logro de los objetivos del grupo" (37)

Autoridad organizacional es la libertad que se confiere a personas de los puestos organizacionales para usar su juicio en la toma de decisiones.

Para que la autoridad sea efectiva se requiere legitimidad, congruencia, conveniencia y capacidad.

"La estructura de autoridad establece las bases para la asignación de tareas a los distintos elementos en la organización y para el desarrollo de mecanismos de control para asegurar que esas tareas se desempeñen de acuerdo con lo previsto. Además ayuda al establecimiento de transacciones de influencia formalizada entre los miembros de la organización".(38)

Poder es la capacidad de los individuos o grupos para influir en las acciones de otras personas o grupos.

El poder es un concepto amplio de la capacidad de influir sobre otros y la autoridad en la organización es el derecho de un puesto a ejercer toma de decisiones que afectan a otras personas; Es "Poder Hacer" en una situación organizacional.

El poder legítimo surge del puesto, la autoridad del puesto surge de la institución social de la propiedad privada.

El poder puede ser deferente es decir, la influencia que la gente pueda ejercer debido a que las personas creen en ellos y en sus ideas.

El poder surge de la capacidad de dar recompensas. El poder coercitivo esta relacionado con el de recompensar y surge normalmente del poder legítimo, es un poder de castigo.

4.8.1 Tipos de Autoridad

1.- Jurídica.- Este tipo de autoridad se impone por obligación, y puede ser.

A) Formal

Cuando se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otros es conferida por

(37) MUNCH GALINDO/GARCIA MARTINEZ,FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION,PAG.162

(38) FREMONT E. KAST/JAMES E. ROSENWEIG,ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES, UN ENFOQUE DE SISTEMAS, PAG.222

la organización y puede ser :

Lineal - Cuando es ejercida por un jefe sobre una persona o grupo.

Funcional- Cuando es ejercida por uno o varios jefes, sobre funciones distintas.

Es el derecho o poder inherentes a un puesto para dar instrucciones o aprobar acciones de los titulares de puestos no subordinados directamente a quién posee la autoridad.

B) Moral

Cuando se impone por convencimiento y puede ser.-

Técnica.- Es la autoridad del experto. Esta autoridad descansa en la aceptación y convencimiento de lo recomendado, es la que sostiene a los jefes de staff, nace de los conocimientos especializados de quién los posee.

Personal.- Se origina en la personalidad del individuo se posee por cualidades morales, psicológicas, sociales, etc. Lo que le da un ascendente sobre los demás aun sin tener autoridad formal.

4.8.2 Formas de poder

Jurídico.- Si no se realiza el acto que una persona manda, habrá una sanción o castigo.

Físico.- Se da cuando una persona tiene una fuerza material que puede emplear para influir en la realización de la acción.

Moral.- El subordinado acepta cooperar con ciertas acciones necesarias para lograr el bien de la empresa a cambio de una recompensa.

Social.- Se tiene sobre un grupo porque se conocen y comparten intereses del grupo.

Económico.- Se da cuando el que recibe la orden espera una recompensa económica si la realiza como se le indicó.

Carismático.- Se poseen cualidades como simpatía, valor, etc. Y se usan para influir en otros.

Cultural.- Resulta del convencimiento y prestigio de la persona que influye en la acción.

4.9 Responsabilidad

"Responsabilidad es la obligación que los subordinados le deben a sus superiores

por ejercer la autoridad delegada a ellos en una forma para lograr los resultados esperados".(39)

Responsabilidad por resultados es el hecho de que la responsabilidad de los resultados recaiga sobre los miembros de la organización a quienes se delegan la autoridad y responsabilidad.

"Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad. - La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implique la autoridad delegada, ni deberá ser menor"(40)

La responsabilidad de tareas específicas se asigna al nivel más bajo de la organización donde exista suficiente habilidad e información para ejecutarlas con competencia.

Responsabilidad social corporativa es la opinión de que las empresas tienen la obligación de trabajar por el bien de la sociedad.

4.10 Delegación :

La delegación de autoridad es sumamente importante para la existencia de una estructura de organización. Los diferentes departamentos creados por la división de las actividades, requieren que se delegue autoridad a favor de los gerentes de dichos departamentos ya que sin esta delegación no habría organización, todo estaría en manos del director general.

Delegar significa conceder, por lo tanto la delegación en una organización, consiste en conceder autoridad y responsabilidad de un jefe a otras personas para que desempeñen diversas funciones.

Por medio de la delegación un funcionario amplía su área de operaciones, ya que si no delegará su función le limitaría únicamente a lo que el personalmente pudiera hacer.

Delegar no significa desligarse de la autoridad ni de la responsabilidad, estas se conservan siempre, simplemente es conceder derecho a otros para que operen dentro de un área específica y las personas a las que se les delegó la autoridad siguen reportando al jefe inmediato.

La delegación puede ir de arriba hacia abajo, viceversa o hacia los lados o sea que la jerarquía no es un parámetro para delegar.

(39) KOONTZ HAROLD/WEHRICH, ADMINISTRACION ,PAG.751

(40) OB. CIT.PAG.331.

Un Gerente debe delegar por tres razones :

- 1) Generalmente tiene a su cargo mas trabajo del que personalmente pueden hacer.
- 2) La delegación de autoridad, es el paso mas importante para el desarrollo de los subordinados.
- 3) En una empresa es necesaria la profundidad en la organización si algún gerente renuncia, se enferma, viaja o cualquier cosa, otros deben ser capaces de continuar su función si se presenta la necesidad.

Andrew Carnegie. Un notable partidario de la delegación dijo lo siguiente:

"Cuando un hombre se da cuenta de que puede recurrir a otros para que lo ayuden a hacer un trabajo mejor de lo que podría hacerlo solo, a dado un gran paso en su vida". (41)

4.10.1 Manera de delegar

Se debe delegar por escrito facultades bien específicas ya que así el delegante analiza perfectamente la situación y toma la decisión de lo que debe conferir, y el delegado sabrá exactamente en que asuntos y hasta que grado puede actuar. Aunque debe existir el principio de flexibilidad y así poder realizar los cambios necesarios para la organización.

4.10.2 El problema de la delegación :

- 1) El principal problema, es que los gerentes se sienten indispensables, esta es una actitud inconciente, pero alimenta su ego y es una seria limitación para la delegación de su autoridad.
- 2) Existe el deseo de dominar, ellos gobiernan su departamento, desean participar en todas las decisiones, que sus subordinados les lleven cosas para su aprobación, un escritorio atiborrado de papeles y correspondencia los hace sentir importantes.
- 3) La actitud de los gerentes hacia sus subordinados, el miedo a que cometan errores, dudar de su capacidad para hacer uso de la autoridad o el temor a que el subordinado realice su cargo tan bien que sea promovido y el gerente pierda a uno de sus mejores hombres

4.10.3 Solución a los problemas de la delegación

Que los gerentes comprendan la necesidad de delegar y que se convenzan de que delegando logran mas eficacia, mantenerse informados de las obligaciones delegadas,

elegir con cuidado al delegado y ayudarlo sin tomar decisiones por él, simplemente orientarlo.

4.11 Centralización y Descentralización

La delegación, es asignar autoridad de un nivel gerencial a otra persona, la centralización y descentralización no dicen el grado en que la autoridad se trasmite a los niveles inferiores (descentralización) o si se ha conservado en el nivel más alto de la organización (centralización).

Las ventajas de la descentralización son similares a las de la delegación, sin embargo la descentralización total sin coordinación sin liderazgo de la alta gerencia sería un fracaso, la cuestión no es si una empresa debe descentralizarse o no, sino en que grado se debe hacer.

4.11.1 Factores que influyen en la descentralización:

- 1) El ambiente externo de la empresa: El mercado, la competencia, la disponibilidad de materia prima, etc.
- 2) Tamaño y tasa de crecimiento de la empresa.
- 3) Características de la organización : Como preferencias de la alta dirección, cultura organizacional, costos de determinadas decisiones y habilidades de los gerentes del nivel más bajo.

4.11.2 Ventajas importantes de la centralización

- 1.-Se proporciona poder y prestigio a los principales ejecutivos.
- 2.-Se apoya la uniformidad en políticas, prácticas y decisiones.
- 3.-Se promueve la total utilización de los especialistas de las oficinas principales, debido en gran parte a su proximidad al nivel del consejo de administración.
- 4.-Se pueden emplear especialistas altamente calificados, debido a que el ámbito y volumen de su trabajo son suficientes para apoyar y retar a los gerentes de plana mayor.
- 5.-La duplicación de funciones se mantiene a un mínimo.
- 6.-Se disminuye el peligro de acciones desviadas y fuera de órbita.
- 7.-No se requieren procedimientos y prácticas de control elaboradas y costosas.
- 8.-Se desarrolla un grupo de alta gerencia fuertemente coordinado.

4.11.3 Ventajas importantes de la descentralización

- 1.-Una organización descentralizada, acentúa la delegación de autoridad y alivia la carga de los altos funcionarios.

- 2.-Se estimula la formación de empleados generales en lugar de especialistas, facilitando así los ascensos sucesivos hasta el puesto de gerente general.
- 3.-Se estimulan estrechas ligas y relaciones personales que aumentan el entusiasmo y la coordinación de los empleados.
- 4.-El personal se familiariza fácilmente con los aspectos importantes de labores especiales.
- 5.-Se aumenta la eficacia puesto que la estructura se aprecia en conjunto, de tal manera que los problemas pueden ser localizados y remediados rápidamente.
- 6.-Las empresas de muchas unidades geográficamente dispersas pueden aprovechar al máximo las ventajas de las respectivas condiciones locales.
- 7.-Los planes se pueden poner a prueba en una fábrica y perfeccionarlos antes de establecerlos en otras fábricas similares de la empresa.
- 8.-Se reparten los riesgos de posibles pérdidas de personal, fábricas y demás elementos.(42)

4.12 Tramo de control

Cuando los gerentes delegan autoridad a los subordinados como antes mencionamos no se desligan de sus responsabilidades, por lo tanto es su obligación supervisar que los subordinados ejecuten correctamente las tareas que les han sido delegadas para esto, es necesario implantar un sistema de control. El cual no debe ser muy excesivo, ya que esto dañaría la organización y a sus integrantes, ya que el control inhibe la creatividad, destruye la motivación, limita el comportamiento de los empleados, y los abruma en papeléu, la organización se vuelve sofocante; Y si el control es deficiente, se vuelve caótica, ineficiente, e ineficaz en la obtención de sus metas.

Dado que las organizaciones son cambiantes es necesario un buen sistema de control con revisiones y modificaciones constantes, adecuándolo a sus necesidades.

4.12.1 Factores que influyen para determinar el tramo de control

- a) Capacidad de los elementos humanos con los que se cuenta.
- b) La naturaleza y la semejanza de las operaciones supervisadas.
- c) Si se cuenta con staff o no.
- d) El número de personas que reportan a un directivo.

4.13 Cadena de mando

Toda organización existe con el propósito de alcanzar determinadas metas :

Los gerentes son los responsables de alcanzar estas metas. La autoridad esta representada por la cadena de mando la cual comienza con el consejo de administración,

creciendo hacia abajo por todos los niveles jerárquicos hasta llegar al punto donde se realizan las actividades básicas de la organización.

4.14 Etapas de la organización :

4.14.1 División del trabajo

Una empresa pequeña puede dirigirla un solo hombre, pero conforme va creciendo es necesario contratar ayudantes, y el trabajo se empieza a dividir, la división del trabajo es una gran ventaja ya que al dividir la tarea total en tareas pequeñas, sencillas e individuales, cada trabajador se especializa en su función y la producción se multiplica.

4.14.1.2 Departamentación

Es necesario agrupar a los empleados en departamentos y subunidades según la naturaleza de la función que realicen quienes cumplen funciones relacionadas entre sí, generalmente comparten un área común de trabajo.

El éxito de la organización depende de una integración, adecuada de todos los departamentos.

4.14.1.3 Jerarquización

Es la línea de autoridad, en todas las organizaciones, va por orden de rango, desde la dirección hasta el nivel más bajo de la empresa, facilitando así los flujos de información.

4.14.1.4 Descripción de funciones

La descripción de funciones es enumerar las tareas de cada miembro de la organización relatando en que consiste cada una de ellas y sus objetivos.

4.14.2 Coordinación

Una vez dividido el trabajo en funciones especializadas o en departamentos, es necesario coordinar las actividades divididas. Coordinar es el proceso de integrar los objetivos y actividades de cada departamento de la organización con el fin de alcanzar las metas organizacionales.

La coordinación es muy importante, pero depende de cada organización en que grado debe darse para que esta sea efectiva y no perjudicial.

4.14.2.1 Problemas para conseguir una coordinación efectiva

1) Diferencias de orientación hacia metas particulares.

- 2) Diferencias en la orientación temporal
- 3) Diferencias en la orientación interpersonal
- 4) Diferencias de formalidad de estructura.

Para alcanzar una coordinación efectiva es sumamente importante la comunicación ya que la coordinación depende de la adquisición, transmisión y procesamiento de información.

Manuales de organización

- 5.1 Definición y características generales
- 5.2 Ventajas y desventajas del manual de organización
 - 5.2.1 Ventajas
 - 5.2.2 Desventajas
- 5.3 Contenido
 - 5.3.1 Credo de la organización
 - 5.3.2 Objetivos y Políticas
 - 5.3.3 Nombres y Títulos
 - 5.3.4 Descripción de puestos
 - 5.3.5 Principios de organización
- 5.4 Pasos en la preparación del manual
- 5.5 Revisión del manual
- 5.6. Costos de un manual

Capítulo 5

5.1 Definición y características generales:

Los manuales de organización son las guías autorizadas de la organización de una empresa, han sido proyectados con la finalidad de promover el entendimiento de la estructura organizacional de las mismas por medio de la descripción detallada de las funciones, operación y responsabilidades de cada uno de los puestos que están consignados en los organigramas, familiarizando además a todos los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas generales de la compañía.

El manual de organización tiene como propósito describir la estructura de funciones y departamentos, así como de las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la empresa.

De tal forma cada persona puede determinar los alcances de su puesto y su relación con los demás puestos de la organización evitando con esto los conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.

Sirven además de gran ayuda para que los funcionarios puedan comprender los objetivos planificados a largo plazo y de esta forma presentar sus planes de organización de una manera práctica.

Por otra parte constituyen el ordenamiento metódico de las reglas a que debe apegarse la labor administrativa de cada uno de los departamentos.

Sin embargo es conveniente que el manual se lo más sucinto posible de tal forma que su contenido exprese de manera ágil, flexible y clara las características, funciones y responsabilidades de cada parte de la estructura de la organización.

Debido a la dinámica que la administración presenta y con la finalidad de que el manual de organización se adecúe a las condiciones de crecimiento de las empresas, este debe hacerse de tal forma que contenga hojas fácilmente sustituibles para poder realizar revisiones periódicas y los cambios y ajustes necesarios.

Es necesario que los manuales de organización contengan los organigramas donde se incluya la autoridad propia de cada puesto y sus relaciones con otros ejecutivos y grupos, puestos de los que depende y puestos que dependen de él.

5.2 Ventajas y desventajas sobre el uso de un manual de organización

5.2.1 Ventajas:

La elaboración de un manual de organización presenta durante el proceso de su redacción el que se despejen los objetivos de la empresa y los medios y tiempos necesarios para alcanzarlos, evitando con esto la duplicidad de labores y los posibles

puntos de conflicto.

Hace que cada uno de los miembros de la organización identifique el alcance de sus facultades para la toma de decisiones, propiciando que se actúe con mas confianza al saber claramente el alcance de sus funciones.

Define la interrelación y los departamentos que necesitan una mayor y mejor comunicación y acción común.

Define además las responsabilidades comunes en los puestos gerenciales.

5.2.2 Desventajas.

La elaboración de un manual de organización implica un proceso laborioso en preparar y conservarlo al día a fin de mantenerlo actualizado, por las razones anteriores su desarrollo y aplicación implican un costo elevado. Su aplicación es limitada, toda vez que muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas en su estructura para necesitar el uso de un manual por lo que solo puede ser considerada su utilización en aquellas empresas que por su crecimiento o dinámica, esperan que su administración se desarrolle en forma armónica y ordenada, en algunos casos puede conducir a una exagerada reglamentación y rigidez.

El empleo de un manual de organización mal estructurado o pobre en cuanto a su contenido creará confusión en el trabajo dificultándose entonces el logro de los objetivos planeados.

5.3 Contenido

Los manuales de organización pueden abarcar la organización total de una empresa de cada departamento o de las principales funciones básicas de administración. Su contenido puede incluir el credo organizacional, los objetivos que se pretenden, la definición de los términos y principios de la organización, así como de los posibles problemas, la descripción de los puestos, los organigramas de la estructura general y por departamento, la reglamentación precisa sobre la coordinación interdepartamental y las funciones específicas de cada cargo, describiendo sus actividades, funciones y responsabilidades.

5.3.1 Credo de la organización

Es una breve exposición del credo de la organización poniendo de relieve los principios fundamentales de la administración en lo tocante a temas tales como trabajo de conjunto, cooperación, servicio, buen compañerismo, precio y calidad de los productos de la compañía.

La mayor parte de tales credos estan redactados, en términos tan generales que son de poco valor

Es frecuente que un prólogo ocupe el lugar del credo y exponga los objetivos del manual.

5.3.2 Objetivos y Políticas

Los objetivos pueden ser las metas que se fijan a largo plazo y los fines de las diversas funciones administrativas tales como:

- Ingeniería
- Ventas
- Finanzas
- Fabricación
- Objetivos de ventas

Se puede suministrar una guía mas específica mediante declaraciones de los objetivos de la empresa y sus políticas, así el manual podrá incluir una descripción del punto de vista de la empresa "El negocio del que se ocupa en realidad "

Así mismo; Si la empresa tiene una política sobre, digamos "Conflictos de intereses", se podría incluir, puesto que es una política que todos los ejecutivos deberían entender a fondo y deberá inscribirse de la manera mas clara posible, o bien una empresa puede desear incluir exclusivamente las normas o políticas directamente relacionadas con la organización.

Algunas empresas, por supuesto deben tener tantas políticas por escrito en libros de hojas sustituibles mas bien que incluirlas en el manual de organización

5.3.3 Nombres y Títulos

En cada organización se utilizan diversidad de términos los cuáles pueden causar confusiones como por ejemplo los siguientes: Departamento, sucursal, unidad, sección causan confusión en cuanto se refiere a nivel jerárquico, al igual que los títulos como :Presidente, Presidente del Consejo, Director, Vicepresidente, Gerente, etc., Por eso en el organigrama y en el manual de organización deben estar bien especificadas las jerarquías de cada título, sería conveniente tener mayor uniformidad, pero esto es muy difícil de lograr, ya que los títulos se usan mas para transmitir prestigio que para indicar claramente las responsabilidades que ejerzan.

5.3.4 Descripción de puestos

Todos los manuales contienen descripciones de puestos. El tipo de puestos que se

describan dependerá del número y jerarquía de las personas a las cuáles se destine el manual, esto es, cuanto mas baja sea la jerarquía, mayor será el número de descripciones de puestos.

Las descripciones de puesto generalmente constituyen la mayor parte del manual, ya sea que este cubra a toda la empresa o solo a un segmento.

Sin embargo no se incluyen todos los puestos a fin de evitar que el manual se vuelva demasiado pesado. En general hay un punto por debajo del cual no se describen los puestos. El criterio básico que se utiliza para establecer este punto es, por supuesto, el sueldo, la descripción deberá incluir como mínimo :

a) Descripciones de responsabilidades.

(Se pueden omitir las responsabilidades de rutina, porque la descripción debe ser razonablemente breve con el fin de que sea amena y útil).

b) Descripción de autoridad

Aquí se necesitan sentido común y buen juicio, cualquier exageración puede dar como resultado el que se yuxtaponga con otra descripción, por ejemplo : Un supervisor de control de equipo y formas puede estar autorizado para rechazar todas las solicitudes que se hagan para la compra de nuevo equipo que en su opinión no sea necesario o adecuado.

c) Relaciones de organización

Por lo último deberá anotarse el título del puesto superior que ha delegado responsabilidades y los títulos de los puestos subalternos.

La descripción del empleo puede abarcar también:

d) La función básica del empleo (objetivos generales, fines y acción del empleo)

e) Disposiciones sobre coordinación

f) Obligación de rendir cuentas (para asegurar el cumplimiento)

g) Los deberes comunes a todos los puestos ejecutivos pueden incluir lo siguiente :

- 1.- Comprender ,apoyar lealmente y explicar concienzudamente los objetivos, principios y políticas a los subordinados de modo que ellos los comprendan y apoyen a su vez.
- 2.- Delegar autoridad y responsabilidad de acuerdo con las cartas y manual de organización.
- 3.- Recomendar cambios en las cartas y manual que mejoren la eficiencia,aclaren la organización y evite disputas.

- 4.- Controlar la contratación y despido de subordinados de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos, coordinarlos y disciplinarlos y periódicamente clasificarlos.
- 5.- Aplicar y seguir todos los procedimientos escritos. (manual de procedimientos)
- 6.- Adiestrar suplentes y designar líneas de sucesión.
- 7.- Coordinar las actividades de la unidad propia con las otras unidades y prestar ayuda de buena voluntad a los demás (trabajo de conjunto).
- 8.- Esforzarse constantemente que la simplificación y consolidación de todas las actividades, eliminar las que no sean principales o esenciales(conciencia de costos).
- 9.- Mantenerse informado y al día en todos los asuntos que pudieran contribuir a la eficiencia y al progreso
- 10.-Practicar una sana economía y mantener registros ordenados completos y de fácil acceso, destruirlos cuando ya no sirvan.
- 11.-Apoyar y hacer cumplir con buena voluntad, a pesar de los sentimientos personales, las decisiones de los supervisores.
- 12.-Al seguir canales de contacto,mantener informado al superior de todo asunto que sea de su incumbencia.
- 13.-Programar y planear el trabajo sistemáticamente, procurar que los subordinados procedan de la misma manera y después solicitar informes adecuados para controlar su ejecución.
- 14.-Desempeñar cualesquiera otra labores que ordene el superior,(aunque no esten descritas en el manual de organización.)

Las descripciones de puestos deberan estar separadas de las especificaciones del candidato.Las primeras estan concebidas para describir objetivamente los elementos que integran un puesto, en tanto que las últimas especifican las cualidades humanas necesarias para el desempeño adecuado del empleo.

h) Procedimientos para preparar, usar y modificar las (especificaciones del candidato).

1.- Introducción: Las especificaciones del candidato sirven para seleccionar funcionarios aptos para el puesto y para ascenso y traslado, nos permiten observar al candidato detalladamente y, en consecuencia, evitan el formar juicios generales y precipitados. Son utilísimas para explicar al candidato en forma constructiva, objetiva, en que

puntos es débil o fuerte, y por que no se pudo elegir para un empleo mejor. El conocerá entonces sus fallas específicas y podrá proceder a corregirlas. Las especificaciones se deben mantener actuales para que estén a la par con los requisitos de un puesto.

2.- Preparación: Las cualidades y características personales que se requieren para cumplir mejor los deberes y satisfacer plenamente la necesidad de trabajo de conjunto y compatibilidad de la compañía. Incluyendo el límite de edad aceptable, deben tenerse en consideración y anotarse. Por último, debe hacerse una relación de los conocimientos necesarios, incluyendo experiencia, antecedentes, educación y habilidades especiales para llevar a cabo los deberes del empleo.

Luego se deben anotar las especificaciones personales resumidas como sigue :

- A) Límites de edad preferida
- B) Lo que el debe ser.
- C) Lo que debe saber
- D) Lo que debe hacer

Lo que el debe ser

Las cualidades personales importantes en la mayor parte de los puestos ejecutivos se podrían condensar así

- Carácter
- Inteligencia
- Personalidad
- Constitución física
- Intereses externos
- Ambición

Los requisitos anotados corresponden al puesto tan exactamente como sea posible deberan representar las cualidades que un candidato debe tener para cumplir con los deberes prescritos en las circunstancias concomitantes con el trabajo.

Lo que debe saber.

Los conocimientos necesarios para un jefe se pueden dividir en tres categorías :

- Experiencias y antecedentes
- Capacidades administrativas
- Educación

Calificación del candidato :

Al calificar al candidato en comparación con las especificaciones se puede usar la siguiente escala :

Puntos de calificación

| | |
|---------------------------------------|---|
| Sumamente insatisfactorio..... | 1 |
| Perceptiblemente insatisfactorio..... | 2 |
| Satisfactorio..... | 3 |
| Perceptiblemente satisfactorio..... | 4 |
| Sumamente satisfactorio..... | 5 |

Por regla general no se debe intentar hacer una calificación de conjunto o sumaria, basada en promedio aritmético alguno de la escala de calificación tal promedio sería erróneo o engañoso, ya que evidentemente, no daría importancia al peso de cada factor. Una sola calificación baja en un factor clave puede ser suficiente para rechazar al candidato, por ejemplo, que su manera de expresarse sea muy defectuosa. Una revisión de las calificaciones, hechas con sentido común, con una ponderación, de los puntos fuertes con los débiles, permitirá juzgar al candidato y formular una recomendación.

Se puede ahorrar espacio en el manual haciendo una lista de responsabilidades comunes a la mayoría de los gerentes. Tales "Asuntos Comunes" pueden incluir lo siguiente :

- 1.- Desarrollo de subordinados
- 2.- Coordinación del trabajo que supervisan los gerentes y cooperación con grupos relacionados.
- 3.- Empleo de asesoría staff cuando sea pertinente
- 4.- Evaluación de los subordinados.
- 5.- Comunicación en ambos sentidos con jefes subordinados,
- 6.- Desarrollo de mejores procedimientos para sus grupos.
- 7.- Mantenimiento de buenas relaciones con cualquier público de la empresa con el que se pongan en contacto, por ejemplo, los miembros de la comunidad.
- 8.- Atención constante al marco legal, social o moral dentro del que deben trabajar, con advertencias y prohibiciones especificadas.
- 9.- Delegación de suficiente autoridad a los subordinados a fin de capacitarlos para cumplir con las responsabilidades que se les ha encomendado.

Cada descripción de puesto deberá iniciarse con una definición del objetivo básico o misión del puesto.

Estos objetivos son por supuesto, sumamente amplios, pero reducirlos sería hacer que muy pronto estuvieran en desuso las descripciones de puestos.

A continuación deberán enumerarse las obligaciones principales que deben realizarse si la misión va a llevarse a cabo, ya sea en orden de la cantidad de tiempo que se va a emplear en ellas.

Se debe indicar para cada responsabilidad, la naturaleza de la correspondiente

autoridad o se puede describir la naturaleza de la autoridad en cada área en términos de la facultad para la toma de decisiones.

- 1.- Completa libertad de tomar decisiones.
- 2.- Completa libertad de tomar decisiones, pero con la obligación de reportar sobre la decisión tomada dentro de un límite de tiempo establecido.
- 3.- Autoridad para tomar decisiones solo bajo consulta y aprobación previa. (el manual deberá especificar, por supuesto, a quién a de consultarse en cada caso).

También se puede establecer, además de estos análisis cualitativos de autoridad, límites cuantitativos sobre lo que se puede hacer sin previa aprobación superior.

Otras áreas en las cuáles es factible establecer límites cuantitativos sobre la toma de decisiones incluyen :

- A) Sueldos y aumentos de sueldo.
- B) Modificaciones de precios
- C) Concesión de días libres.
- D) Cuentas de gastos
- E) Suscripciones y donaciones
- F) Mantenimiento y reparaciones

5.3.5 Principios de organización

Otros temas que se pueden incluir en el manual son los siguientes :

Material sobre los principios de organización generalmente aceptados, sobre las técnicas de delegación, sobre medidas para mejorar las relaciones de línea-staff, sobre el papel de los ayudantes staff, sobre la naturaleza de la toma de decisiones sobre métodos para medir y mejorar la eficiencia :

- 1.- A cada jefe se le deben dar responsabilidades precisas y claras.
- 2.- La responsabilidad debe llevar siempre aparejada la autoridad correspondiente.
- 3.- No se debe efectuar ningún cambio en la esfera o responsabilidades de un puesto sin que todas las personas a quienes concierne lo entiendan perfectamente.
- 4.- Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto en la organización debe estar sujeto a recibir órdenes definitivas de mas de una fuente (esto no debe estorbar la dirección funcional ejercida por departamentos de especialistas staff, como contabilidad, personal, etc.).
- 5.- Nunca se deben dar órdenes a los subalternos salvando el conducto del jefe responsable.
- 6.- Las críticas a los subalternos deben hacerse siempre que sea posible, en privado, y

en ningún caso se les debe criticar en presencia de jefes o empleados de igual o menor categoría.

- 7.- Ninguna disputa o diferencia entre jefes o empleados en lo tocante a la autoridad o responsabilidades se debe considerar demasiado trivial para no juzgarla con prontitud y atención.
- 8.- Los ascensos, cambios de sueldos y medidas disciplinarias requieran siempre la aprobación del jefe inmediatamente superior al directamente responsable.
- 9.- A ningún jefe o empleado se le debe exigir jamás, o esperar de él, que sea al mismo tiempo ayudante y crítico de otro.
- 10.- A todo funcionario cuyo trabajo este sujeto a inspección regular se le debe dar siempre, que sea posible, la ayuda y facilidades necesarias para que pueda mantener una comprobación independiente de la calidad de su trabajo.

5.4 Pasos en la preparación del manual

Debe hacerse responsable a un individuo de la preparación del manual puede ser el ayudante del presidente, el jefe del departamento de organización, el director de personal, o algún otro jefe capacitado. Puede ser asesorado por un comité de funcionarios superiores, quienes así mismo pueden revisar o dictaminar sobre su trabajo, inicialmente, los jefes de negocio pueden sugerir temas para el manual. Este puede comenzar como una serie de boletines que al final se pueden reunir formando un volumen. Después de decidir sobre las materias, se debe preparar un programa de trabajo, mostrando el orden en que serán tratados los temas y el tiempo que se va a emplear en cada uno las fuentes de información pueden incluir cuestionarios dirigidos a los jefes y material sacado de entrevistas, reglamentos de la compañía, declaraciones del consejo, boletines del jefe ejecutivo y de la dirección, descripciones de puestos, manifestaciones de autoridad, y cualesquiera manuales existentes de la compañía u otros escritos que tengan relación con la organización. El trabajo deberá proseguir sin alteración, y debe señalarse una fecha fija para asegurar la terminación del trabajo dentro de un período de tiempo razonable. Todo el material que se haya de publicar deberá ser examinado y aprobado por el comité de la administración superior donde este, esté funcionando.

La amplitud del trabajo estará limitada por el tiempo y el dinero disponibles, ya que los manuales de organización son caros en ambos aspectos.

Para fines prácticos pudiera convenir confinarlo a las funciones más importantes y estables, y aún aquí son necesarias la brevedad y la condensación, un mínimo básico debería comprender :

- 1.- Principales responsabilidades
- 2.- Relaciones
- 3.- Principales limitaciones de la autoridad
- 4.- Cartas de organización.

El manual se puede arreglar de acuerdo con el tema, funciones o departamentos

El manual por regla general, deberá contener, también una tabla de materias y un índice.

Deberá ser lo mas breve y ameno posible, no demasiado ambicioso ni raro, pero debe estar bien impreso y con índice, debe abrirse bien para leerlo con facilidad y hacer anotaciones ;Debe confeccionarse con hojas sustituibles de manera que se puedan hacer modificaciones con facilidad. Se puede distribuir a todos los jefes, o solo a los altos funcionarios con secciones especiales para determinadas personas.

La distribución del manual completo puede variar. En algunos casos se envía a todos los ejecutivos interesados. En otros, solamente el grupo de mas alta jerarquía recibe el libro completo, pero todos aquellos cuyos puestos se incluyen recibirán las secciones que corresponden a su trabajo, no obstante cada persona que utilice el manual deberá recibir por lo menos un organigrama general de la empresa, aún cuando no tenga necesidad de conocer las descripciones de puestos del grupo de mas alta jerarquía y de los departamentos con quienes no tiene contacto directo, ya que cada ejecutivo necesita conocer las unidades generales de organización que se utilizan en la estructura si va a entender bien su propia parte.

5.5 Revisión del manual

El manual se puede revisar anual, trimestral o mensualmente o al haber cambios de importancia en la organización, o se pueden hacer modificaciones como resultado de amplios cambios de personal o descentralización material. Las enmiendas pueden hacerse en forma de boletines ordinarios o en hojas de recambio. Es de la mayor importancia fijar un procedimiento para mantenerlo al corriente, pero no se deben publicar, naturalmente las encomiendas cuya importancia no justifique su costo.

5.6 Costos

Es difícil generalizar o citar cifras acerca de lo que cuestan las encuestas relativas a organización.

En la práctica , el costo del estudio hecho por una organización ajena, depende del tamaño y naturaleza del negocio, de los objetivos del estudio, de la ubicación de las fábricas, del número de funcionarios que haya que entrevistar y del grado en que cooperen.

Es importante evaluar en cuanto al costo de un manual de organización el costo beneficio que la aplicación de este tipo de instrumentos administrativos conlleva en la optimización administrativa de una empresa con lo que podrá determinarse el valor real de un manual de organización.

Caso práctico

Propuesta de Manual de Organización

para la empresa

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A. DE C.V.

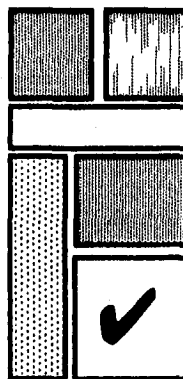
Capítulo 6

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A. DE C.V.

**MANUAL DE ORGANIZACION QUE
COMPRENDE DEL PRIMER AL
TERCER NIVEL JERARQUICO**

ELABORADO POR : JOYCE LEW GERSON Y
ANA MARGARITA FERNANDEZ BERTADILLO

MEXICO., D.F. NOVIEMBRE DE 1994



INDICE:

CAPITULO 1: Datos Genéricos

- 1.1. Breve explicación de lo que es el manual
- 1.2. Breve historia de la empresa

CAPITULO 2: Objetivos de la empresa

- 2.1 Objetivos de la empresa
 - 2.1.1 Objetivo general
 - 2.1.2 Objetivo social
- 2.2 Objetivo social
- 2.3 Objetivo de servicio
- 2.4 Objetivo económico

CAPITULO 3: Políticas y estructura de la empresa

- 3.1. Políticas de la empresa
 - 3.1.1 Políticas de producción
 - 3.1.2 Políticas de ventas
 - 3.1.3. Políticas de finanzas
 - 3.1.4 Políticas de personal
- 3.2 Estructura Orgánica "Organigramas"
- 3.3: Descripción de Funciones y Puestos
 - 3.3.1 Gerencia de Producción
 - 3.3.2 Encargado de la Bodega "México"
 - 3.3.3 Encargado de la Bodega "Puebla"
 - 3.3.4 Encargado de Tejido (Ingeniería Industrial)
 - 3.3.5 Encargado de Acabado
 - 3.3.6 Coordinador Técnico Dibujo
 - 3.3.7 Coordinador de Control de Calidad
- 3.4 Gerencia Administrativa
 - 3.4.1 Gerente de Finanzas
 - 3.4.2 Contador General
 - 3.4.3 Jefe de Recursos Humanos
 - 3.4.4 Director de Sistemas
 - 3.4.5 Director de Crédito y Cobranzas
- 3.5 Gerencia de Ventas
 - 3.5.1 Vendedores
- 3.6 Gerencia de Compras
 - 3.6.1 Compras Domésticas
 - 3.6.2 Importaciones
- 3.7 Gerencia de Planeación y Desarrollo Industrial
 - 3.7.1 Jefe de Mantenimiento Preventivo
 - 3.7.2 Jefe de Mantenimiento Correctivo

Capítulo 1

Datos Genéricos



1.1 Breve explicación de lo que es el manual

Un manual de organización es un documento el cual contiene una breve historia de la empresa, sus objetivos, políticas, etc. Pero básicamente contiene los organigramas, las funciones de cada puesto, sus especificaciones, a quién reporta cada uno y la descripción de los puestos. Esto simplifica las tareas de cada individuo y evita duplicidad de tareas así mismo ayuda a cada persona a realizar sus labores ya que describe punto por punto las funciones de cada puesto.

Digamos que es información general que las personas a las que va dirigido deben conocer, este documento se revisará como mínimo anualmente y se harán los cambios y actualizaciones necesarias.

A su vez puede servir como instrumento de capacitación para integrantes nuevos de la empresa.

1.2. Breve historia de la empresa

El 9 de Febrero de 1989 el señor Amado Miguel en sociedad con el señor Alfredo Miguel, adquirieron la planta ubicada en el km. 81.5 de la carretera federal México-Puebla en Huejotzingo, Puebla, usando la razón social de "**TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS, S.A. DE C.V.**" Esta planta tiene como giro el tejido y acabado de tela.

Contando como activos : 48 telares de agua, máquina estampadora rotativa y 2 ramas con las cuáles tenía una capacidad de producción de 220,000 metros, lo que equivalía a \$660,000.00 nuevos pesos.

Pasa un año y la sociedad entre los señores : Amado y Alfredo Miguel termina; Al final de las negociaciones el señor Amado Miguel queda como único dueño.

De marzo de 1990 a mediados de 1992 la fábrica atraviesa un período de crisis agudizada por las siguientes situaciones :

- 1) Rotación constante del personal de confianza (en este período hubo distintos contadores, 3 directores de planta e ingenieros textiles).
- 2) Infraestructura de venta nula (concentrada en una sola persona)
- 3) No se daba mantenimiento a la maquinaria.
- 4) No se compró maquinaria nueva (no hubo seguimiento ni actualización).
- 5) Problemas de calidad en los productos.

Para mediados del año de 1992 el señor Amado Miguel y su hijo el señor Daniel Miguel (quien en esos momentos dirigía la empresa) consideraron diversas opciones para resolver los problemas y el futuro de la planta siendo estas las siguientes :

- 1) Vender los activos para liquidar los pasivos a corto y largo plazo. Esta opción no era muy viable ya que con la venta de los activos no se cubrían los pasivos existentes.
- 2) Cerrar la planta y que los acreedores se encargaran de hacer todos los movimientos, opción menos viable ya que la credibilidad del nombre de el sr. Amado Miguel quedaría manchada, además de que esto podría suscitar futuras demandas y problemas.
- 3) Buscar la posibilidad de firmar una alianza estratégica para unir fuerzas con otra compañía con la cual se pudiese beneficiar mutuamente; "MYM" tenía los siguientes pros y contras.

" PROS "

- a) Know How
- c) Reconocimiento en el mercado
- e) Experiencia Industrial

" CONTRAS "

- b) Mala organización
- d) Ventas nulas
- f) Mala calidad

"M Y M " buscaba a alguien que tuviera lo que ellos no tenían y que necesitaran, lo que " M Y M " les podía ofrecer.

A mediados de 1992 al señor Daniel Miguel decidió platicar su situación con el señor Samuel Lew, dueño absoluto de "CAPITONADOS ULTRASONICOS, S.A. DE C.V." quién era el principal cliente de "M Y M".

"CAPITONADOS ULTRASONICOS, S.A. DE C.V." Se dedicaba a la compra de textiles acabados y crudos y mandaba a maquilar acabado. Contaba con una fuerza de

ventas estructurada y una amplia y buena cartera de clientes, pero no eran fabricantes, unicamente distribuidores. De esta plática, surgió la posibilidad de unión entre las dos compañías y después de ardúas negociaciones , está se llevo a cabo.

Al analizar mas profundamente la situación económica y política del país (El tratado de libre comercio, etc.) se determinó que la mejor opción para la nueva empresa era crecer y modernizarse a pasos agigantados para lograr la competencia en los mercados internacionales, para esto era necesaria una inyección de capital y de gente con experiencia en los mercados de importación y exportación y lograr la calidad de productos para estos mercados.

Asi surgió la idea de invitar un tercer socio los señores Saadia de "COLCHAS MEXICO, S.A. DE C.V. "

Para octubre de 1992, se firma la sociedad de los tres grupos antes mencionados de tal forma que "TEJIDOS Y ACABADOS MYM, S.A. DE C.V." queda constituido de la siguiente manera :

| | |
|-----------|------------------|
| 33.3333 % | SR. AMADO MIGUEL |
| 33.3333 % | SR. SAMUEL LEW |
| 33.3333 % | SEÑORES SAADIA |

De finales de 1992 al día de hoy esta sociedad a tenido como meta principal y el crecimiento y modernización de la planta, la cual hoy en día cuenta con los siguientes activos principales.

- 3 Estampadoras
- 4 Ramas
- 143 Telares de agua
- 67 Telares de aire

Con los cuáles hay una capacidad de producción de 1,000,000 metros, lo que equivale a 3,000,000.00 de nuevos pesos, con lo que se continúa con nuestros planes de crecimiento.

Capítulo 2

Objetivos de la empresa



2.1 Objetivo general

2.1.1 Objetivo general

Optimización y administración de los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa que se traducirá en mayores utilidades.

Estructurar diagramas de flujo y funciones específicas de cada puesto aunándolas con sus políticas correspondientes para los diferentes niveles jerárquicos a manera de optimizar los recursos humanos lo cual dará como resultado un eficiente desarrollo en cada una de las fases de producción hasta llegar a un producto terminado, ya teniendo la descripción y política específica de cada puesto a nivel directivo y ejecutivo se eliminarán tiempos de ciclo así como costos de la operación y se podrá programar un plan motivacional y de incentivos para la clase trabajadora de la empresa.

2.1.2 Objetivos específicos

- 1.- Promover el óptimo aprovechamiento de los recursos, tanto materiales como humanos y técnicos en todas las áreas de la empresa (eficacia).
- 2.- Contribuir a la formación de técnicos y especialistas, desarrollando programas de capacitación en todas las áreas.
- 3.- Colaborar al mejoramiento de productos nacionales, así como la elevación de vida de los mexicanos.
- 4.- Colaborar en el fortalecimiento del mercado interno y al mejoramiento de las exportaciones mediante el control de calidad.

5.- Crear un banco de datos técnicos y económicos dentro de la empresa para un buen manejo y flujo de información.

2.2 Objetivo social

Colaboradores.- Buscar dar un trato adecuado tanto económico como motivacional a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa , así como también generar empleos.

Gobierno.- Cumplir con las tasas tributarias

2.3 Objetivo de servicio

Consumidores .-Buenas ofertas que satisfagan las necesidades de todos con los productos y servicios de la empresa, y un alto control de calidad.

2.4 Objetivo económico

Inversionistas.- Pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores .- Liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa.- Reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que se garantice su crecimiento.

Capítulo 3



Políticas y estructura de la empresa

3.1 Políticas de la empresa

3.1.1 Políticas de producción

- 1) Mecanizar si las máquinas se pagan por sí mismas en tres años
- 2) Seguir tramos amplios de autoridad en la organización
- 3) Terminar todas las ordenes de producción de la planta dentro de los 30 días a partir de su recibo en planta
- 4) Tener un stock suficiente de materia prima
- 5) Revisar minuciosamente la calidad de la producción

3.1.2 Políticas de ventas

- 1) Vender diversos tipos, anchos y calidades de productos
- 2) Distribuirlos por toda la República Mexicana
- 3) Cuidar los gastos de Ventas
- 4) Viajar a visitar clientes para venderles y cobrarles con regularidad
- 5) Vender únicamente a sujetos dignos de crédito

3.1.3 Políticas de finanzas

- 1) Utilizar plazos con nuestros proveedores como fuentes de capital.
- 2) Invertir el capital que no sea inmediatamente necesario.
- 3) Otorgar crédito solo a empresas de reconocido prestigio.
- 4) Practicar el pago de un dividendo estable.

3.1.4 Políticas de personal

- 1) Especificar graduación en escuela superior como requisito educacional mínimo, para la contratación de un nuevo empleado.
- 2) Capacitar a los empleados para posibles promociones.
- 3) Promover a la fuerza de trabajo desde adentro.
- 4) Compensar a los empleados con una tasa superior a los sueldos corrientes.

3.2 Organigramas de la empresa

3.2.1 Organigrama General

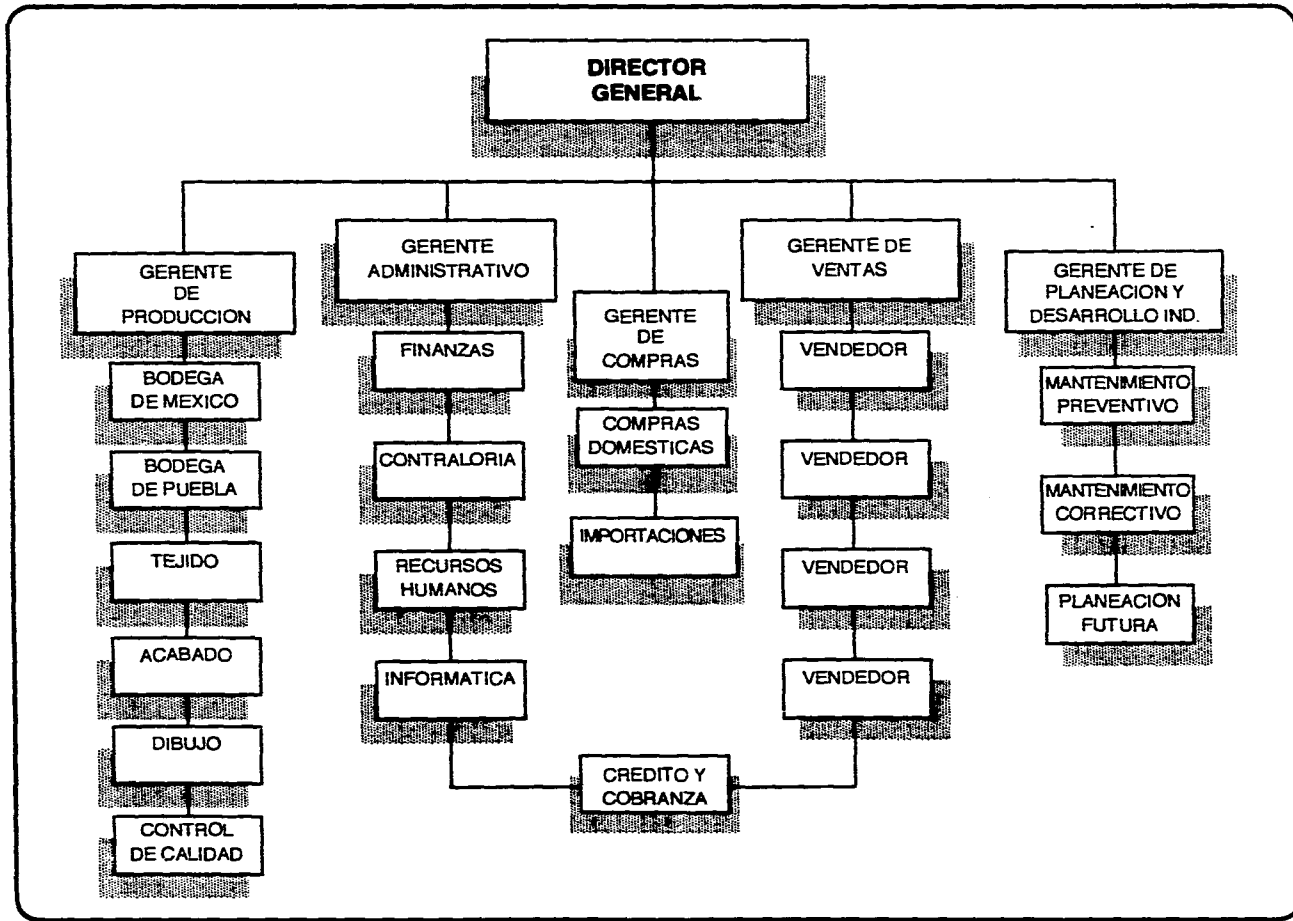
3.2.2 Gerente de Producción

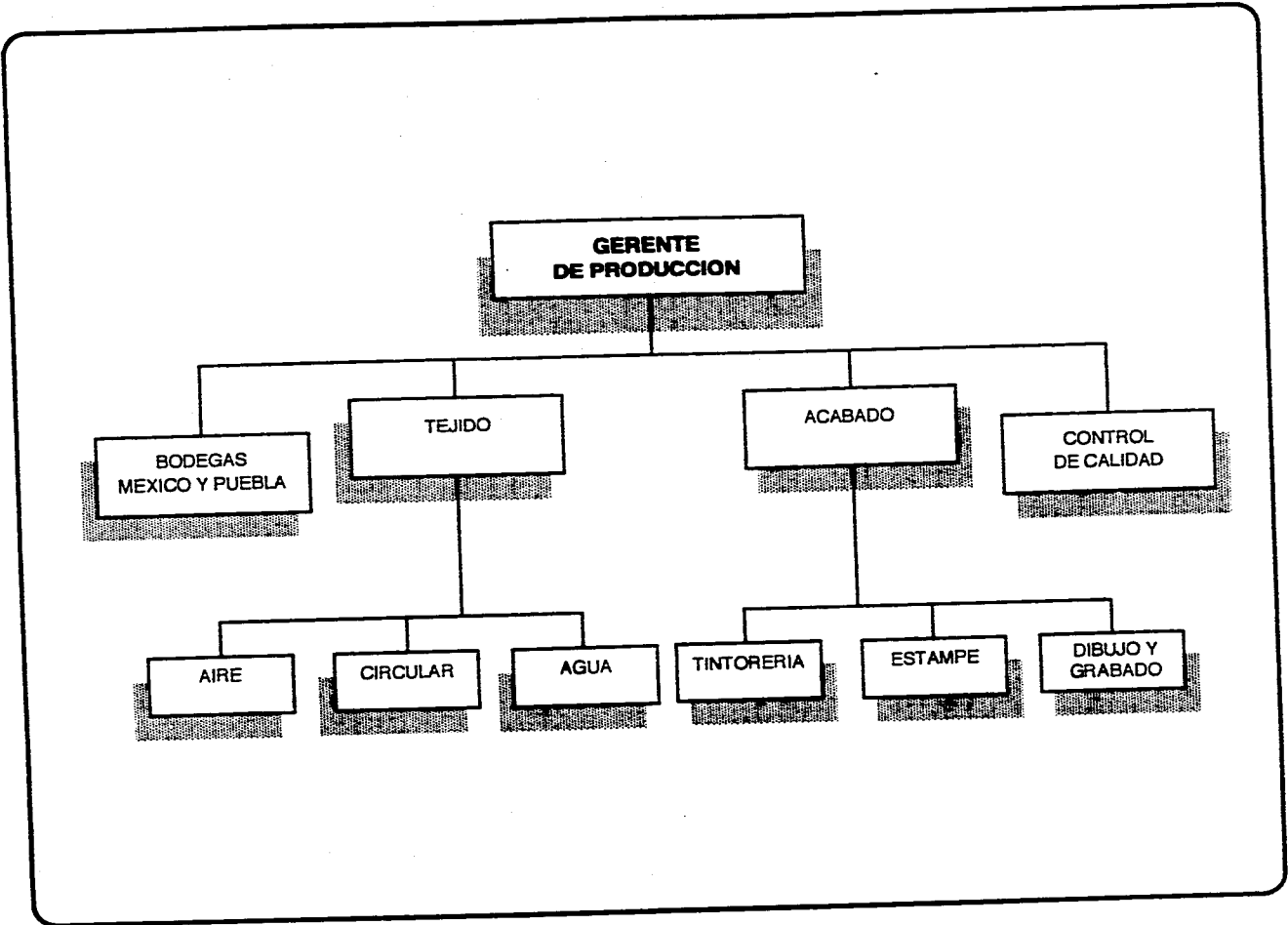
3.2.3 Gerente Administrativo

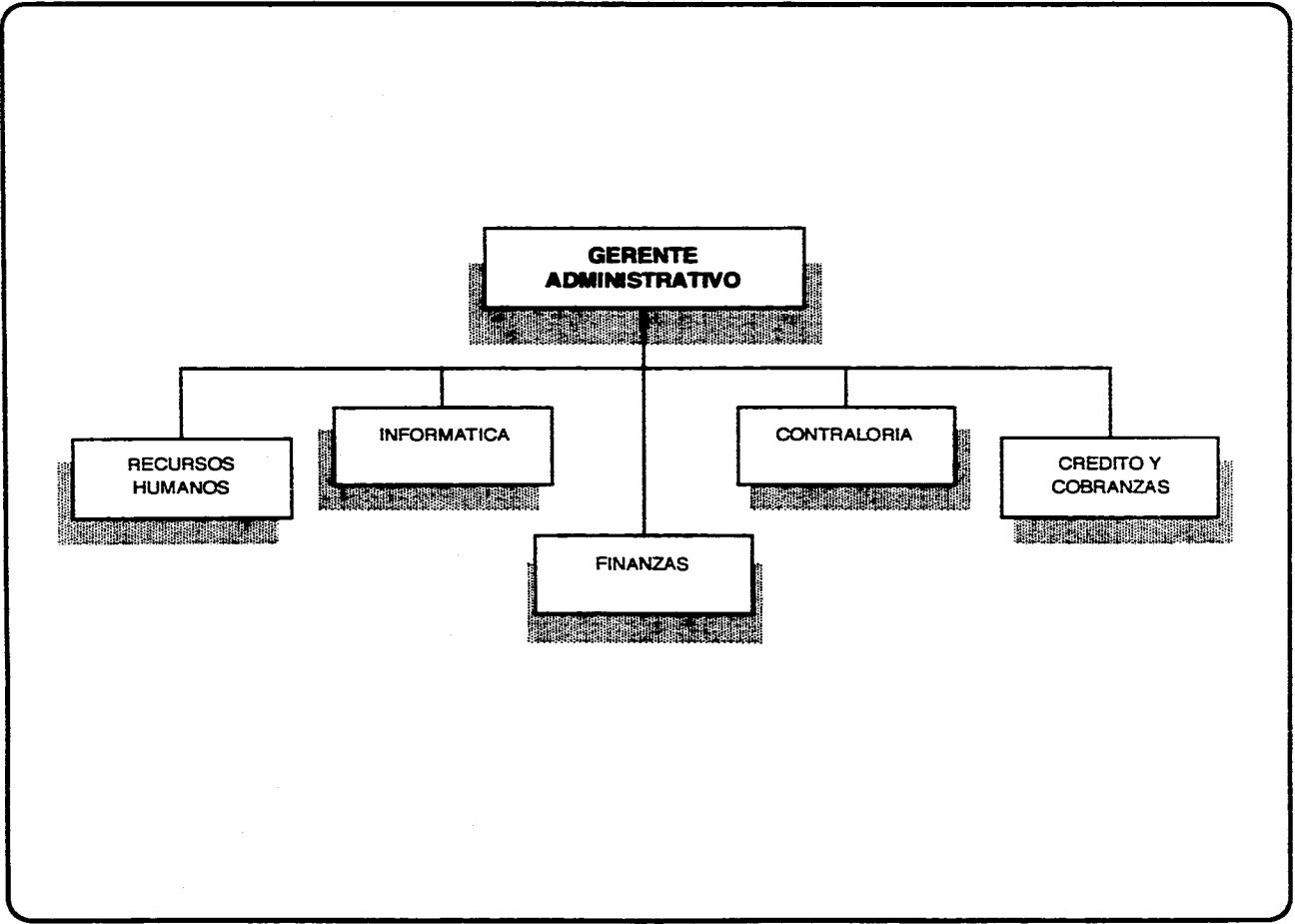
3.2.4 Gerente de Ventas

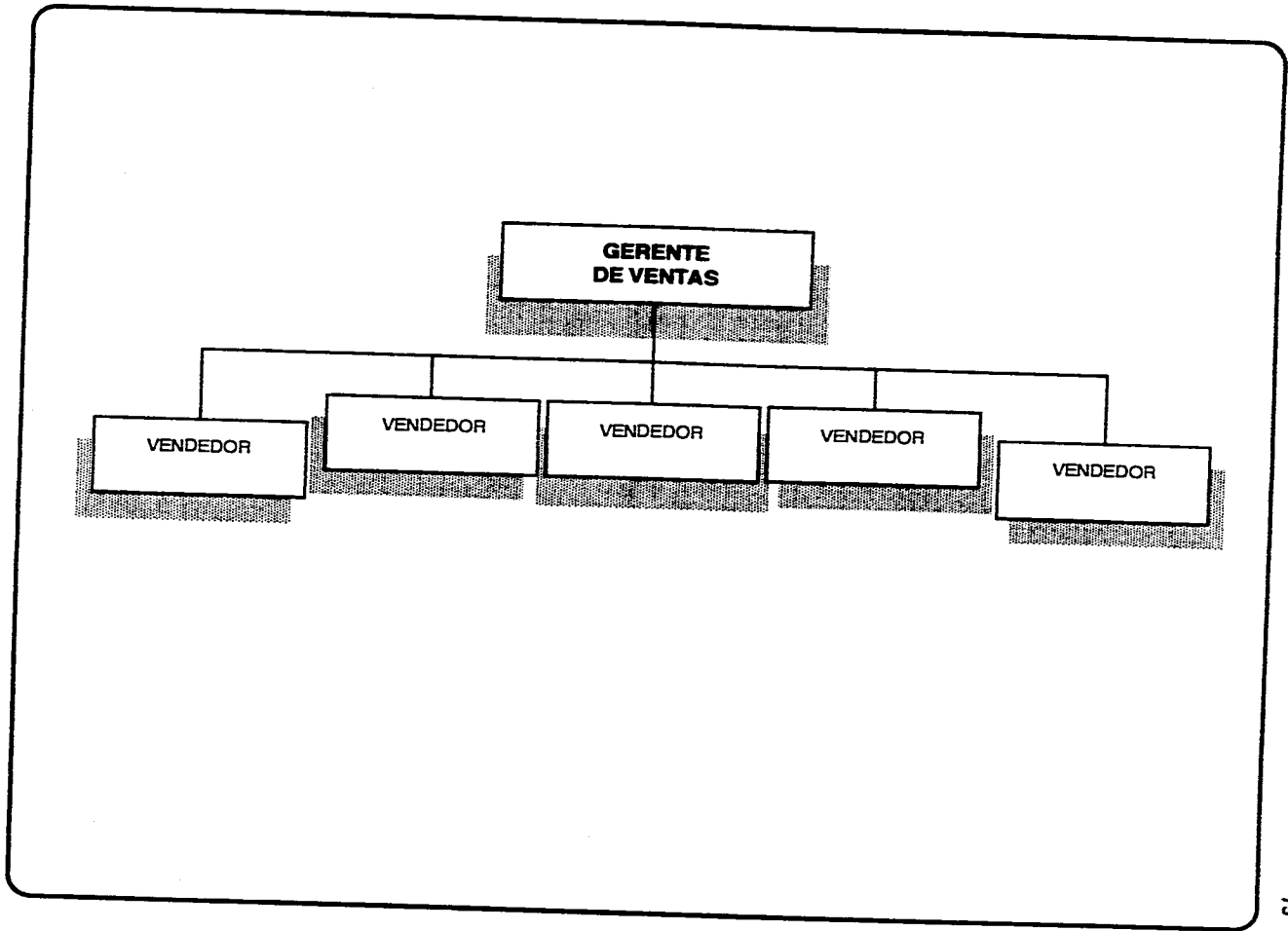
3.2.5 Gerente de Compras

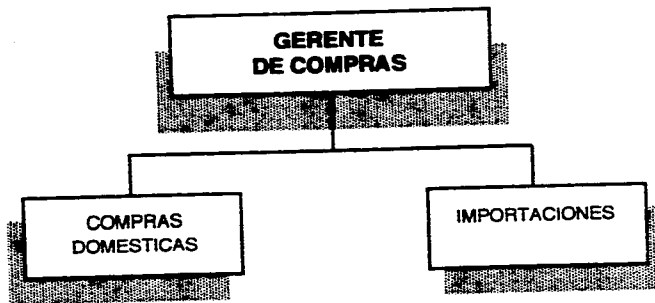
3.2.6 Gerente de Planeación y Desarrollo Industrial

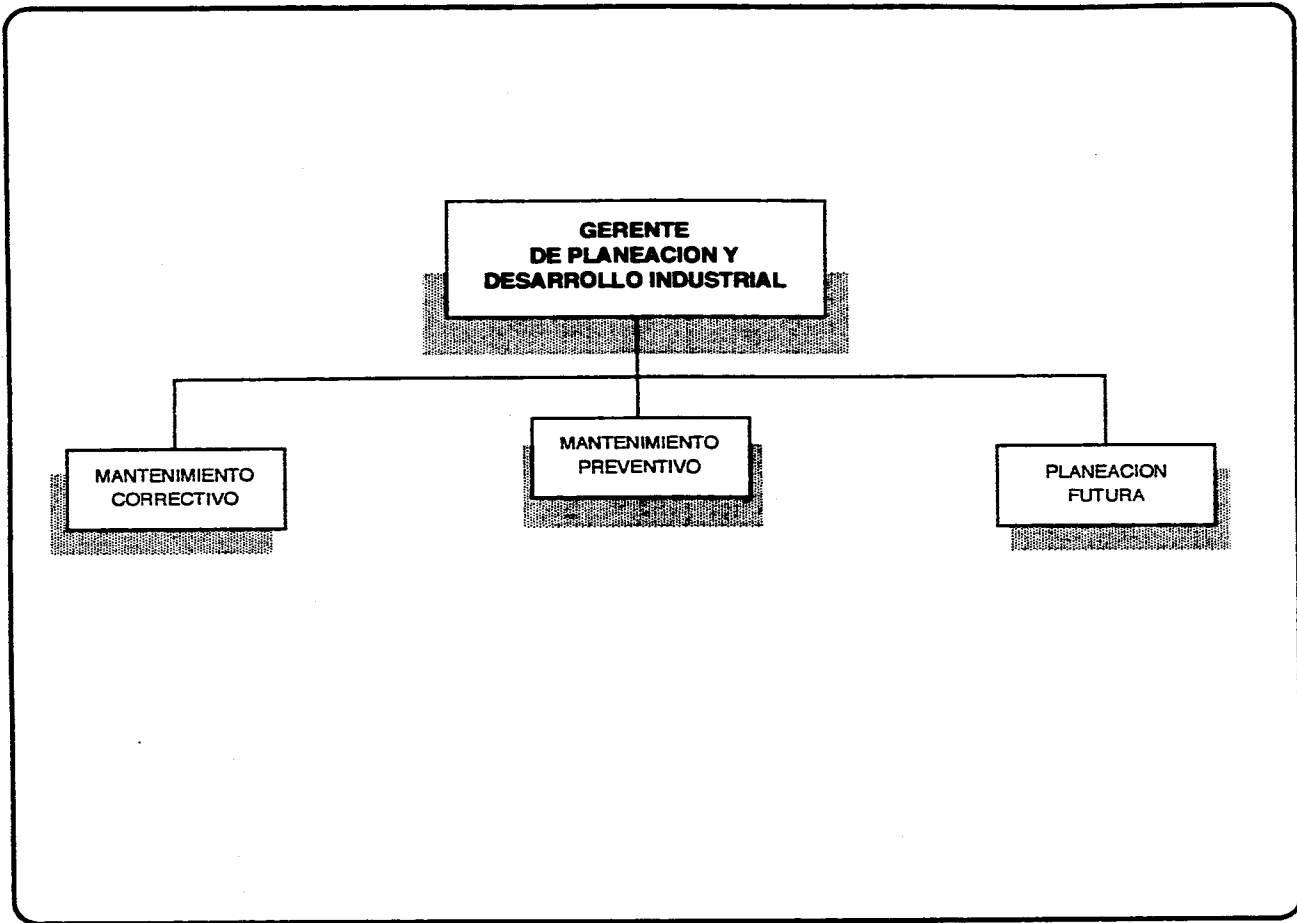












3.3 Descripción de Puestos

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | DIRECTOR GENERAL |
|--|------------------|
| Departamento al que pertenece: | |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento: | Una |
| Puesto a quien reporta: | Ninguno |
| Puestos que le reportan: | Todos |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Objetivo :

Coordinación de la estructura técnica y humana de las diferentes áreas de la empresa, para lograr los objetivos establecidos por el consejo de administración.

Funciones :

- 1.- Definir las normas y procedimientos para cumplir con el programa de producción, supervisar su implementación tanto del aspecto de planeación como del aspecto técnico y operativo,
- 2.- Coordinar a los gerentes de la compañía el establecimiento de políticas, programas, métodos y procedimientos corporativos.
- 3.- Delegar la autoridad suficiente a sus subalternos para que realicen sus funciones y objetivos.
- 4.- Aprobar y establecer un sistema científico de administración de sueldos y salarios.
- 5.- Supervisar los estados financieros mensuales y los presupuestos anuales, mantener el nivel de inventarios apropiados, cuidar la solvencia a largo plazo de la estructura de capital de la empresa.
- 6.- Lograr la administración eficiente de toda la compañía
- 7.- Informar al consejo de administración acerca de las actividades desarrolladas en un ejercicio.

03 / ESPECIFICACION DEL PUESTO

- 1) Estudios profesionales de ingeniería, economía o administración de empresas, cursos de especialización en administración.
- 2) Dominio del idioma inglés.
- 3) Experiencia mínima a nivel de puesto administrativo de 5 años, con iniciativa para análisis de problemas y toma de decisiones.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | GERENTE DE PRODUCCION |
|--|-----------------------------------|
| Departamento al que pertenece: | Producción |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento: | 6 Jefes y Obreros |
| Puesto a quien reporta: | Director General |
| Puestos que le reportan: | Los que dependen de esta gerencia |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Su objetivo es planear y coordinar las actividades de producción de la empresa, ayuda a perfeccionar, mantener y aprovechar eficazmente los medios de producción, para competir y obtener una ganancia adecuada sobre la inversión de capital, lo anterior puede conseguirse con las subfunciones y actividades siguientes :

- 1.- Ayudar a coordinar el mejoramiento de los métodos de producción para productos nuevos y modificados.
- 2.- Establecer las políticas a que se sujeten los métodos y normas de fabricación
- 3.- Proporcionar ayuda, asesoramiento y servicios a todas las partes del organismo
- 4.- Planear el ritmo de la producción de acuerdo con las órdenes, pedidos o planes.
- 5.- Revisar las órdenes de producción que se reciben
- 6.- Calcular las promesas de entrega, distribuir la mano de obra y programar el movimiento de materiales.
- 7.- Efectuar coordinación con el departamento de ventas
- 8.- Revisar y vigilar la ejecución de la producción
- 9.- Controlar la fabricación en general y el funcionamiento de la maquinaria y mano de obra.

Responsabilidades:

- A.- Coordinar las actividades de todos los elementos humanos que intervienen en la producción, a efecto de lograr un empleo equilibrado de los recursos de la empresa.
- B.- Lograr que el diseño del producto asegure su fabricación con el máximo aprovechamiento de los materiales y demás recursos

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

GERENTE DE PRODUCCION 2

Departamento al que pertenece:

Producción

Número de personas en el puesto:

Una

Número de personas en el departamento:

6 Jefes y Obreros

Puesto a quien reporta:

Director General

Puestos que le reportan:

Los que dependen de esta gerencia

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- C.- Que las instalaciones y el equipo en general de producción sean adecuados tanto a la naturaleza de la unidad industrial como a las características del producto.
- D.- Que los procedimientos de fabricación se apliquen conforme a las normas establecidas.
- E.- Que el personal de producción sea adecuadamente capacitado.
- F.- Que el manejo y el almacenamiento del producto en proceso sea conveniente.
- G.- Que no existan deficiencias en el proceso de producción
- H.- Evitar que haya tiempo improductivo por deficiencias de producción o de supervisión
- I.- Que las áreas de trabajo se encuentren limpias.

03 / ESPECIFICACION DEL PUESTO

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

ENCARGADO DE BODEGA "MEXICO"

Departamento al que pertenece:

Producción

Puesto a quien reporta:

Gerente de Producción

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 1.- Recibir y checar producto terminado que envía la bodega de Puebla.
- 2.- Supervisar que la mercancía sea acomodada en el lugar indicado.
- 3.- Recibir y checar otra clase de mercancía por ejemplo: Tela no tejida y acabada por nosotros. Además de refacciones, tubo, plástico etc.
- 4.- Informar a contabilidad de todo lo que se recibe y todo lo que sale de la bodega.
- 5.- Checar existencias
- 6.- Organizar y enviar los pedidos a los clientes (ya sean locales o foráneos)
- 7.- Recoger y checar devoluciones de clientes.
- 8.- Vender desperdicios y producción de segundas.
- 9.- Si no hay existencias completas de algún pedido, se envía parcialmente y se solicita a producción el resto para enviarlo posteriormente.
- 10.- Estar enterado de todas las entradas y salidas de cualquier tipo de producto de la bodega.
- 11.- Distribuir los pedidos en los diversos transportes que se tienen contratados
- 12.- Mantener la bodega limpia y la tela bien acomodada.
- 13.- Implantar reglamento de disciplina y seguridad dentro de la bodega.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

ENCARGADO DE BODEGA "PUEBLA"

Departamento al que pertenece:

Producción

Puesto a quien reporta:

Gerente de Producción

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 1.- Recibir y checar el producto terminado (acabado)
- 2.- Recibir y checar toda entrada a la bodega desde compra de tela en crudo hasta tubo, plástico, etc, e informar al departamento de contabilidad.
- 3.- Enviar a la bodega de México el producto terminado para que este sea distribuido a los clientes.
- 4.- Recibir y checar el producto terminado (tejido) y pasarlo al acabado.
- 5.- Mantener la bodega limpia y la tela bien acomodada en el lugar indicado
- 6.- Implantar reglamento de disciplina y seguridad.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

INGENIERIA INDUSTRIAL "TEJIDO"

Departamento al que pertenece:

Producción

Puesto a quien reporta:

Gerente de Producción

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Las funciones de la Ingeniería Industrial juegan un papel importante en la compañía, su aplicación se basa en la mejoría de los métodos de trabajo a través de tiempos y movimientos, donde su objetivo es optimizar recursos materiales, eficientar los procesos, organizando el trabajo para lograr resultados con mínimo de esfuerzos humanos, creando un buen ambiente de trabajo. Para el logro de estos objetivos, las actividades de la Ingeniería Industrial serán las siguientes :

- 1.- Analizar el trabajo a mejorar por medio de la observación y muestreo de tiempos y movimientos.
- 2.- Eliminar tiempos improductivos
- 3.- Establecer un sistema mejorado
- 4.- Implementar el sistema
- 5.- Evaluar el sistema
- 6.- Dar seguimiento al sistema y hacer mejoras cuando así se requiera
- 7.- Determinar estándares de producción, facilitando la información para costear el proceso.
- 8.- Establecer sistemas que permitan ver los logros alcanzados, motivando al trabajador mediante incentivos alcanzados (sin perder de vista el penalizar la mala calidad)
- 9.- Determinar funciones por ocupación
- 10.- Mejorar condiciones y ambiente de trabajo, contribuyendo así a disminuir riesgos de trabajo.
- 11.- Mejorar el flujo de proceso
- 12.- Diseñar los medios de transporte adecuados a cada necesidad, facilitando las funciones y evitando fatiga innecesaria del trabajo.

TEJIDOS Y ACABADOS WYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

ENCARGADO DE ACABADO

Departamento al que pertenece:

Producción

Puesto a quien reporta:

Gerente de Producción

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 1.- Supervisar la producción y rendimientos diarios
- 2.- Preparar la fábrica para obtener la máxima eficiencia
- 3.- Capacitar a supervisores y operarios
- 4.- Controlar la calidad y exigir el máximo de todos.
- 5.- Probar fórmulas y productos para mejorar calidad o bajar costos.
- 6.- Anticipar los mantenimientos de las máquinas y verificarlos.
- 7.- Actualizar el estado de las aplicaciones
- 8.- Controlar los procesos que se realizan
- 9.- Mantener y agilizar fechas de entrega
- 10.- Mejorar los tiempos de rendimiento de las máquinas
- 11.- Colocar al personal de manera que aporten su mejor rendimiento.
- 12.- Mantener orden y limpieza en toda la planta
- 13.- Realizar requisiciones de materia prima
- 14.- Dar el apoyo necesario a los operarios de toda la planta
- 15.- Supervisar generalmente todas las secciones de la planta y su coordinación.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

COORDINADOR TECNICO "DIBUJO"

Departamento al que pertenece:

Producción

Puesto a quien reporta:

Gerente de Producción

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Departamentos que están ligados al puesto de referencia :

- a).- Departamento de diseño electrónico
- b).- Departamento de separación de color
- c).- Departamento de grabado
- d).- Departamento de cilindros
- e).- Departamento de fotografía

La meta principal de un director técnico es la óptima calidad en la confección de su producto

Para llegar a la meta, el trabajo del coordinador serán las siguientes:

- a).- Formar un equipo hermanado a todos los departamentos.
- b).- Capacitar a cada uno de los trabajadores
- c).- Reducir el tiempo, aplicando una buena técnica respaldada con su material de trabajo (equipo de dibujo, fotografía y acabado).
- c).- Formar conciencia de responsabilidad
- e).- Ser responsables en su trabajo, trazándose nuevas metas.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

COOR. DE CONTROL DE CALIDAD

Departamento al que pertenece:

Producción

Puesto a quien reporta:

Gerente de Producción

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Objetivo :

Implantar controles en todas las áreas, con el fin de que el producto final quede en las mejores condiciones sin afectar el rendimiento de las máquinas.

- 1.- Analizar el sistema de trabajo de la empresa.
- 2.- Localizar todos los puntos donde se puedan producir irregularidades.
- 3.- Analizar estos puntos y corregirlos de raíz
- 4.- Implantar sistemas en todos los procesos
- 5.- Limpieza y orden en todos los procesos
- 6.- Inventarios de productos
- 7.- Verificar fórmulas
- 8.- Controles de consumos
- 9.- Control de muestras
- 10.-Supervisar negativos y diseños
- 11.-Supervisar cilindros
- 12.-Supervisar colores
- 13.-Comprobar con anticipación las órdenes de trabajo con el fin de que todos los componentes que intervienen en el proceso, estén preparados y en perfecto estado.
- 14.-Supervisar que la puesta en marcha de la máquina sea correcta y precisa.
- 15.-Supervisar el estampado de la tela y detener el proceso, si la calidad no es la deseada
- 16.-Corregir la anomalía

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | GERENTE ADMINISTRATIVO |
|--|-----------------------------------|
| Departamento al que pertenece: | Administración |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento: | 5 Jefes y Subordinados |
| Puesto a quien reporta: | Director General |
| Puestos que le reportan: | Los que dependen de esta gerencia |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Función General:

- 1.- Proporcionar información para el control administrativo mediante la formulación de políticas de contabilidad, costos, normas y procedimientos, para estados financieros, llevar libros en contabilidad, dirigir la auditoría interna y los controles de costos
- 2.- Presuponer y vigilar operaciones y resultados
- 3.- Actividades específicas de control
 - A.- Cuentas generales, cuentas primarias y subsidiarias, idear medios de comprobación de las finanzas de la compañía y salvaguardar sus recursos, revisar facturas, cuentas por cobrar y por pagar, controlar egresos e ingresos de dinero, nómina de sueldos y salarios, márgenes de utilidad, registros de la fábrica y del equipo, actividades en la contabilidad de costos de las diversas funciones administrativas
 - B.- Preparar e interpretar los informes y estados financieros
 - C.- Controlar existencias
 - D.- Estadísticas
- 4.- Interpretar datos de control
- 5.- Auditoría Interna

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

GERENTE ADMINISTRATIVO 2

Departamento al que pertenece:

Administración

Número de personas en el puesto:

Una

Número de personas en el departamento:

5 Jefes y Subordinados

Puesto a quien reporta:

Director General

Puestos que le reportan:

Los que dependen de esta gerencia

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Objetivo operacional:

Mantener en forma adecuada la información y control de los recursos financieros del organismo, por medio de la inspección de las actividades contables y de auditoría. En tal forma se controlará que las erogaciones sean honestamente y eficientemente manejadas, de acuerdo con las políticas previstas.

Funciones :

- 1.- Establecer, coordinar y mantener el plan integral del control de las operaciones. Esta función se llevará a cabo de acuerdo con la extensión del plan, en el cual puede abarcar, costos estándar, presupuestos de gastos, proyectos de ventas, planeación de utilidades y programación de inversión de capital y financiamientos, que se unirán a los procedimientos necesarios para efectuar el plan.
- 2.- Mediación de lo ejecutado contra los planes operacionales y estándares aprobados, así como interpretar los resultados de operación en todos los niveles de la administración, e informar a los propietarios. Esta función incluye el diseño, instalación, mantenimiento de sistemas y registros contables y de costos, la determinación de las políticas contables, la compilación de registros o estadísticas, según se requiera.
- 3.- La medición e información sobre los objetivos de el negocio y sobre la efectividad de las políticas, procedimientos y estructuras de la organización en la fijación de los objetivos esto incluye la consulta con aquellas partes responsables de la política administrativa o de acción concerniente a cualquier fase de operación del negocio, así como las relativas a la ejecución de esta función.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | GERENTE ADMINISTRATIVO 3 |
|--|-----------------------------------|
| Departamento al que pertenece: | Administración |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento: | 5 Jefes y Subordinados |
| Puesto a quien reporta: | Director General |
| Puestos que le reportan: | Los que dependen de esta gerencia |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- 4.- Informar a las entidades gubernamentales y supervisar todos los aspectos fiscales.
- 5.- Interpretar e informar las influencias de los factores externos en la obtención de los objetivos del negocio.
- 6.- Proporcionar protección para los activos del negocio, esta función incluye el establecimiento y mantenimiento adecuado del control interno y auditoría, así como fijar aquellos factores de seguridad.
- 7.- Las funciones señaladas no son limitativas a la supervisión de las cuentas y procedimientos contables y para el examen y la verificación de las erogaciones

Funciones de control y administración

Planeación para el control :

El establecer, coordinar y administrar, como una parte integral un adecuado plan para control de las operaciones. Como un plan debe prever, en la extensión requerida en los negocios, planeación de utilidades, programa para la inversión de capitales y para su funcionamiento, pronósticos de ventas, presupuestos de gastos y costos standar, conjuntamente con los requerimientos y procedimientos necesarios para realizar el plan.

Información e interpretación :

El comparar la actuación con los planos operacionales y estándar e informar e interpretar los resultados de las operaciones en todos los niveles de la administración a los dueños del negocio, esta función incluye la formulación de la política contable,

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

GERENTE ADMINISTRATIVO 4

Departamento al que pertenece:

Administración

Número de personas en el puesto:

Una

Número de personas en el departamento:

5 Jefes y Subordinados

Puesto a quien reporta:

Director General

Puestos que le reportan:

Los que dependen de esta gerencia

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

de operaciones y de informes especiales requeridos (requerir información necesaria de todos los gerentes).

Evaluación y consultoría :

Ser consultor con todos los segmentos de la responsabilidad administrativa para políticas o acciones concernientes con cualquier fase de las operaciones de la empresa como ellas se relacionen con la obtención de los objetivos y la eficacia de políticas, estructura de organización y procedimiento (toma de decisiones).

Administración de impuestos :

El establecer y administrar políticas y procedimientos para impuestos.

Información al gobierno :

El supervisar o coordinar la preparación de informes a los departamentos gubernamentales.

Protección de activos :

Asegurarse de la protección para los activos de la empresa a través del control interno, auditoría interna y asegurarse de la propiedad de la cobertura del seguro.

Apreciación económica :

La apreciación económica continua de la economía y fuerzas sociales. Influencias gubernamentales e interpretar sus efectos en los nuevos negocios.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

GERENTE DE FINANZAS

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Función financiera :

Su objetivo es mantener y movilizar los recursos financieros para la sobrevivencia y prosperidad de la empresa. Para lo anterior pueden considerarse las siguientes subfunciones y actividades.

1.- Proveduría de capital

Establecer y ejecutar programas para proveer el capital requerido para la empresa. Incluyendo las negociaciones para procurar el capital y mantener los convenios requeridos.

2.- Relaciones con inversionistas

Establecer y mantener un adecuado mercado de títulos de crédito y, en conexión con ello mantener una adecuada liga con banqueros, inversionistas, analistas financieros y accionistas.

3.- Financiamiento a corto plazo

Mantener fuentes adecuadas de préstamos circulantes a la empresa de bancos comerciales y otras instituciones prestamistas.

4.- De banca y custodia

Mantener convenios bancarios, recibir, tener en custodia y desembolsar el dinero de la empresa y títulos de crédito, así como ser responsable por los aspectos financieros de las transacciones y bienes raíces.

5.- Inversiones

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

GERENTE DE FINANZAS 2

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Invertir los fondos de la empresa como se crea conveniente, establecer y coordinar políticas para inversión

6.- Seguros

Proveer la cobertura del seguro requerido.

Objetivo contable financiero :

El controlar debe ejercer un eficaz control financiero y de costos de las actividades del organismo.

Funciones :

- 1.- Prescribir los principios y métodos que rijan los controles de contabilidad.
- 2.- Disponer la protección adecuada contra pérdidas de dinero y propiedades de la compañía.
- 3.- Prescribir los principios de contabilidad para determinar el costo de cada producto y el volumen normal de producción, con el fin de computar costos y establecer los sistemas apropiados.
- 4.- Verificar la corrección de las erogaciones.
- 5.- Comprobar los desembolsos de capital con los presupuestos autorizados.
- 6.- Preparar la información (financiera)

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

GERENTE DE FINANZAS 3

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 7.- Determinar la distribución de ingresos y egresos entre diversas divisiones y departamentos.
- 8.- Hacer proposiciones concretas a la naturaleza de los estados financieros
- 9.- Preparar aquellos análisis que auxilien al mejoramiento de los resultados.
- 10. Observar la manera como se cumplen las funciones de contabilidad.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

CONTADOR GENERAL

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funciones del contador

Su objetivo es la de proporcionar toda la información contable y financiera con la oportunidad que requiera la dirección general, basada en la contabilidad real.

De lo anterior se desprende que las subfunciones y actividades del contador serán las siguientes :

- 1.- Preparar estados financieros mensuales, ocho días después del cierre del mes de que se trate.
- 2.- Supervisar que la contabilidad se mantenga al día.
- 3.- Determinar los costos de los productos que fabrica la empresa.
- 4.- Elaborar y vigilar el calendario de la obligaciones fiscales de la compañía
- 5.- Supervisar si se efectúan todas las declaraciones a que queda obligada la compañía de acuerdo a su régimen fiscal.
- 6.- Capacitar al personal a su cargo.
- 7.- Verificar la actualización de los archivos del área contable.
- 8.- Preparar toda la información estadística que solicite el gobierno.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

CONTADOR GENERAL 2

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 9.- Tener al día los libros oficiales de la empresa, previa autorización de los mismos.
- 10.- Determinar la valuación de inventarios
- 11.- Planear la toma de inventarios
- 12.- Determinar el precio de venta de los productos.
- 13.- Vigilar la preparación de las conciliaciones bancarias.
- 14.- Coordinar las actividades con los auditores externos.
- 15.- Supervisar y vigilar todas las actividades del departamento de relaciones industriales.
- 16.- Proporcionar toda la información relativa a los pasivos de los proveedores, para su liquidación oportuna.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funciones :

1.- Reclutamiento

Buscar y atraer solicitantes capaces de cubrir las vacantes existentes.

2.- Selección

Analizar las habilidades y capacidades de los solicitantes Y así decidir cuáles son los mejores candidatos.

3.- Inducción

Dar toda la información necesaria al nuevo trabajador para una rápida identificación entre el trabajador y la organización.

4.- Contratación

Elaborar la documentación necesaria conforme a derecho para todos los trabajadores de nuevo ingreso llegando al término de los contratos, deberá procederse de la forma mas conveniente para la empresa y el trabajador.

5.- Control de asistencia

Establecer horarios de trabajo y los períodos de ausencia con o sin percepción de sueldo, ajustándonos a lo dispuesto en el contrato ley correspondiente.

6.- Disciplina

Desarrollar y mantener reglamentos de trabajo efectivos y crear y promover relaciones de trabajo armónicas.

7.- Entrenamiento

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

JEFE DE RECURSOS HUMANOS 2

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Capacitar a todo el personal periódicamente y de acuerdo con el plan anual de capacitación y adiestramiento con auxilio de todos los departamentos.

8.- Seguridad

Desarrollar y mantener instalaciones y procedimientos para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

9.- Nómina

Elaboración de nómina semanal, capturar los movimientos que afecten a la nómina, modificar el programa en cada reforma de la ley (IMSS e ISR), elaborar provisiones mensuales para pagos de impuestos.

10.-I.M.S.S.

Ajustar bimestralmente la liquidación del seguro social de acuerdo a movimientos hechos dentro de cada bimestre.

11.-Elaboración de altas bajas y modificaciones del I.M.S.S.

Elabora y tramita ante las oficinas del I.M.S.S. todos los movimientos y cambios de personal de la empresa.

12.-S.A.R.

Elaboración y captura de los movimientos del S.A.R. para su pago bimestral.

13.-Liquidaciones

Elaboración del cálculo del finiquito de los trabajadores, así como de toda la documentación necesaria que haga constar su salida de la empresa conforme a la ley.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

DIRECTOR DE SISTEMAS

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funciones:

Su objetivo es el de proporcionar toda la información del área de producción con la oportunidad que requiere la dirección general, basada en la productividad real. De lo anterior se desprende que las subfunciones y actividades del director de cómputo serán las siguientes :

- 1.- Preparar al día los reportes de producción de cada departamento.
- 2.- Controlar estadísticamente los cambios en la producción
- 3.- Elaborar y vigilar el calendario de las obligaciones de la empresa con sus clientes.
- 4.- Tener un conocimiento del hardware con que cuenta y planear su renovación
- 5.- Capacitar al personal a su cargo
- 6.- Determinar los costos de los productos que fabrica la compañía.
- 7.- Verificar la actualización de los archivos del área de producción
- 8.- Preparar toda la información estadística que solicite la gerencia
- 9.- Tener conocimiento del software con que cuenta y planear su renovación
- 10.- Promover cursos de actualización de hardware y software con el personal.
- 11.- Motivar el personal a su cargo.
- 12.- Determinar el precio de costo de los productos

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

DIRECTOR DE SISTEMAS 2

Departamento al que pertenece:

Administración

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 13.- Vigilar la preparación de los reportes que realiza su departamento
- 14.- Coordinar las actividades con los supervisores en el área de producción.
- 15.- Motivar la cooperación de las personas que laboran en la planta para poder obtener una información mas precisa y objetiva de las actividades que estan realizando (producción)
- 16.- Planear mantenimiento periódico al equipo de cómputo
- 17.- Capacitar al personal para el cuidado de su equipo
- 18.- Llevar un control de los inventarios de materias primas (actualizando diariamente cada uno de los departamentos)
- 19.- Llevar un control de avance de la programación de producción en la planta.

Departamento de Sistemas

Objetivo principal:

- 1.- Mantener el equipo de cómputo (hardware) y las paqueterías(software) funcionando óptimamente.
- 2.- Cotizar compras, equipo de cómputo, asi como insumos para el mismo.
- 3.- Apoyar a cada departamento dando capacitación en cuanto a los sistemas y el manejo de las computadoras.
- 4.- Apoyar a cada área con problemas que tengan las máquinas
- 5.- Dar mantenimiento periódico a cada computadora.
- 6.- Respaldo periódico de toda la información

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS

Departamento al que pertenece:

Administración y Ventas

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo y de Ventas

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funciones:

- 1.- Dirigir la concesión de crédito y cobranzas de las cuentas adecuadas a la empresa, incluyendo la supervisión requerida en los convenios especiales para el financiamiento de ventas, tales como tiempo de pago y planes de alquiler
- 2.- Conseguir las referencias comerciales de los solicitantes del crédito y en base a estos fijar un límite de crédito.
- 3.- Resibir y realizar las facturas realizadas diariamente y entregarlas para ser archivadas y ensobradas debidamente.
- 4.- Entregar la cobranza que se vaya venciendo a los cobradores para mandarse cobrar.
- 5.- Dos veces al mes enviar cobranza foránea a los agentes de ventas para que la cobren en sus plazas.
- 6.- Recibir y revisar la cobranza una vez por semana y checar atrasos y problemas.
- 7.- En caso de haber problemas de cobranza, tratar con el abogado, tratando de resolver estos problemas.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS 2

Departamento al que pertenece:

Administración y Ventas

Puesto a quien reporta:

Gerente Administrativo y Ventas

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 8.- Otorgar referencias comerciales de nuestros clientes cuando se nos soliciten.
- 9.- Llevar un control de cada cliente para que no se le venda mas de su línea de crédito establecida.
- 10.- Autorizar los pedidos.
- 11.- Llevar los expedientes de cada uno de los clientes y revisarlos periódicamente.
- 12.- Autorizar notas de crédito.
- 13.- Entregar diariamente los cheques y el dinero cobrado para su depósito en las cuentas bancarias.
- 14.- llevar un control de documentos para cobrar a diversos proveedores.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | GERENTE DE VENTAS |
|--|-------------------|
| Departamento al que pertenece: | Ventas |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento: | 5 Vendedores |
| Puesto a quien reporta: | Director General |
| Puestos que le reportan: | Vendedores |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Función de Ventas:

Su función y objetivo es planear, fomentar y coordinar las ventas así como las normas comerciales, para asegurar la continuidad y progreso de la empresa, enfocar la atención en las mayores oportunidades y en las debilidades especiales, para lo anterior las funciones pueden ser.

- 1.- Planear dirigir y controlar el programa general de ventas.
- 2.- Investigar el mercado (participaciones reales y potenciales, utilidades, comportamiento de los consumidores y aceptación de los productos).
- 3.- Crear productos (productos nuevos y modificaciones, usos defectos, estilo, color, número de artículos, reducción de la variedad, artículos anticuados, empaque).
- 4.- Determinar precios , bonificaciones, liquidaciones, concesiones, servicios.
- 5.- Canales de distribución (número, magnitud, lugares, costeabilidad, convenios con los distribuidores, adiestramiento, cambios territoriales).
- 6.- Territorios de ventas, cuentas y montos de ventas de personal, incentivos, capacitación.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | GERENTE DE VENTAS 2 |
|--|----------------------------|
| Departamento al que pertenece: | Ventas |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento. | 5 Vendedores |
| Puesto a quien reporta: | Director General |
| Puestos que le reportan: | Vendedores |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- 7.- Selección, adiestramiento, compensación, rotación de personal, incentivos , capacitación.
- 8.- Publicidad (presupuestos, campaña, marcas de fábrica y distintivo.)
- 9.- Coordinar las ventas con la producción
- 10.-Fomento de ventas (exposiciones comerciales, exhibiciones, exposición de escaparates, compañías, concursos, listas, muestras e impresos, órganos de publicidad, ayudas para los distribuidores, películas, radio, televisión, testimonios, etc).
- 11.-Control de ventas (presupuestos, gastos actuaciones).
- 12.- Efectuar visitas a los clientes cautivos, y los probables.
- 13.- Utilizar adecuadamente los formatos de recepción de pedidos.
- 14.- Todos los pedidos deben ser recibidos exclusivamente por el departamento de ventas.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

GERENTE DE VENTAS 3

Departamento al que pertenece:

Ventas

Número de personas en el puesto:

Una

Número de personas en el departamento:

5 Vendedores

Puesto a quien reporta:

Director General

Puestos que le reportan:

Vendedores

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- 15.- Todos los pedidos deben ser registrados en orden numérico y cronológico.
- 16.- Exclusivamente el área de ventas será el que autorice los pedidos y preferentemente deberá realizarlo por escrito y con la firma de un funcionario responsable.
- 17.- Deberá efectuar la facturación de la mercancía de inmediato y enviar a contabilidad las copias necesarias para su contabilización.
- 18.- Administrar adecuadamente su departamento estableciendo los controles necesarios para su funcionamiento.
- 19.- Mantener al día sus archivos.
- 20.- Elaborar estadísticas de ventas mensuales y anuales.

03 / ESPECIFICACION DEL PUESTO

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

VENDEDOR

Departamento al que pertenece:

Ventas

Puesto a quien reporta:

Gerente de Ventas

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funciones :

- 1.- Renovar frecuentemente su muestrario.
- 2.- Visitar periódicamente a sus clientes.
- 3.- Buscar posibles clientes nuevos.
- 4.- En algunas ocasiones ayudar con la cobranza de sus clientes.
- 5.- Levantar pedidos telefónicamente cuando sea necesario.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | GERENTE DE COMPRAS |
|--|------------------------------------|
| Departamento al que pertenece: | Compras |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento: | Dos |
| Puesto a quien reporta: | Director General |
| Puestos que le reportan: | Compras Domésticas e Importaciones |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Función de compras :

El objetivo del departamento de compras es planear y vigilar adecuadamente cada una de las adquisiciones demostrando con ello que su actividad es eficaz y uniforme.

En el aprovechamiento de todos y cada uno de los bienes, deberá considerar la calidad correcta, el precio correcto, en la cantidad correcta, el proveedor correcto y el tiempo de entrega correcto.

Algunas de las subfunciones que debe realizar la gerencia de compras son :

- 1.- Estudiar mercados, proveedores, precios y disposiciones gubernamentales.
- 2.- Pronosticar cuáles serán las existencias de materias primas y materiales, y mantenerlos así.
- 3.- Determinar el mejor equilibrio entre la centralización y la descentralización de sus funciones.
- 4.- Preparar especificaciones para la compra de uniformes.
- 5.- Negociar contratos de compras

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

GERENTE DE COMPRAS 2

Departamento al que pertenece:

Compras

Número de personas en el puesto:

Una

Número de personas en el departamento:

Dos

Puesto a quien reporta:

Director General

Puestos que le reportan:

Compras Domésticas e Importaciones

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

- 6.- Vigilar y supervisar las actividades de los agentes de compras.
- 7.- Vender sobrantes y desechos.
- 8.- Estudiar las tendencias de precios y recomendar compromisos de compras por adelantado en condiciones favorables del mercado.
- 9.- Organizar y dirigir adecuadamente el departamento de compras.
- 10.- Efectuar cotizaciones en las principales compras.
- 11.- Formular pedidos a los proveedores.
- 12.- Establecer, redactar y describir políticas óptimas de compras.
- 13.- Autorizar todas las compras poniéndole su visto bueno.
- 14.- Observar las entregas para ver que los programas de producción de la compañía se cumplan sin interrupción.
- 15.- Vigilar y supervisar que los archivos de compras estén al día.
- 16.- Abstenerse de manejar efectivo, canalizando la disposición de fondos a través

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | GERENTE DE COMPRAS 3 |
|--|------------------------------------|
| Departamento al que pertenece: | Compras |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento: | Dos |
| Puesto a quien reporta: | Director General |
| Puestos que le reportan: | Compras Domésticas e Importaciones |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

de la caja, tesorería o gerencia administrativa

- 17.- Tomar cursos de actualización de administración y manejo de materiales
- 18.- Capacitar al personal bajo su mando.
- 19.- Revisar periódicamente las operaciones de compras de la empresa.
- 20.- Adquirir sin discriminación alguna todos los artículos materiales, y materias primas, maquinaria, automóviles, artículos de aseo y limpieza, etc. Que sean solicitados por cualquier departamento del grupo.
- 21.- Deberá existir coordinación y buenas relaciones con las demás áreas de la empresa.

03 / ESPECIFICACION DEL PUESTO

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

JEFE DE COMPRAS DOMESTICAS

Departamento al que pertenece:

Compras

Puesto a quien reporta:

Gerente de Compras

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funciones :

Recibir requisiciones de material de los jefes de departamentos que conforman la fábrica; Las cuales deben de venir con la descripción del producto que se pide debidamente especificado, de lo contrario se devuelven.

Cotizar con los distribuidores respectivos el material que se pide y tratar de conseguir el mejor precio, mejores condiciones de pago y tiempo de entrega.

Mínimo de cotizaciones.....3

Máximo de cotizaciones.....5

Una vez cotizado el material, se realiza su orden de compra y se pasa al director de adquisiciones para su autorización, para luego pasar el pedido al proveedor escogido y hacer llegar al almacén de refacciones la original y una copia de la orden de compra, quedando en este departamento de adquisiciones la segunda copia de dicha orden para archivar en el kardex de proveedores para cualquier aclaración.

Coordinarse con el almacén de refacciones para checar la entrega de mercancía programadas del día anterior para tomar cartas en el asunto cuando falle algún proveedor en sus entregas.

Coordinarse con el jefe de depto. de mantenimiento, para dar prioridad al material que se requiera para la máquina programada en mantenimiento durante el fin de semana.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

JEFE DE COMPRAS DOMESTICAS 2

Departamento al que pertenece:

Compras

Puesto a quien reporta:

Gerente de Compras

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Incrementar día con día la cartera de proveedores y créditos para evitar con esto atrasos en requisiciones por cierres de crédito, además de contar por lo menos con tres proveedores del mismo ramo.

Capacitar y exigir atención al personal a su cargo en lo referente al conocimiento de materiales, al ramo que corresponde y orientarlo en cuanto a la ubicación domiciliaria de los proveedores.

Objetivo :

Ahorrarle en lo máximo posible a la empresa, logrando mejores precios, calidad, condiciones de pago y entrega, al momento de hacer las compras, sin perjudicar con esto a los departamentos solicitantes.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO

JEFE DE COMPRAS (IMPORTACIONES)

Departamento al que pertenece:

Compras

Puesto a quien reporta:

Gerente de Compras

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Funciones :

- 1.- Contactar diversos proveedores
- 2.- Realizar diversas cotizaciones.
- 3.- Una vez pactada la compra, negociar con los bancos para la apertura de carta de crédito.
- 4.- Contactar agentes aduanales para la entrada de la mercancía al país.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | GERENTE DE PLANEACION Y D. I. |
|--|--------------------------------------|
| Departamento al que pertenece: | Planeación |
| Número de personas en el puesto: | Una |
| Número de personas en el departamento: | Cuatro |
| Puesto a quien reporta: | Director General |
| Puestos que le reportan: | Los que dependen de esta gerencia |

02 / DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

Funciones:

- 1) Coordinar la planeación estratégica, la operación de la empresa y los departamentos de ingeniería.
- 2) Planear, controlar y supervisar los proyectos de crecimiento, definiendo las condiciones, costos y viabilidad de los mismos.
- 3) Supervisar y aprobar las nuevas adquisiciones de maquinaria y equipo.
- 4) Supervisar y aprobar las instalaciones necesarias para los montajes y proyectos de crecimiento.
- 5) Coordinar los departamentos de Ingeniería :
 - Ingeniería mecánica y mantenimiento.
 - Ingeniería en sistemas
 - Ingeniería industrial
- 6) Coordinar y analizar los sistemas logísticos y operativos de la empresa.
- 7) Supervisar el establecimiento y cumplimiento de las políticas, programas y procedimientos de la empresa.

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| | |
|---------------------------------------|--------------------------------------|
| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | JEFE MANTENIMIENTO PREVENTIVO |
| Departamento al que pertenece: | Planeación |
| Puesto a quien reporta: | Gerente de Planeación y Des. Ind. |

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

Objetivo :

Es mantener en perfecto estado de funcionamiento todo el parque de máquinas, instalaciones y edificios de la planta. Con el personal y útiles necesarios, para una correcta aplicación del mantenimiento tanto preventivo como correctivo.

Funciones :

- 1.- Formación de los equipos, útiles y recambios necesarios para efectuar los trabajos especificados en las órdenes de mantenimiento.
- 2.- Efectuar los estudios necesarios para la perfecta utilización del mantenimiento con verdadera eficacia y bajo costo.
- 3.- Preparar los presupuestos de mantenimiento.
- 4.- Controlar las existencias del almacén, recambios para que sea eficaz a sus necesidades y en su menor costo.
- 5.- Capacitación periódica del personal a su mando.
- 6.- Comprobación , calidad, precio de elementos de mantenimiento (grasas, aceites, materiales mecánicos, etc.)

TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACION

hoja de

| | |
|---------------------------------------|--|
| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | JEFE MANTENIMIENTO PREVENTIVO 2 |
| Departamento al que pertenece: | Planeación |
| Puesto a quien reporta: | Gerente de Planeación y Des. Ind. |

02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES

- 7.- Verificar el costo de mantenimiento de las diversas máquinas e instalaciones para comprobar su rentabilidad y en caso necesario efectuar el estudio necesario de las mejoras a realizar o aconsejar su sustitución por ser obsoleta y antieconómica.
- 8.- Vigilar y controlar las omisiones de gases y vertidos para que cumplan los parámetros emitidos por las ordenanzas vigentes.
- 9.- Controlar y realizar las pruebas pertinentes de aparatos que deben de ser revizados y verificados por los organismos oficiales.
- 10.- Actualizar en su momento los libros necesarios de máquinas e instalaciones.
- 11.- Controlar los consumos energéticos para aumentar su eficiencia tanto en contratación, mejoras de rendimiento, aislamiento y utilización.
- 12.- Coordinar conjuntamente con fabricación los planos de mantenimiento al tenor de las necesidades y horas de utilización de la maquinaria para poder efectuar los planos de mantenimiento en horas normales.

| | |
|--|--------------------------------------|
| TEJIDOS Y ACABADOS MYM ASOCIADOS S.A de C.V. | |
| MANUAL DE ORGANIZACION hoja de | |
| 01 / IDENTIFICACION DEL PUESTO | JEFE MANTENIMIENTO CORRECTIVO |
| Departamento al que pertenece: | Planeación |
| Puesto a quien reporta: | Gerente de Planeación y Des. Ind. |
| 02 / DESCRIPCION DE FUNCIONES | |
| <p style="text-align: center;">Funciones :</p> <p>Coordinar y optimizar todos los recursos tanto materiales como humanos para el correcto funcionamiento de toda la maquinaria de equipo existente en la empresa.</p> <p>De lo anterior se desprende que las funciones y actividades del jefe de mantenimiento serán las siguientes :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Elaborar un programa de mantenimiento preventivo, mensual y anual. 2.- Coordinar los trabajos diarios de mantenimiento. 3.- Checar con todos los trabajos de mantenimiento preventivos se realicen. 4.- Elaborar las cartas de lubricación de toda la maquinaria. 5.- Supervisar que se lleve a cabo toda la lubricación a toda la maquinaria 6.- Capacitar el personal a su cargo. 7.- Verificar y actualizar los archivos de toda la maquinaria. 8.- Preparar un informe mensual de las actividades realizadas 9.- Checar los tiempos de paso de la maquinaria. 10.- Crear posibles mejoras al equipo. 11.- Requisar todas las refacciones necesarias para el mantenimiento. 12.- Checar que todo el mantenimiento correctivo se realice bien y en el menor tiempo posible. | |

Conclusiones

- 7.1 Situación de la empresa
- 7.2 Propósitos
- 7.3 Uso del manual
- 7.4 Mantenimiento del manual
- 7.5 Comentarios finales

Capítulo 7

7.1 Situación de la empresa

Ha sido comentada en capítulos anteriores que la situación que presentaba la empresa no era muy alagadora, debido principalmente a una alta rotación del personal de confianza, inexistente infraestructura de ventas, inadecuado mantenimiento de la maquinaria, mala calidad en los productos y demasiados pasivos existentes. Tales circunstancias dieron la base para la determinación de los siguientes propósitos:

7.2 Propósitos

La realización del presente manual de organización tiene los siguientes propósitos.

- 1.- Establecer por escrito la estructura de organización de la empresa.
- 2.- Definir claramente los objetivos y funciones de la empresa.
- 3.- Unificar los criterios de los distintos funcionarios acerca de la organización adoptada.
- 4.- Escribir las funciones de la institución en sus diferentes niveles y establecer su correcta localización.
- 5.- Evitar la duplicidad de funciones
- 6.- Evitar interferencias de funciones.
- 7.- Facilitar los medios de control e información necesarios.
- 8.- Desarrollar en forma conciente y deliberada el proceso administrativo dentro de la empresa.
- 9.- Servir de guía a los involucrados acerca de sus funciones, autoridad y responsabilidad.
- 10.- Ayudar al personal a comprender los objetivos y políticas de la organización, y lo que se espera de cada uno de sus miembros para el logro de dichos objetivos.

7.3 Uso del manual

El personal que reciba el manual o parte de este, deberá utilizar las descripciones de cargos como una guía permanente de sus obligaciones responsabilidades y autoridad.

Las actividades del personal deberán ser desarrolladas de acuerdo con la asignación de funciones y de autoridad que se especifican en el presente manual de organización.

Periódicamente cada uno de los involucrados deberá revisar la organización de su área para determinar la conveniencia de efectuar cambios en la organización de ésta o en la asignación de funciones.

También el manual puede utilizarse como instrumento complementario para la evaluación del personal al tomar en consideración el trabajo desempeñado y compararlo con las funciones y objetivos de las descripciones de cargos.

7.4 Mantenimiento del manual

Este manual será útil mientras represente en forma adecuada la organización de la empresa. Cualquiera de sus miembros que considere la conveniencia de modificar la organización o funciones de su área, deberá someter su sugerencia por escrito. En caso de que la modificación sea justificable, la persona que lo haya sugerido deberá presentar su proposición para aprobación de su superior inmediato. Si este la aprueba y/o modifica deberá pasarla para aprobación de la persona de mas alto nivel en el área y este a su vez la someterá a aprobación definitiva por parte de la comisión interna administrativa.

La modificación al manual deberá mencionar la sección que ha sido variada y la fecha en que tuvo lugar. El uso de hojas sustituibles empleadas en este manual de organización facilita las modificaciones requeridas por las necesidades internas y por los cambios en el medio ambiente.

Una vez que la organización empiece a funcionar en base a la aplicación de este manual se espera que los resultados sean óptimos y una mejora notable en este funcionamiento

Todo se verá reflejado en todas las áreas de diferente manera : Una mejor administración, incremento y mejor calidad en la producción, incremento en las ventas, mejor mantenimiento y cuidado de la planta, incremento en las utilidades, en fin esperamos empezar a ver los resultados en un corto período de tiempo.

7.5 Comentarlos finales

El presente trabajo al ser de principio una propuesta para la reordenación administrativa de la empresa no puede asegurar resultados 100 % óptimos, sin embargo es en base a las experiencias y comentarios recogidos de otras empresas que han aplicado este tipo de manuales en sus áreas administrativas es como podemos esperar resultados positivos a mediano plazo una vez que este manual se empiece a utilizar.

Es por tanto que una vez que apreciemos los primeros resultados de su aplicación es como se demostrará que los Manuales de Organización son una herramienta importante en cualquier empresa ya que por medio de este cada persona que interviene en ella puede determinar cuáles son las responsabilidades de su puesto y su relación apropiada con los demás puestos de la organización, evitando conflictos jurisdiccionales y la yustaposición de funciones. También se pondrá en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad en los diversos niveles.

No omitimos señalar la importancia y la necesidad que conlleva el conocer las opiniones e inquietudes de todos los miembros de la empresa ya que serán ellos la fuerza motriz que hará que las metas previstas sean alcanzadas.

Por último esperamos que la ardua labor que represento la elaboración del presente trabajo sea recompensada al alcanzar de manera personal los objetivos y finalidades que nos propusimos al inicio del mismo y que están ampliamente descritos en el prólogo de esta tesis.

Ciudad de México
Noviembre de 1994

Ana Margarita Fernández Bertadillo
Joyce Lew Gerson

Bibliografía

MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ
 FUNDAMENTO DE ADMINISTRACION
 EDITORIAL TRILLAS
 TERCERA EDICION
 PAGINAS 240.

A.F. STONER JAMES, WANKEL CHARLES
 ADMINISTRACION
 EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
 TERCERA EDICION
 PAGINAS 826.

ARIAS GALICIA FERNANDO
 ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
 EDITORIAL TRILLAS
 DECIMOTERCERA EDICION
 PAGINAS 525.

KOONTZ HAROLD, HEIRICH HEINZ
 ADMINISTRACION
 EDITORIAL MCGRAW HILL
 NUEVA EDICION
 PAGINAS 771

HAMPTON R. DAVID
 ADMINISTRACION CONTEMPORANEA
 EDITORIAL MCGRAW HILL
 SEGUNDA EDICION
 PAGINAS 580

DESSLER GARY
 ORGANIZACION Y ADMINISTRACION ENFOQUE
 SITUACIONAL
 EDITORIAL PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA, S.A.
 EDICION 1992
 PAGINAS 410.

DALE ERNEST
 ORGANIZACION
 EDITORIAL : EDITORA TECNICA S.A.
 NOVENA EDICION
 PAGINAS 368

AGUILAR R. SERGIO, OROPEZA CHAVEZ GLORIA
 AREAS Y DOCUMENTOS DE APOYO CURSO DE
 ORGANIZACION Y METODOS.
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

PLATA PARADA JOSE LUIS
 LA FUNCIONES DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION
 DENTRO DE LAS UNIDADES DE ORGANIZACION Y
 METODOS.
 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
 PAGINAS 166.

REYES PONCE AGUSTIN
 ADMINISTRACION MODERNA
 EDITORIAL LIMUSA
 PRIMERA EDICION
 PAGINAS 480.

TERRY GEORGE R.
 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION

THIERAUF J. ROBERT
 AUDITORIA ADMINISTRATIVA

FREMONT KAST E. ROZANSWEIG E. JAMES
 ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES UN ENFOQUE
 DE SISTEMAS

FALTA PAGINA

No. **122**

Glosario de términos

Administración: Esfuerzo coordinado de un grupo social para la obtención de un fin, con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.

Administrar: Planear, proveer recursos y coordinar esfuerzos sistemáticamente y organizadamente.

Análisis: Desmenuzamiento de cualquier cosa en sus partes o elementos integrantes para su estudio y para tomar acuerdos.

Análisis de Puesto: Técnica que clasifica las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal y las características que debe de poseer el personal que lo realiza

Autoridad: Poder legal o legítimo. Derecho de mandar o de obrar. Ejercer el poder o mando.

Calidad: Cumplir con los requerimientos.

Capacitar: Incrementar los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas en el personal.

Cliente: Es aquel que recibe un producto o servicio.

Control: Mecanismo para mantener una variable dentro de los límites deseados.

Controlar: Evaluar el cumplimiento del requerimiento y efectuar la corrección.

Coordinación: Acto de llevar un conjunto de personas o cosas distintas a una acción o condición comunes.

Decisión: Seleccionar entre varias alternativas un curso de acción.

Dirección: Acto de conducir u orientar el trabajo de los demás.

Dirigir: Conducir hacia el logro de la misión y de los requerimientos.

Empresa: Ente social que conjuga esfuerzos planificados y organizados para alcanzar su misión.

Estrategia: Cursos de acción que muestran la dirección de los recursos y esfuerzos para lograr objetivos.

Evaluación: Cuantificación del resultado de una acción

Información: Contenido de un mensaje.

Investigación: Proceso que busca la obtención de información relevante.

Jerarquía: Grupo de personas o cosas dispuesto por orden de importancia.

Manual: Conjunto organizado de documentos.

Meta: Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

Motivación: Impulso, deseo, necesidad y fuerzas similares que canalizan la conducta humana hacia las metas.

Objetivo: Razón de ser de una organización. Son fines para alcanzar en un tiempo específico.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura formal de una organización.

Principio: Son verdades fundamentales que explican las revelaciones entre dos o más conjuntos variables.

Procedimientos: Serie sistemática de acciones dirigidas a lograr un requerimiento.

Programa: Determinación cronológica de las acciones secuenciales para lograr un requerimiento.

Requerimiento: Característica solicitada por el cliente.

Sistema: Conjunto de elementos interrelacionados e influidos entre sí con un propósito determinado.

Supervisión: Guía y dirección prestada a los individuos que llevan a cabo tareas asignadas.

Técnica: Conjunto de procedimientos de un arte y una ciencia.

Toma de Decisiones: Selección de una alternativa de solución en base al análisis sistemático de los datos.

Costos: Gastos que se tienen de un producto o de un servicio, sin incluir utilidades.

Capital: La suma de dinero invertida en una empresa.

Utilidad: Es la ganancia obtenida.