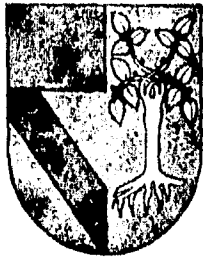


308902

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

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

19  
M



**"LA REESTRUCTURACION ADMINISTRATIVA DE UNA  
COMERCIALIZADORA DE FRUTAS"**

TRABAJO QUE COMO RESULTADO DEL  
SEMINARIO DE INVESTIGACION  
PRESENTA COMO TESIS  
**FRANCISCO WILBERT GUTIERREZ RUIZ**  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ARMANDO SANCHEZ SOTO

MEXICO, D.F. ENERO 1998

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**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.

Doy gracias:

A **Dios**, porque gracias a su gran misericordia y poder, he alcanzado todas las metas trazadas hasta ahora.

A mis padres, **Francisco y Amalia**, por enseñarme con su ejemplo a ser un ser humano con dignidad, que es el resultado de todo su apoyo, cariño y confianza.

A mis hermanos, **Juan Francisco y Mayis**, por sus consejos y el cariño que me han demostrado siempre.

A mi abuelita **Lydia**, por su experiencia, consejos y cariño.

A mis amigos **Beatriz, Carlos, Daniel, Marichu, Memo, Rubén, Tere y Vero**, por su amistad y apoyo durante mi carrera.

Al Lic. **Armando Sánchez Soto**, por la realización de este trabajo.

## ÍNDICE

|                   |   |
|-------------------|---|
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
|-------------------|---|

### **CAPÍTULO UNO. La Administración y la Empresa.**

|  |    |
|--|----|
| 1.1 Historia de la Administración.....     | 3  |
| 1.2 Concepto de la Administración.....     | 12 |
| 1.3 La Administración es una ciencia.....  | 13 |
| 1.4 Definiciones de la Administración..... | 15 |
| 1.5 La Empresa.....                        | 18 |
| 1.6 Empresa Familiar.....                  | 23 |

### **CAPÍTULO DOS. La organización.**

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Qué es organización.....                | 34 |
| 2.2 Tipos de estructura organizacional..... | 43 |
| 2.3 Relaciones entre línea y staff.....     | 48 |
| 2.4 La autoridad funcional.....             | 50 |
| 2.5 Elaboración de organigramas.....        | 53 |

Anexos

### **CAPÍTULO TRES. Esencia de la Administración Financiera.**

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Qué es la Administración Financiera.....                      | 58 |
| 3.2 Estructura organizacional financiera.....                     | 59 |
| 3.3 Función financiera.....                                       | 61 |
| 3.4 Planeación, Organización, Ejecución y Control Financiero..... | 62 |
| 3.5 El Crédito.....   | 65 |
| 3.6 Condiciones para otorgar un crédito.....                      | 66 |
| 3.7 Funciones del departamento de cobranza.....                   | 69 |
| 3.8 Deberes del cobrador.....                                     | 69 |
| 3.9 La correspondencia en la cobranza.....                        | 70 |

### **CAPÍTULO CUATRO. Esencia del Área de Compras y de Ventas.**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Departamento de Compras.....                    | 74 |
| 4.1.1 Planeación del departamento de Compras.....   | 77 |
| 4.1.2 Organización del departamento de Compras..... | 81 |
| 4.1.3 Control en el departamento de Compras.....    | 85 |
| 4.2 Departamento de Ventas.....                     | 87 |

## **CAPÍTULO CINCO. Esencia Administrativa de los Recursos Humanos.**

|  |     |
|--|-----|
| 5.1 Planeación de la Administración de Recursos Humanos.....   | 92  |
| 5.2 Organización de la Administración de Recursos Humanos..... | 99  |
| 5.3 Condiciones y medio ambiente de trabajo.....               | 100 |
| 5.3.1 Higiene y Seguridad.....                                 | 100 |
| 5.3.2 Seguridad en el Trabajo.....                             | 103 |
| 5.3.3 Prevención de Accidentes.....                            | 104 |
| 5.3.4 Prevención y protección contra incendios.....            | 108 |
| 5.3.5 Iluminación.....   | 111 |
| 5.3.5.1 Luz.....   | 111 |
| 5.3.5.2 Colores.....   | 113 |
| 5.3.5.3 Música y sonido.....                                   | 115 |
| 5.3.5.4 Acondicionamiento del aire.....                        | 116 |

## **CAPÍTULO SEIS. Caso Práctico.**

|  |     |
|--|-----|
| Reestructuración Administrativa de una Comercializadora..... | 119 |
|--|-----|

Anexos

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>CONCLUSIONES.....</b> | <b>135</b> |
|--------------------------|------------|

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA.....</b> | <b>139</b> |
|--------------------------|------------|

## INTRODUCCIÓN

El principal motivo del desarrollo de este trabajo se debe a los problemas administrativos y conflictos familiares existentes en la empresa familiar con la que cuento, que han orillado a una reestructuración administrativa.

Este es el momento ideal para llevar a cabo la implantación de la nueva estructura que propone el desarrollo de este trabajo. Empezaré por definir ¿qué? es una reestructuración administrativa y lo defino como "el proceso de analizar y proponer nuevas estructuras y sistemas administrativos a una existente, con el propósito de alcanzar de una manera más eficiente y eficaz los objetivos y metas de la empresa".

El primer punto tratado es relativo a la administración y la empresa, ahí establezco la base teórica de los conceptos mencionados. Posteriormente se desarrolla a la organización, el concepto, sus ventajas y desventajas, tipos de estructura, el manejo de la autoridad funcional y los tipos de organigramas como base para la elaboración del organigrama propuesto al caso práctico. En el tercer capítulo, se verá a la administración financiera y sus funciones, haciendo un especial énfasis al manejo del crédito debido a la importancia que tiene éste en el mercado actual. Después son tratados los departamentos de compras y ventas en base al proceso administrativo, y por último se desarrolla al área de recursos humanos, departamento indispensable debido a la rotación de

personal y a la preocupación de la dirección por mantener un personal capaz y motivado.

Asimismo se establece un caso práctico en el cual, los conceptos mencionados a lo largo de los cinco capítulos anteriores, se conjugan para la elaboración de los esquemas administrativos que he definido como reestructuración administrativa.



## CAPÍTULO UNO

### LA ADMINISTRACIÓN Y LA EMPRESA

#### 1.1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es tan antigua como la historia, y siempre ha sido una poderosa herramienta de los líderes. De hecho todos los líderes verdaderamente importantes de la historia fueron administradores. Desde los sumerios, en donde los sacerdotes de los templos implementaron el sistema tributario y recogieron y administraron considerables cantidades de bienes materiales, incluyendo hatos, rebaños, rentas y propiedades.

En uno de los documentos más antiguos del mundo encontrados en la civilización sumeria hay evidencias de prácticas de control administrativo; los Babilonios con el Código de Akkadian, donde establecían el control del sistema mercantil sobre los precios y sanciones, con el Código de Hammurabi se estableció el control sobre el aspecto de propiedad familiar, comercio, control, responsabilidad y el establecimiento del salario mínimo. Un extracto ilustrativo sobre el control "si un mercader da a un agente grano, lana, aceite o mercaderías de cualquier clase para negociar con ellas, el agente pondrá abajo

por escrito el valor y el dinero que devolverá al mercader. El agente reclamará un recibo sellado por el dinero que dio al mercader. Si el agente es descuidado y no reclama un recibo por el dinero que ha dado al mercader, el dinero no ingresó para ser asentado en su cuenta. " (1). Un sobre la responsabilidad " El arquitecto que construye una casa que se derrumba matando al ocupante será condenado a muerte " (2); los Chinos establecieron algunos principios de comportamiento sobre la organización, planificación, dirección y control, el Chino Chow forma una constitución, es un directorio de todos los sirvientes civiles del emperador, con tareas y deberes cuidadosamente relacionados, vgr, se escribe los siguiente "Ocho cosas retiene para ayudar al rey a manejar sus números oficiales: La primera es el rango que controla su distinción. La segunda es el emolumento que controla su riqueza. La tercera es el favor que controla su fortuna. La cuarta es la estipulación que controla su conducta . La quinta es su cuidado que controla sus mercedes. La sexta es la confiscación que controla su desamparo. La séptima es la remoción que controla sus fallos. La octava que controla sus abusos " (3); los Hebreos establecieron el concepto de delegación de autoridad, el principio de la jerarquización y existe el equilibrio de centralización y descentralización. De este modo, en esos tiempos antiguos, el pensamiento administrativo existió, pero solamente en un estado nebuloso y no sofisticados.

Sin embargo en el siglo XIX los administradores clásicos se orientaron hacia la empresa, en donde los autores como Adam Smith (1723-1790), creador de la Escuela Clásica de la Economía-, se enfocó al principio de la especialización y la división del trabajo, principios que constituyen el germen del pensamiento administrativo. a las funciones del administrador para enfrentarse a la demanda, al papel de la planificación para lograr una operación económica y satisfacer la demanda de los clientes.

James Mill (1773-1836), con su obra "Elementos de Economía Política" en la cual sugirió medidas con los estudios de tiempos y movimientos para incrementar la productividad.

David R, y Malthus (1817) nos proporcionan un perfil del Administrador:

- Capacidad de prevención y cálculo.
- Perseverancia y constancia de propósitos al ejecutar planes.
- Conocimiento tanto del Estado en general como del sector privado.
- Planeación
- Arreglo
- Conducción
- Control de hurtos.

El socialismo económico corresponde al periodo de máximo desarrollo de la Economía Capitalista, donde pregonó la oferta libre, lo que generó conflictos sociales. A partir de la segunda mitad del siglo XIX el liberalismo económico pierde influencia, es decir, El capitalismo se fortalece. El socialismo y el Sindicalismo obligan a perfeccionar el Capitalismo.

Pero lo importante de esta época es que comenzaron a pensar y a escribir sobre la administración y el administrador desde muchos puntos de vista. A fines del siglo XIX el concepto de administración había cambiado sucesivamente de un conocimiento casual al análisis parcial y luego al concepto, aún algo nebuloso, de un sistema completo de conocimiento que afectaba la actividad económica del hombre. Al administrador ya se le reconocía como una persona de estima y el tema de los principios administrativos ya habían pasado de la industria al aula. La administración como un campo delimitado había nacido finalmente.

A principios del siglo XX surge el Padre de la Administración Científica Frederick W. Taylor; su finalidad principal era el fundamento científico u objetivo para diseñar y realizar los trabajos a través de la reunión de hechos y mediciones.

El Padre de la Administración Científica tenía énfasis en la investigación aplicada a la administración, y que con ésta la administración da el trabajo susceptible de planificarse y acrecentar la eficiencia en la producción, no sólo disminuir los costos y elevar las utilidades sino también hacer posible un salario más alto para los obreros gracias a su mayor productividad y por consiguiente tener un mayor nivel de vida.

Así, Taylor aportó los pasos de la Administración Científica:

- \* Método Científico ( analizar la tarea y diseñar la mejor manera de realizarla).
- \* Selección científica de los trabajadores. Asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes personales.
- \* Educación y entrenamiento a los trabajadores.
- \* Espíritu de cooperación entre la empresa y el trabajador.
- \* Plan de incentivos. Asignar a los trabajadores tarifas de remuneración por unidad producida, satisfactorias para aquellos que alcancen el estándar establecido y más satisfactorias para aquellos que la sobre pasen.

Dentro de la Escuela científica, aparece Henry L. Gantt (1861-1919) y Gilbreth (1868-1924), quienes establecen un sistema de trabajo con base a

premios, le dan importancia a la producción en serie y desarrollan unas gráficas, que sirven para describir planes y hacer posible un mejor control administrativo en base a tiempos y movimientos.

El Padre de la Teoría Moderna de la Administración; Henry Fayol (1841-1921), dividió las funciones operativas de una empresa en :

- \* Técnicas (producción).
- \* Comerciales (compra, venta e inventario)
- \* Financieras (búsqueda y uso óptimo del capital )
- \* De seguridad ( protección de la propiedad y de las personas)
- \* Contables
- \* Administrativas

También dividió las funciones gerenciales de una empresa en :

- \* Planeación.- Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- \* Organización.- Construir el doble organismo material y social de la empresa.
- \* Dirección o mando.- Guiar y orientar al personal.
- \* Coordinación.- Unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

- \* Control.- Verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las disposiciones.

Fayol nos establece la proporcionalidad de la función administrativa. No es encargo personal, sino privilegio exclusivo del jefe o los dirigentes, se reparte y se distribuye proporcionalmente con las otras funciones.

También establece el Perfil del Administrador:

\* Cualidades físicas:

- Salud
- Destreza
- Vigor

\* Cualidades Intellectuales:

- Aptitud
- Comprensión
- Discernimiento
- Agilidad mental

\* Cualidades morales:

- Energía
- Firmeza

- Coraje
- Responsabilidad
- Iniciativa
- Tacto
- Dignidad

\* Cultura General

\*Experiencia o Conocimiento Práctico.

Y estableció los "Principios Generales de la Administración" como son.

1. División del trabajo. Ésta es la especialización necesaria para la eficiencia en el uso de la mano de obra.
2. Autoridad y Responsabilidad. Debe de existir un equilibrio entre autoridad y responsabilidad.
3. Disciplina. Orden en la organización por medio de la normatividad y deben existir sanciones por las faltas.
4. Unidad de mando. Cada subordinado debe de obedecer a uno y sólo a un jefe para evitar confusiones.
5. Unidad de dirección. Orientar recursos y esfuerzos hacia el mismo objetivo.
6. Subordinación del interés individual al general. Cuando ambos difieren, la gerencia debe de conciliarlos.



7. Remuneración del personal. La remuneración y los métodos de pago deberán ser justos y permitirles la satisfacción máxima posible a los empleados y a la empresa.
8. Centralización. Se refiere al grado en que la autoridad está concentrada o dispersa.
9. Jerarquía de Autoridad.
10. Orden. - Un lugar para todas las cosas y todas las cosas en su lugar.
11. Equidad. - La lealtad y la devoción deberán obtenerse del personal mediante una combinación de amabilidad y justicia por parte de los gerentes cuando traten con los subordinados
12. Estabilidad en el empleo. Disminuir al mínimo la rotación del personal.
13. Iniciativa. Satisfacción más profunda que un hombre inteligente puede experimentar.
14. Espíritu de equipo. La unión hace la fuerza , pero para lograrlo se necesita la comunicación." (4).

Y, por último, apareció la Escuela de Relaciones Humanas con su fundador George Elton Mayo mejor conocido como el padre de los experimentos de Hawthorne en donde estudia la influencia de la actitud y las relaciones sociales en el desempeño del trabajo, tratando de ubicar con esto a las personas dentro de la organización, para que estos grupos colaboren en la obtención de los objetivos tanto individuales y generales.

Elton Mayo dice que la organización es un sistema integrado por individuos que se reúnen por grupos informales y que tiene una estructura social y estos grupos reaccionan frente a influencias por las condiciones físicas y sociales y que algunas de las tareas principales de la gerencia son: mantener relaciones interpersonales abiertas y cordiales, comprender las necesidades psico-sociales de las personas, desarrollar a las personas en la organización, buscar que el trabajo sea un medio de superación y la gerencia debe de lograr que las personas desempeñen un trabajo significativo.

## **1.2 CONCEPTO DE LA ADMINISTRACIÓN**

Ha venido cambiando el concepto de la Administración con el correr de los años. Le damos a la Administración un significado mucho más amplio. La Administración es el nombre de un fenómeno social que en este siglo XX ha tomado singular y extraordinaria importancia como objeto de estudio para los científicos y filósofos de la convivencia humana.

Podemos decir que la administración a la que hemos de dedicar estos esfuerzos de investigación debería llamarse " Administración Humana ". Mejor aún, " Administración Social ". Así quedarían fuera de su radio de acción todos los problemas y cuestiones de la administración antigua. Esta administración

sobrevive, naturalmente, y seguirá actuando por ser necesaria en las organizaciones.

Precisemos; La Administración en sentido humano y social tiene como contenido propio la dirección de los grupos humanos. La actividad consiste en encauzar a varias personas hacia ciertos objetivos o metas para dar lugar a la intervención administrativa. Consiguientemente administrar quiere decir dirigir, pero dirigir en sentido social.

Por otra parte la administración tiene un ángulo específico, un criterio especial para referirse a la actividad directora. Este ángulo formal específico es la "Eficacia". La administración estudia y considera a la dirección social, pero procurando siempre, invariablemente, que sea una dirección eficaz en el más alto grado posible. La eficacia de la dirección social: he aquí lo que Administración moderna significa, llevar la administración correctamente, en forma clara, veraz y oportuna.

### **1.3 LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA**

Por supuesto, se trata de la administración de la dirección social. No de la Administración de cosas. Tampoco la que se conoce como administración de

personal. No la administración de negocios. Ninguna de éstas "administraciones" es una ciencia.

Sin embargo, en todas está presente la verdadera ciencia de la administración, en cuanto en ellas se lleve a cabo una dirección social que quiera ser una dirección eficaz.

Hemos escuchado opiniones en el sentido de que la Administración no es una ciencia, porque es una técnica; o porque es una profesión, simplemente. De esta manera todo resulta confuso y contradictorio.

La dirección de los grupos sociales refleja cuestiones de extraordinaria importancia que rebasan las investigaciones empíricas de la Sociología y alcanzar los horizontes de la Moral Social, de la Política, del Derecho; pero no para quedarse dentro de algunas de estas disciplinas, sino para trascenderlas a todas y reclamar un sitio propio como una ciencia nueva.

Fueron las ciencias naturales las que descollaron en el siglo pasado. Son las ciencias del hombre las que paulatinamente están ganando preponderancia en el actual. Y entre ellas la Administración como ciencia de la dirección de los grupos humanos hará sentir muy pronto toda su importancia.

## 1.4 DEFINICIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Definición etimológica de Administración.

Ad-hacia, junto a.

Administración

Ministatio-Minister, servicio.

Hacia al servicio, junto al servicio, servicio.

Definiciones de algunos autores de Administración.

Víctor Charles nos dice: Administración es coordinar la ejecución, motivando a la gente, utilizando los sistemas, obteniendo resultados se debe de obtener la máxima eficacia.

George Terry nos dice : Administración es, lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno, es decir ,un hacer hacer.

Agustín Reyes Ponce nos dice que la Administración es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficacia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

Entendiendo por eficiencia la obtención del mismo resultado con el mínimo de recursos deseados, mientras que eficacia consiste en conseguir el resultado deseado.

Para el Lic. Isaac Guzmán Valdivia , la Administración es la dirección eficaz de las actividades y la operación de otras personas para obtener resultados.

Koontz la define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficiencia metas seleccionadas.

La administración se aplica a todo organismo social. Un organismo social es el conjunto de personas que persiguen un objetivo común.

La esencia de la Administración es Coordinar. Y coordinar es la unión de esfuerzos en un orden. Orden etimológicamente es ordo, ordinis, es decir, el ordenamiento simultáneo de varias cosas.

El presupuesto fundamental de la Administración es el objetivo, o la existencia de varios objetivos a lograr.

Los elementos para lograr los objetivos en que se vale el administrador son los recursos materiales, los recursos humanos y los recursos técnicos

La finalidad de la Administración es conseguir los objetivos pero con la máxima eficacia.

Las Características de la Administración son:

- \* Es universal.
- \* Especificidad
- \* Unidad temporal: En la empresa se dan todas las actividades del proceso administrativos al mismo tiempo.
- \* Unidad jerárquica: todo aquel que tiene subordinados es administrador.

Existen dos etapas de la Administración:

- a) Estructuración.- Es la etapa teórica o la etapa de la creación. Predomina el criterio y los problemas propios del origen del organismo social. Presenta el deber ser del organismo social.
- b) Desarrollo.- Es una etapa práctica. Predominan los problemas de índole operativo y funcional, es decir, los problemas del organismo en movimiento.

## 1.5 LA EMPRESA

Podemos definir a la Empresa como " la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción socialmente útil, es decir, éticamente buena, de acuerdo con las exigencias del bien común de la propia empresa y de la sociedad " (5)

Es una unidad económica porque integra los tres elementos de la economía, que son: la tierra- naturaleza, el trabajo y el capital; también intervienen los factores de la producción ( capital, trabajo y la dirección ).

Es una unidad social porque en ella se encuentran personas de todos los estratos sociales, es decir, es una microsociedad. Una exigencia vital para la empresa es mantener su unidad social, porque son más peligrosos los antagonismos sociales que los descalabros económicos y más difíciles que los problemas técnicos son los problemas derivados de las relaciones humanas.



El capital se puede definir como el conjunto de bienes destinados a la producción. El trabajo es el esfuerzo humano realizado en toda actividad operativa con el fin de producir. La dirección son las labores de orden técnico, de asesoría y supervisión.

Siempre se deberá incluir en la empresa tres características; La coordinación, los logros y la producción socialmente útil.

Producción de bienes y/o servicios, los productos deben de tener una calidad que satisfaga las necesidades de la sociedad, siempre y cuando sean éticas.

Al ser socialmente útil queda incluido el factor humano, ya que se integra al igual que todas las características para colaborar al bien común.

La empresa debe ser una autentica sociedad, en ella debe tener la aplicación de todas las ideas del bien común.

Para que se den las ideas del bien común de la propia empresa, hay que analizar las características de cada uno de los elementos de la empresa como son:

a) Inversionistas o aportadores de capital.- se mueve fundamentalmente por el lucro, eso en si mismo no es malo, pero este grupo comete tres errores :

- \* La empresa soy yo (egoísmo).
- \* Considera que la empresa tiene como única finalidad la obtención de utilidades (utilitarismo).
- \* Para obtener utilidades todo se vale (maquiavelismo).

b) Trabajadores.- se divide las necesidades de los trabajadores en dos partes:

- \* Campo material.- Salarios y prestaciones justas
- \* Campo no material o Espiritual.- respetar su dignidad como persona.

Los trabajadores tiene los siguientes errores: falta de responsabilidad, mediocridad y exigir cada vez más sin ofrecer nada.

c) Directivos.- se divide en dos partes:

- \* Campo material.- busca el salario y prestaciones justas y busca el poder el estatus, y el prestigio.

\* Campo espiritual.- respeto a su dignidad como persona y son el grupo dentro de la empresa con más posibilidades de humanizar la empresa, es decir, pueden crear la armonía de la organización.

Los directores tienen los siguientes errores: caer en la prepotencia, no promover el bien común

Aspectos importantes de la integración humanística de la empresa:

- 1) Respeto al derecho del personal.- el derecho del personal se divide en dos: derechos naturales son los derechos que todas las personas tienen por el simple hecho de ser y los derechos pactados entre la dirección de la empresa y el sindicato de los trabajadores.
- 2) Escuchar y responder quejas y sugerencias, es decir, que se sienta una comunicación abierta entre dirección y subordinados.
- 3) Que existan programas de capacitación, desarrollo y adiestramiento. La capacitación es el conjunto de conocimientos teóricos y prácticos dirigidos al aumento o mejoramiento de las habilidades del personal administrativo. El desarrollo es el conjunto de conocimientos teóricos-prácticos encaminados al mejoramiento o perfeccionamiento de las habilidades directivas. El adiestramiento es el conjunto de instrucciones fundamentalmente de carácter

práctico relacionadas con labores de índole muscular o motriz y dirigidos al personal a nivel directivo.

- 4) Sistemas técnicos de ascenso o promociones, siempre y cuando sean tomadas con objetividad.
- 5) Calificación del desempeño.
- 6) Orientación de las relaciones humanas para crear compañerismo, amistad y participación en la vida de la empresa.
- 7) Encaminar a la autoridad hacia la justicia, el orden y el bien común.
- 8) Hacer de la subordinación cooperación consciente y libre.

Mucho de esto ya se aplica, pero como técnicas manipuladoras sin conciencia del bien común, donde cada grupo de la empresa busca su propio fin.

No existe una verdadera integración en la empresa, tan sólo un equilibrio forzado. El cambio hacia el humanismo está en las manos de los directivos.

Por lo anterior, la empresa como tal, debe de perseguir cuatro fines fundamentales, los cuales son:

- 1) Generar valor económico agregado (VEA), es decir generar utilidades.

- 2) Deberá ser capaz de generar su autopermanencia, es decir, la empresa debe de subsistir en el tiempo.
- 3) Proporcionar bienes y/o servicios a la comunidad, en términos de satisfactorios.
- 4) Compensación humana, la persona debe realizarse con y en su trabajo como actividad creadora.

## **1.6. EMPRESA FAMILIAR**

El 95% aproximadamente de las micro, pequeñas y medianas empresas son catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes.

Las principales características de las micro, pequeñas y medianas empresas son las siguientes:

- \* Son familiares
- \* Se necesita una baja inversión
- \* Da una alta generación de empleos.
- \* Son mexicanas.
- \* Se expanden con pequeños capitales.
- \* Su tecnología es baja.
- \* Es el inicio de una cadena productiva.

- Formadora de nuevos empresarios.

El dueño o dueños de la micro, pequeña y mediana empresa puede auxiliarse de su esposa, hijos, hermanos o parientes políticos y se empieza a dar los primeros problemas de una empresa familiar, de los cuales son: las siguientes preguntas; ¿Le doy acciones a mis hermanos? ¿Parientes políticos? ¿Me auxilio de gente de confianza, aunque no sean muy capaces, sólo por ser familia?; ¿Cómo puedo motivar a que se interesen en el negocio?; etc.

Si al manejar un negocio implica, de entrada, una serie de problemas financieros, administrativos y de toda índole, hay que tomar precauciones para que el elemento humano crítico en toda organización no afecte la relación familiar. Por lo tanto se tiene que saber separar a la empresa de su familia.

El principio de un nuevo negocio es: Primero, que nada prepararse tanto mental como económicamente, Segundo, determinados a triunfar, Tercero, poner una fecha tentativa para poder empezarlo, Cuarto, la familia debe estar consciente de que no es una idea loca el negocio, Quinto debe tener guardado la suficiente para que la familia viva igual que antes, Sexto, estar conscientes de tener fracasos y éxitos, Séptimo, buscar nuevas alternativas, es decir, estar todo el tiempo abierto a las oportunidades, Octavo, el empresario debe de ser

objetivo en la toma de decisiones, Noveno, no perder de vista a la competencia, Décimo, el dinero es un medio no un fin.

Todo nuevo empresario tiene razones para estar nervioso, ya que de 100 empresas que se crean 90 no llegan a los dos años, por lo tanto el nuevo empresario empieza siendo un hombre orquesta y trata de lograr sus planes trabajando en todos los aspectos del negocio . Puede solicitar el auxilio de sus padres, esposa, hermanos o hijos según el caso, y éste se dará de tres formas:

a) Como socio, aportando dinero o trabajo, pero el nuevo empresario tiene que tomar en cuenta algunos puntos necesarios para poder asociarse. El primero, es que el nuevo socio no tenga vicios que pueda alterar la nueva relación; Segundo, que el socio tenga una solvencia moral, es decir, honradez, confianza y responsabilidad; Tercero, que los socios tengan objetivos comunes; Cuarto, que el socio tenga la complementariedad de actividades o personalidades.

Nombraré las causas principales para terminar una sociedad: La falta de honestidad de algún socio, Los problemas del negocio que dificultan grandemente la convivencia pacífica y el aspecto económico de los socios, La incompatibilidad de caracteres, Las expectativas no logradas que causan

objetivo en la toma de decisiones, Noveno, no perder de vista a la competencia, Décimo, el dinero es un medio no un fin.

Todo nuevo empresario tiene razones para estar nervioso, ya que de 100 empresas que se crean 90 no llegan a los dos años, por lo tanto el nuevo empresario empieza siendo un hombre orquesta y trata de lograr sus planes trabajando en todos los aspectos del negocio . Puede solicitar el auxilio de sus padres, esposa, hermanos o hijos según el caso, y éste se dará de tres formas:

a) Como socio, aportando dinero o trabajo, pero el nuevo empresario tiene que tomar en cuenta algunos puntos necesarios para poder asociarse. El primero, es que el nuevo socio no tenga vicios que pueda alterar la nueva relación; Segundo, que el socio tenga una solvencia moral, es decir, honradez, confianza y responsabilidad; Tercero, que los socios tengan objetivos comunes; Cuarto, que el socio tenga la complementariedad de actividades o personalidades.

Nombraré las causas principales para terminar una sociedad: La falta de honestidad de algún socio, Los problemas del negocio que dificultan grandemente la convivencia pacífica y el aspecto económico de los socios, La incompatibilidad de caracteres, Las expectativas no logradas que causan



frustración y fricciones, Enfermedad, Muerte de algún socio, Falta de atención a los negocios por parte de alguien, etc.

Pero la mayoría de las empresas familiares no está preparada para esa eventualidad, por lo tanto, si la compañía está en malas condiciones económicas, el terminar la sociedad se puede hacer menos complicado de la manera siguiente: Hay que tratar de reducir el tamaño de los adeudos de las que los socios son corresponsables, es decir, es importante que no haya algún problema financiero, fiscal o de otra índole económica que pueda afectar a los socios.

b) Como acreedores prestando dinero, propiedades u otros activos. En este caso se recomienda que se tenga alguna de estas dos actitudes: Primero que la familia de por perdido los préstamos , rentas no pagadas etc; Segundo que se empiece por un buen camino, documentando todo, poniendo límites, y haciendo un plan de pago de préstamos, rentas, con intereses, multas, etc.

c) Como empleados o trabajadores de confianza.

El nuevo empresario es durante mucho tiempo, un hombre orquesta. El vende, compra, produce, cobra y hasta hace limpieza del local. Es indispensable que, conforme vaya creciendo el negocio, tenga subordinados

que lo ayuden en las operaciones. Los familiares son los primeros en gozar de los inicios del negocio. Lo importante es que tienen tres características claves para el nuevo empresario:

- \* Son de total confianza.
- \* Son baratos o prácticamente gratis.
- \* La cantidad ilimitada de tiempo que le ponen al trabajar en el negocio.

Sin embargo todos hacen de todo y es inevitable que haya problemas. Por eso es necesario una organización, aunque sea minúsculo el negocio. No importa de que tamaño sea la empresa debe tener una plan de organización.

Para empezar la compañía debe de tener puestos definidos; la empresa va a necesitar de un Director General, que por lógica es el nuevo empresario. Además de acuerdo a las áreas funcionales existentes deberán existir personal encargado de ventas, producción, administración, compras, personal y finanzas.

Es necesario organizarse desde un principio por diversas razones:

- \* Sirve para definir puestos que después serán la infraestructura organizacional de la compañía.

- \* Se darán las funciones, actividades y responsabilidades de cada puesto.
- \* Al principio cada persona va a ocupar dos o más puestos, empezando por el Director general, pero poco después va a ver necesidad de conseguir nuevo personal. Si la estructura organizacional se crea correctamente entonces habrá un plan para conseguir al personal idóneo.

Los problemas más comunes en una empresa familiar son:

- 1) Anular o confundir el intercambio de trabajo por salario. para evitar este problema cuando la empresa ya está dando rendimientos aceptable, es hora de que sus empleados-familiares reciban un sueldo decoroso. Es justo y sano que desde el nuevo empresario hasta el último de sus familiares se asigne un sueldo por el tiempo y trabajo que le dedican al negocio. El emprendedor debe cumplir sus promesas, en especial de acciones o de participación en las utilidades.
- 2) Anular o Confundir el mercado de cambios de préstamo por intereses, para evitar este problema es necesario hacer un plan de pago de préstamos, rentas, con intereses y multas.
- 3) Anular o confundir inversión por beneficio. para evitarlo es necesario que la empresa familiar adopte la institucionalización.

Es decir, los problemas con los familiares en las empresas son generalmente debido a causas económicas y promesas no cumplidas. Para resolver los problemas debe de existir la justicia, la lógica y el cariño que se dicen tener. En muchos casos es vital el auxilio de un asesor o amigo bien intencionado, objetivo y capacitado cuya opinión sirve de base para dirimir controversias.

En algunas situaciones es necesario correr a un familiar que es algo molesto y frecuentemente doloroso para ambas partes. Pero correr a un familiar es un fenómeno con repercusiones que puede durar el resto de una vida y echar a perder relaciones familiares en forma irreversible. Para poder evitar correr a un familiar se deberá de prevenir la entrada de alguien nocivo o destructivo al negocio, es decir, si algún familiar simplemente no es la persona adecuada para que complica la situación contratándolo si se siente que no habrá más que problemas en el futuro. Mejor ayudarlo a que consiga otro empleo. Pero si se corre a un familiar es un hecho que va haber mucha amargura. Resentimiento y en pocos casos un afán de venganza por la parte ofendida, que se puede manifestar en varias formas:

- \* Sabotaje con otros empleados.
- \* Chantaje familiar y labor subversiva con otros miembros de ésta.
- \* Competencia con negocios familiares.

- Hasta demandas laborales y penales.

Hay otros familiares que jamás se logran recuperar emocionalmente del trauma. Desde problemas menores hasta suicidios. Hay casos de parientes que son corridos, luego vuelven a contratar y así en un círculo vicioso en donde el cariño, el sentido común, el chantaje, y muchos elementos psicológicos se mezclan para hacer esas relaciones muy complicadas. Hay casos en que la única opción es que sigan en el negocio por ser indispensables o porque su lealtad es a toda prueba.

Los peligros que enfrentan las pequeñas empresas familiares:

- 1) Tratar de ser hombre orquesta.- Nada tiene de raro que el nuevo empresario sea el que hace todo, con poca ayuda de empleados familiares. Pero este acto debe de ser seguido por una serie de acciones inteligentes de control y delegar operaciones. El crecimiento normal de una compañía va a obligar a tener organización, puestos y controles.
- 2) El riesgo de creerse inmortal.- Ya exitoso el negocio, el nuevo empresario adquiere poderes, prestigio y se vuelve un tanto arrogante. Al mismo tiempo con la edad siente el terror de perder el control y el poder y, al no tener alternativa, no plantea su retiro productivo. El mejor paso es un plan de sucesión temprano en la vida.

- 3) La manía de tener sólo a miembros de la familia en posiciones clave.- El nepotismo en una empresa familiar es algo natural. Pero buscar únicamente a familiares para puestos claves, sin tomar en cuenta su capacidad, honestidad y deseos de trabajar puede causar serios problemas en el futuro.
- 4) La informalidad llevada al extremo.- La mayoría de las empresas familiares aprenden, por experiencia, a diferenciar el relajado e informalidad de la casa con el orden y seriedad de las transacciones comerciales. El ambiente no debe dejar de ser festivo, ni volverse una cárcel, pero la eficiencia debe campear en la operación y un mínimo de comunicación formal, reportes y respeto deben de ser base de todo.
- 5) El problema de no saber separar roles.- El sistema familiar y el sistema empresa son diferentes y hay que tratar de que, en la empresa familiar se mantengan separados. Y sobre todo, cuando existen familiares que son socios con acciones, familiares que trabajan sin acciones y una mezcla de ambos, la separación de roles se hace clave.
- 6) Tener tradiciones que no puedan ser cuestionadas. Todo nuevo empresario le pone su toque especial y sus valores y cultura a su negocio. Y en general esa cultura empresarial perdura lo cual está bien. Pero las tradiciones no son leyes sagradas e intocables. Por lo contrario, hay que saber diferenciar entre valores fundamentales y simples manías u ocurrencias del fundador para enaltecer los primeros y modificar los segundos, si no tienen razón de ser.

7) Peleas continuas con familiares. Una causa de alto peligro es la pérdida del respeto y comunicación efectiva entre los miembros de una familia, dentro y fuera de la casa y el negocio. Si las polémicas y múltiples peleas en público hace que la operación sufra., es mejor determinar a un mediador que trate de calmar los ánimos y , si ésto no resulta, tomar medidas extremas antes de que explote todo.

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO UNO

- (1) "Historia del Pensamiento Administrativo", Claude S. George, Jr;  
Segunda edición; cap. 1, página 9.
  
- (2) Ibidem. página 10.
  
- (3) Ibidem. página 11.
  
- (4) "Administración", Harold Koontz, Heinz Weihrich; Novena edición,  
cap.2 , página 35,36 y 37.
  
- (5) " Administración Contemporánea" Agustín Reyes Ponce; Editorial Limusa,  
Página 154.



## CAPITULO DOS

### LA ORGANIZACIÓN

#### 2.1 QUE ES ORGANIZACIÓN

Organizar es el proceso de ordenar, clasificar, dividir y asignar funciones y responsabilidades; tanto a los puestos tipo como a las áreas de funcionamiento que estructuran e integran los distintos niveles jerárquicos del organismo social, para el cumplimiento de los objetivos.

Un organismo social es un conglomerado de personas y de recursos que persiguen un objetivo común. por ejemplo la empresa, la familia, la milicia, el estado, la iglesia, etc.

Se establece que las personas capaces pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzcan buenos resultados, sin embargo, las personas capaces y aquellas que quieran participar y cooperar, trabajarán juntas con mayor eficacia si saben los papeles que deben desempeñar. Por lo tanto, la función administrativa de organizar es diseñar y mantener estos sistemas de papeles.

"Un papel organizacional debe de incluir :

- \* Objetivos verificables, es decir, debe ser posible determinar al final del periodo si se ha alcanzado o no el objetivo
- \* Una idea clara de los principales deberes o actividades
- \* Un área sobre entendida de autoridad para que la persona que cumpla una función sepa lo que puede hacer para lograr las metas" (1)

En este sentido se enfoca a la organización como la identificación y clasificación de las actividades requeridas; el agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos; la asignación de cada agrupamiento a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y las medidas para coordinar horizontalmente o verticalmente.

La estructura de la organización se debe construir de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quien es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina obstáculos ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación.

" Organización" es un término que se usa con poco rigor. Algunos dirían que incluye la conducta de todos los participantes. Pero, para nosotros los

administradores, el término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos.

La organización formal es la estructura intencional de papeles en una empresa formalmente organizada. La estructura debe proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo, siempre y cuando el administrador organiza bien. La organización formal debe ser flexible. En las empresas más formales debe darse cabida a la discrecionalidad para aprovechar los talentos creativos y reconocer las preferencias y capacidades individuales. El esfuerzo individual en una situación de grupo se debe canalizar hacia las metas del grupo y de la organización.

La organización informal es una "red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí"(2)

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. El término departamento es un área división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicos.

Los niveles de organización son establecidos para que haya un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia. Un tramo amplio de administración se asocia con pocos niveles organizacionales, y un tramo estrecho de administración se asocia con muchos niveles organizacionales.

"Ventajas y desventajas de una Organización con tramos estrechos:

Ventajas.

- \* Supervisión estricta.
- \* Control estricto.
- \* Comunicación rápida entre subordinados y superiores.

Desventajas.

- \* Los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo de los subordinados.
- \* Muchos niveles de administración.
- \* Altos costos debido a numerosos niveles.
- \* Distancia excesiva entre el nivel inferior y el superior."(3)

## Ventajas y desventajas de una Organización con tramos amplios.

### \*Ventajas.

- \* Los superiores están obligados a delegar.
- \* Se deben establecer políticas claras.
- \* Se debe seleccionar con cuidado a los subordinados.

### Desventajas.

- \* Tendencia de que los superiores con exceso de trabajo se conviertan en cuellos de botella para la toma de decisiones.
- \* Peligro de que los superiores pierdan control.
- \* Se requiere de administradores de una calidad excepcional. "(4)

### Problemas con los niveles organizacionales.

Los niveles organizacionales son costosos debido a la necesidad de aumentar a administradores y grupo de asesores, y lo costoso de las instalaciones del personal; En segundo lugar, complican la comunicación.

Una organización con muchos niveles tiene una gran dificultad para comunicar sus objetivos, políticas y planes en forma descendente en a través de la estructura organizacional; Por último, complican la planeación y el control. Una planeación que es realizada en el nivel más alto de la organización pierde claridad y coordinación a medida que se subdivide en los niveles inferiores.

El principio del tramo de administración nos indica que existe un límite para el número de subordinados que un gerente puede supervisar con eficacia, pero el número exacto dependerá de la repercusión de ciertos factores subyacentes. También se toman en cuenta las capacidades personales tales como comprender rápidamente, llevarse bien con equipo de trabajo y ganarse su lealtad y respeto, la condición más importante es la habilidad del administrador para reducir el tiempo que pasa con los subordinados.

Factores que influyen en la organización con tramos estrechos (se dedica mucho tiempo con los subordinados) relacionados con:

- \* Poca o ninguna capacitación.
- \* Delegación de autoridad inadecuada o confusa.
- \* Planes confusos para operaciones no repetitivas.
- \* Objetivos y estándares no verificables.
- \* Cambios rápidos en los ambientes externos e internos.

- \* Uso de técnicas de comunicación deficientes.
- \* Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado.
- \* Reuniones ineficaces.
- \* Mayor número de especialidades en los niveles inferiores y medios.
- \* Administrador incompetente y no capacitado.
- \* Tarea compleja.
- \* Renuncia de los subordinados a asumir responsabilidades y riesgos razonables.
- \* Subordinados inmaduros.

Factores que influyen en la organización con tramos amplios ( se dedica muy poco tiempo a los subordinados) relacionados con:

- \* Capacitación completa de los subordinados.
- \* Delegación clara para realizar tareas bien definidas.
- \* Planes bien definidos para operaciones repetitivas.
- \* Objetivos verificables usados como estándares.
- \* Cambios lentos en los ambientes externos e internos.
- \* Uso de técnicas apropiadas, tales como estructura de organización apropiada, comunicación escrita y oral.
- \* Interacción eficaz entre el superior y el subordinado.
- \* Reuniones eficaces.

- \* Número de especialidades en los niveles superiores
- \* Administrador competente y capacitado.
- \* Tarea sencilla.
- \* Buena disposición de los subordinados a asumir responsabilidades y correr riesgos razonables.
- \* Subordinados maduros.

A mayor capacitación de los subordinados, menor será el número de contactos superior y subordinado necesarios, es decir, el personal bien capacitado no sólo requiere menos tiempo con sus jefes inmediatos sino también menos contactos con ellos.

Uno de las principales causas de tiempo en las relaciones jefe y subordinado se encuentra en una organización confusa y mal diseñada, por lo que significa, una delegación inadecuada o poco clara. Esto quiere decir que si un administrador delega claramente la autoridad para emprender una tarea bien definida, un personal bien capacitado puede hacerla con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

La habilidad del administrador para comunicar planes e instrucciones en forma clara y concisa también tiende a aumentar la amplitud del tramo del administrador. El subordinado que, después de salir de la oficina de su jefe o de



recibir instrucciones, aún sigue dudando sobre lo que se desea o lo que se ha dicho, tarde o temprano solicitará reuniones adicionales.

La estructura tiene que reflejar objetivos y planes porque de ellos se derivan actividades. En segundo lugar debe de reflejar la autoridad de que dispone la administración de una empresa. La autoridad en una organización es el derecho socialmente determinado para ejercer el juicio. En tercer lugar debe de reflejar su ambiente y por último, puesto que la organización se integra de personas, los agrupamiento de actividades y las relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben considerar las limitaciones y las costumbre de las personas.

\* Existe una lógica fundamental de organizar, que a continuación se señalan:

- 1.- Establecer los objetivos de la empresa.
- 2.- Formular objetivos, políticas y planes de apoyo.
- 3.- Identificar y clasificar las actividades necesarias para lograrlos.
- 4.- Agrupar estas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales.
- 5.- Delegar en el jefe de cada grupo la autoridad necesaria para desempeñar las actividades.

6.- Vincular los grupos en forma horizontal y vertical, mediante relaciones de autoridad y flujos de información.

## 2.2 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### A) Estructuración por números simples.

Es a las personas que van a desarrollar las mismas funciones y colocarlas bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, donde trabajan o con qué trabajan; el éxito depende sólo del número de individuos que participan en él.

### B) Estructuración por tiempo.

Es agrupar las actividades con base en el tiempo. En este tipo de estructuración es común el uso de turnos de tareas por razones económicas, tecnológicas u otras.

#### Ventajas:

- \* Se ofrece servicio más allá del horario cotidiano.
- \* Es posible usar procesos ininterrumpidos.

- \* El equipo de trabajo se usa más de ocho horas.
- \* Para ciertas personas es más cómodo trabajar de noche.

Desventajas:

- \* Falta de supervisión
- \* Se encuentra el factor fatiga.
- \* Problemas de comunicación y control.

C) Estructuración por funciones.

Este tipo de estructura es el más utilizado para organizar las actividades y se encuentra en casi todas las Empresas en algún nivel de su estructura organizacional. (anexo 1)

Ventajas:

- \* Obedece el principio lógico de división de trabajo.
- \* Mantiene el poder y prestigio de las funciones principales.
- \* Principio de la especialización.
- \* Simplifica la capacitación.
- \* Proporciona los medios de control.

#### Desventajas:

- \* Limita el desarrollo de ejecutivos.
- \* La creación de una mentalidad separatista.
- \* La responsabilidad de las utilidades se encuentra en la alta dirección
- \* Adaptación lenta a los cambios del ambiente.
- \* Reduce la coordinación entre las funciones.

#### D) Estructuración territorial.

Es común en empresas geográficamente dispersas. En donde existirán jefes por cada territorio.

#### Ventajas:

- \* Responsabilidad en un nivel inferior.
- \* Insiste en los problemas y situaciones locales.
- \* Mejora la coordinación de una región.
- \* Mejor comunicación personal con los intereses locales.
- \* Proporciona un campo de capacitación para los gerentes generales.

Desventajas:

- \* El control se hace difícil.
- \* Se requiere contar con más personal capacitado.
- \* Duplicación de funciones.

E) Estructuración por clientes.

Este tipo de estructura se da en las empresas que dependen de uno o dos clientes.

Ventajas:

- \* Facilita la atención muy esmerada a los clientes.
- \* Le da a los cliente la impresión que tiene un proveedor comprensivo.
- \* Desarrolla destreza en el área de la clientela.

Desventajas:

- \* Requiere de gente capacitada en los problemas de los clientes.
- \* Dificultad de coordinar las operaciones entre demandas opuestas del consumidor.

- \* Quizás no siempre estén bien definidos los grupos de clientes.

## F) Organización matricial.

\* Es la combinación de patrones funcionales (cuida la calidad técnica) y de proyectos o de productos (busca la coordinación de diferentes funciones, respeta programas y controla costos) de la departamentalización en la misma estructura organizacional. (anexo 2)

Este tipo de organización rompe con el principio de Unidad de Mando de Fayol.

### Ventajas:

- \* Poner énfasis en los resultados finales.
- \* Se busca ampliar el radio de responsabilidad de los empleados.
- \* Se mantiene la identificación profesional.
- \* Control absoluto.
- \* Bajar costos.
- \* Reducir tiempo para su desarrollo.

### Desventajas:

- \* Existe el conflicto en la autoridad de la organización.
- \* Existe la posibilidad de falta de unidad de mando.
- \* Requiere de un administrador eficaz en relaciones humanas.

El poder es la capacidad de los individuos o de los grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos.

La autoridad en la empresa es el derecho de un puesto a ejercer discreción en la toma de decisiones que afecta a otra persona.

### **2.3 RELACIONES ENTRE LINEA Y STAFF.**

Una línea esta integrada por el conjunto de puestos que tiene una responsabilidad directa en el logro de los objetivos de la organización. La línea tiene una responsabilidad directa y , además tiene la facultad de ordenar y ser ordenados.

Un staff esta integrada por aquellos elementos de la organización que ayudan a la línea a trabajar con más eficacia. El staff solo aconseja, no son responsables de sus actividades y no pueden imponer su criterio.

La autoridad de línea le proporciona a un superior una línea de autoridad sobre un subordinado. De aquí el principio escalar en la organización " Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto gerencial más alto hasta el puesto de cada subordinado, más clara será la responsabilidad de la toma de decisiones y más eficaz será la comunicación organizacional ". (Anexo 3)

#### Desventajas del uso del staff:

- \* Tiene el peligro de lesionar la autoridad de la línea.
- \* Falta de responsabilidad del staff
- \* Sugerir cosas impracticables ( por no estar en contacto con el trabajo cotidiano).

#### Sugerencias para que el staff funcione:

- \* Comprensión de las relaciones de autoridad.
- \* Que el personal de la línea acepte la ayuda del staff.
- \* Mantener informado al staff.
- \* Eficacia en el trabajo del staff.
  - Las sugerencias que de el staff deben ser claros y concisos.
  - Condiciones del staff bien fundamentadas.



- Deben tomar en cuenta todos los factores, señalándole a la línea las ventajas y los peligros que trae consigo cada sugerencia.
- Que tengan una posición personal humilde.

## **2.4 LA AUTORIDAD FUNCIONAL.**

Es el derecho que puede tener una persona o departamento para delegar procesos, prácticas, políticas u otras cuestiones relacionadas con las actividades llevadas a cabo por las personas de departamentos diferentes al propio.

### **El departamento de servicios**

Es el agrupamiento de actividades que podrían llevarse a cabo en otros, pero que se reúnen en un departamento especializado para propósitos de eficacia y control. Es un departamento auxiliar que facilita la operación de otros departamentos ejecutando una función operativa.

### **Descentralización de la Autoridad.**

Es el grado del área de decisión conferido a las personas para permitirles emplear su juicio.

Indicadores de la descentralización de la autoridad.

Cuando muchas decisiones se toman en los niveles inferiores de la estructura organizativa; cuando las decisiones que se toman en los estratos inferiores son importantes y cuando no se tiene que revisar las decisiones tomadas por los niveles inferiores.

El proceso de delegar autoridad es la determinación de los resultados esperados, de la asignación de tareas y de compartir responsabilidades.

La autoridad desmembrada o fragmentada se da cuando un problema no puede ser resuelto o una decisión no puede ser tomada sin reunir las delegaciones de autoridad de dos o más administradores.

Principios de la delegación de autoridad

a) Por resultados esperados.

\* Que la autoridad delegada a un administrador debe ser suficiente para ponerlo en condiciones de lograr los resultados esperados.

b) De la definición funcional.

\* Cuando mayores sean en una área:

- La definición clara de los resultados esperados.
- De las actividades por emprender.
- De la autoridad delegada.
- De la interrelación con los demás.

c) De Jerarquía.

\* Debe ser clara la línea de autoridad desde el administrador hasta cada posición subordinada más eficaz será la toma de decisiones y la comunicación.

d) Nivel de autoridad.

\* El mantenimiento de la delegación prevista exige que las decisiones dentro de la competencia de cada individuo sean tomados por ellos y no que los trasladen hacia arriba en la estructura de la organización.

e) Unidad de mando.

\* Todos los individuos de la empresa debe contar con un solo jefe directo e inmediato, deben saber quien es su jefe directo

y el jefe directo o inmediato debe saber quienes son sus subordinados.

f) Absoluta Responsabilidad.

\* La responsabilidad de los subordinados en su ejecución es absoluta, y los superiores no pueden evadir su responsabilidad por las actividades de sus subordinados.

g) Igualdad entre responsabilidad y autoridad.

\* La cantidad de autoridad que se delegue debe ser igual a la responsabilidad que se exige.

La autoridad debe de tener voluntad de dar oportunidad a las ideas de los demás, para estimular y facilitar la iniciativa. La autoridad debe de tener una actitud de voluntad de compartir la autoridad con los subordinados, así como de admitir los errores que cometa y de confiar de sus subordinados.

## **2.5 ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS**

El organigrama es la representación gráfica que representa a un sistema de organización de un organismo social o algunas de sus partes, teniendo como objetivo identificar el modelo de organización adoptado por la empresa como las relaciones, como las áreas de funcionamiento.

Los organigramas se dividen en :

a) Organigramas según su contenido y objeto:

- 1) Estructurales.- son los que comprenden desde el primer nivel jerárquico hasta el último. (anexo 4 )
- 2) Funcionales.- son aquellos que hacen una breve descripción, de las funciones genéricas de cada una de las áreas principales. (anexo 5 )
- 3) De integración de puestos o plazas.- como su nombre lo indica son aquellos en los cuales se cita el nombre del puesto en lugar del área. (anexo 6)

b) Organigramas por su ámbito de aplicación:

- 1) Generales.- son aquellos en los cuales se hacen una descripción genérica únicamente de los principales niveles jerárquicos.( anexo 7)
- 2) Específico.- son aquellos en los cuales se hacen (diseñan) por cada área de funcionamiento. (anexo 8)

c) Organigrama según sus presentaciones:

- 1) Verticales.- se refieren a los que se diseñan en forma piramidal de arriba hacia abajo.(anexo 9)
- 2) Horizontales.- son aquellos que se diseñan de izquierda a derecha también en forma piramidal.(anexo 10)
- 3) Circulares.- estos organigramas consiste en elaborar círculos concéntricos que van a representar los diferentes niveles jerárquicos de la organización, normalmente se utilizan en aquellas empresas en las cuales existen problemas de jerarquías.(anexo 11)
- 4) Mixtos.- son aquellos en los cuales se hacen una mezcla del tipo horizontal con el vertical, con el objeto de simplificar el espacio para su diseño.
- 5) Escalares.- son los que se diseñan en forma de una escalera inversa y suelen utilizar como directorio en el manual, indicando el título del puesto y el nombre de la empresa.(anexo 12)

#### Recomendaciones para el diseño de los organigramas.

Son aquellas normas que se establecen dentro de las áreas de organización y sistemas. a continuación se citaran las más importantes.

- 1) El tramo de control, es decir, el número de puestos que deben depender de una persona debe de ser de 5 a 7 como máximo, de acuerdo con la función algebraica expresada por Graicunas.

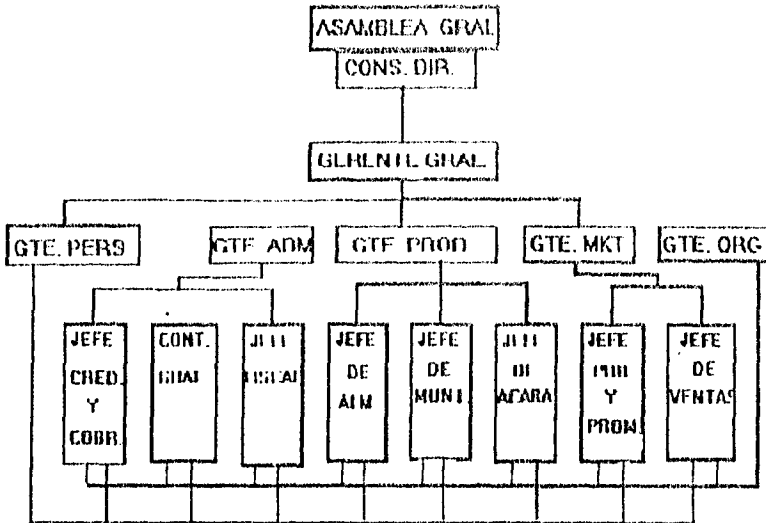
- 2) No podrán elaborarse organigramas dúplex cada vez que se contraponen con el principio de unidad de mando.(anexo 13).
- 3) Todos los cuerpos de asesoramiento o staff, deben de señalarse con línea punteada.
- 4) Deberán de uniformarse nomenclatura de los distintos puestos. vgr; si el nivel indica vicepresidentes no podrán haber directores dentro del mismo nivel.
- 5) Deberá establecerse perfectamente la relación de autoridad y responsabilidad a través del adecuado trazo de las líneas de responsabilidad y autoridad. (anexo 14).
- 6) No deben mezclar nombres de área funcionales con títulos de puestos. vgr; contabilidad, con el gerente de crédito y cobranza.
- 7) Deberá de apegarse cualquier tipo de organigrama a algún sistema organizacional, así como los principios de la organización.
- 8) Es recomendable que se diseñen de acuerdo a los tres grupos de la clasificación, generalmente aceptada.

## CITAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO DOS

- (1) "Administración" H.Koontz, H. Weihrich, novena edición. página 184.
- (2) Ibidem, página 186.
- (3) Ibidem. página 188.
- (4) Ibidem. página 200.

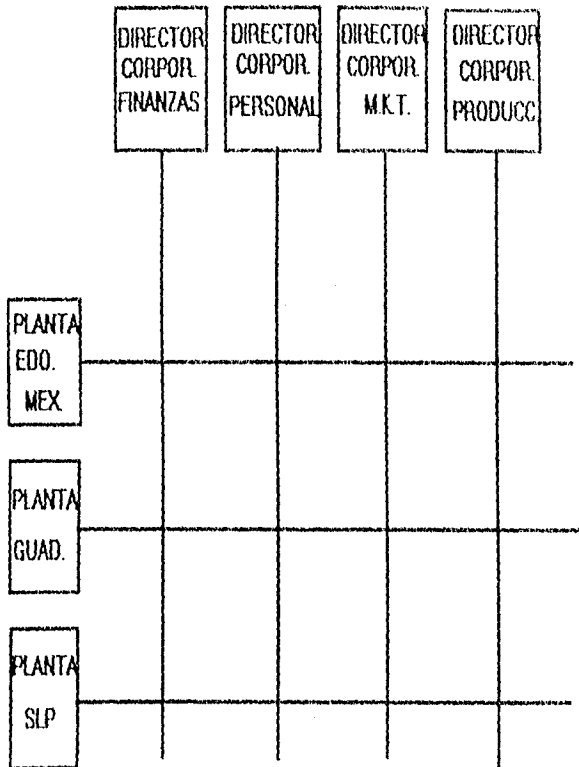


# SISTEMA DE ORGANIZACION FUNCIONAL



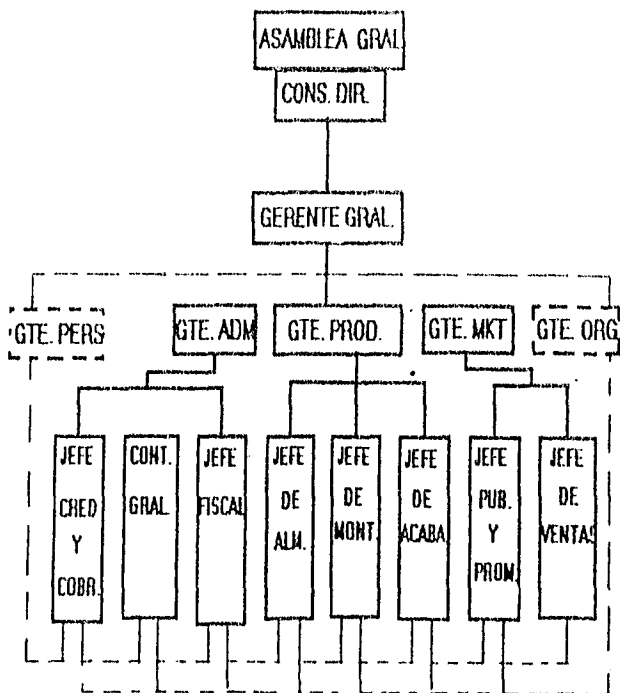
ANEXO I

# ORGANIGRAMA MATRICIAL

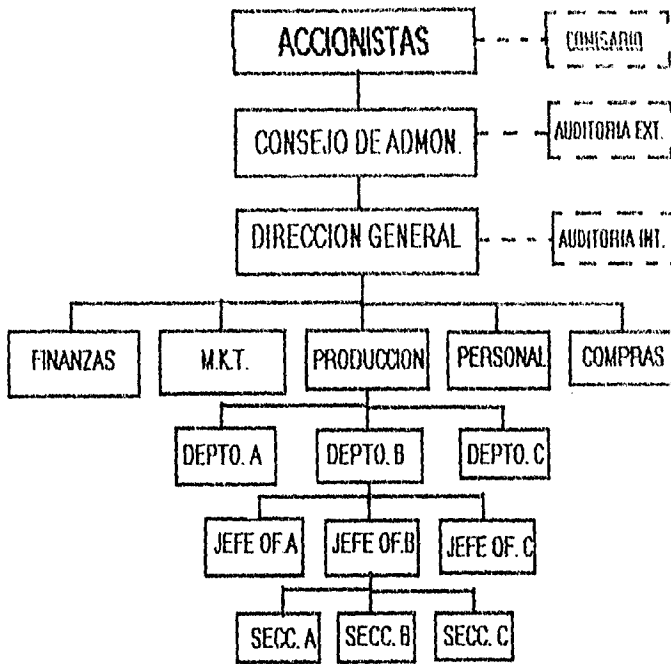


ANEXO 2

## SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL Y STAFF



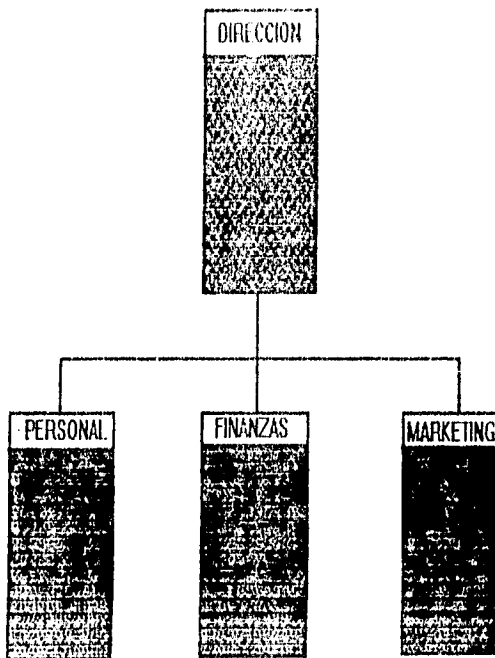
ANEXO 3



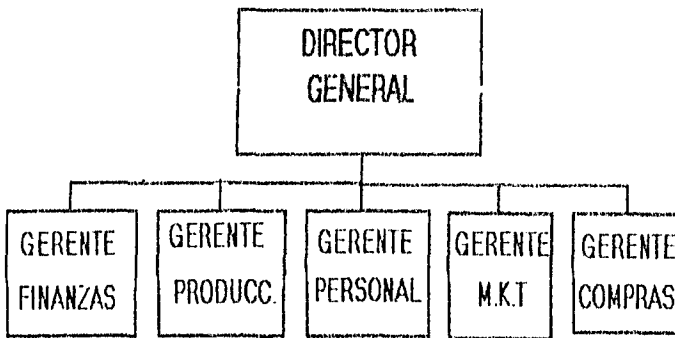
ANEXO 4

# ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ANEXO 5

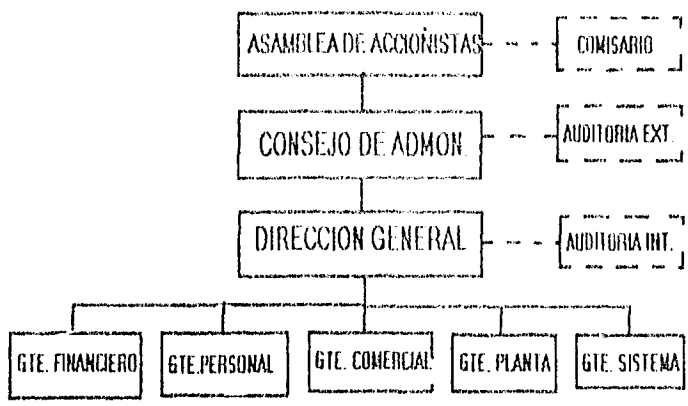


# ORGANIGRAMA DE INTEGRACION



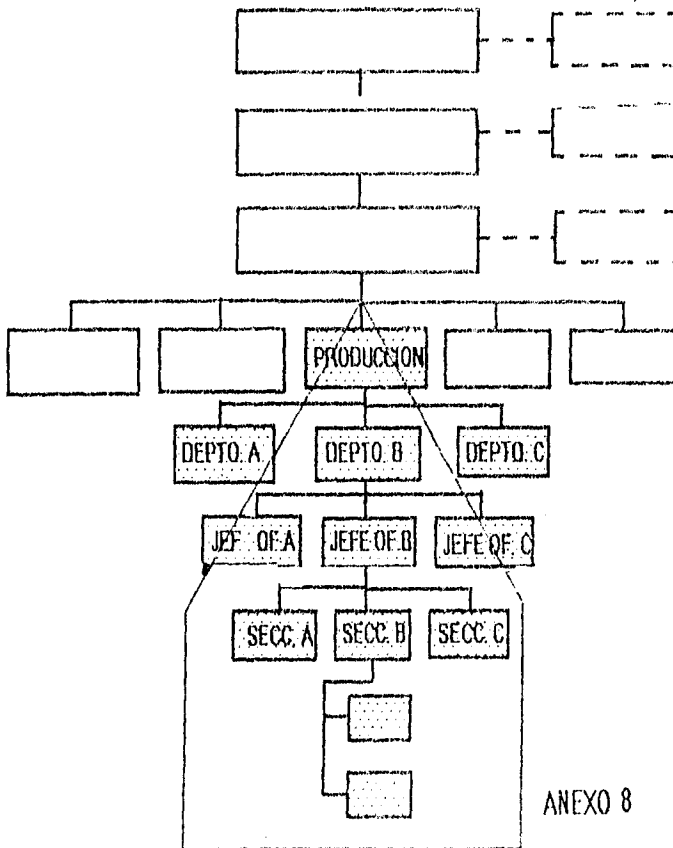
ANEXO 6

# ORGANIGRAMA GENERAL



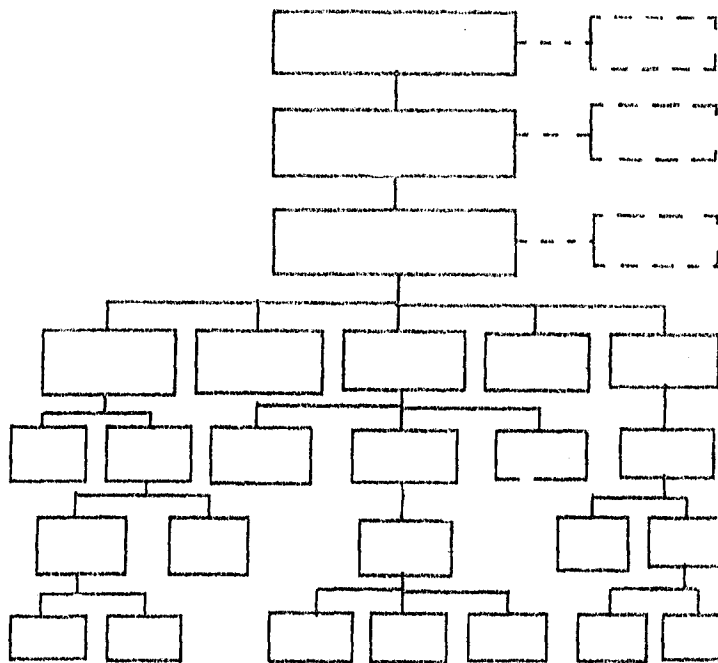
ANEXO 7

# ORGANIGRAMA ESPECIFICO Y/O PARTICULAR





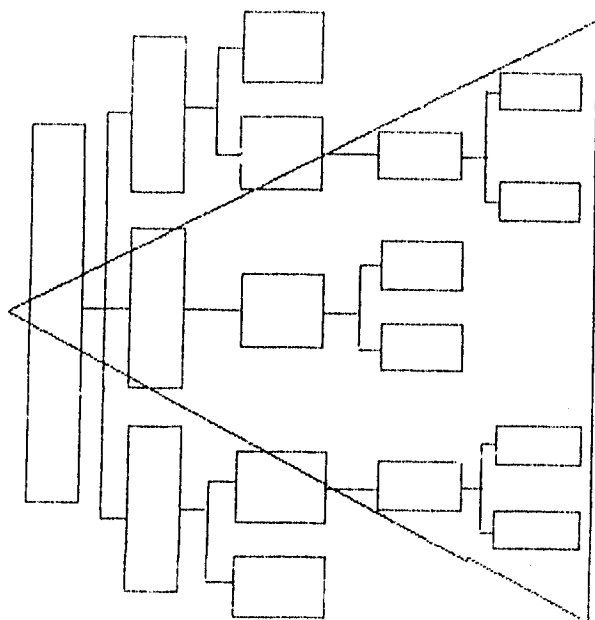
# ORGANIGRAMA VERTICAL.



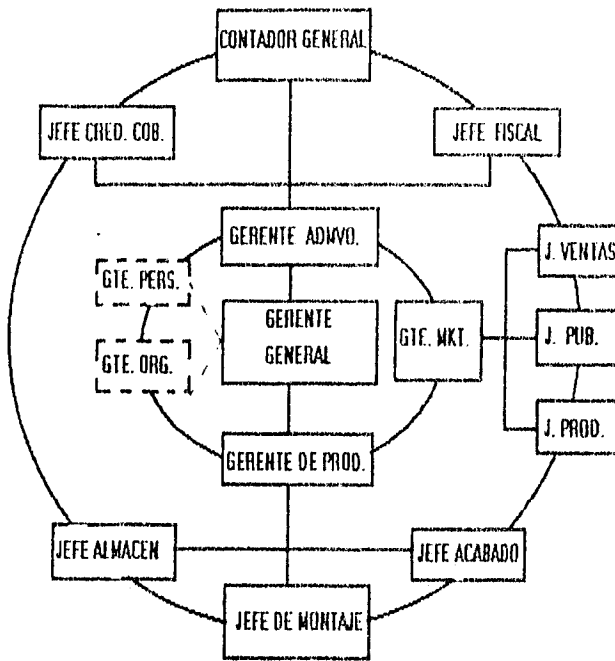
ANEXO 9

ORGANIGRAMA  
HORIZONTAL

ANEXO 10

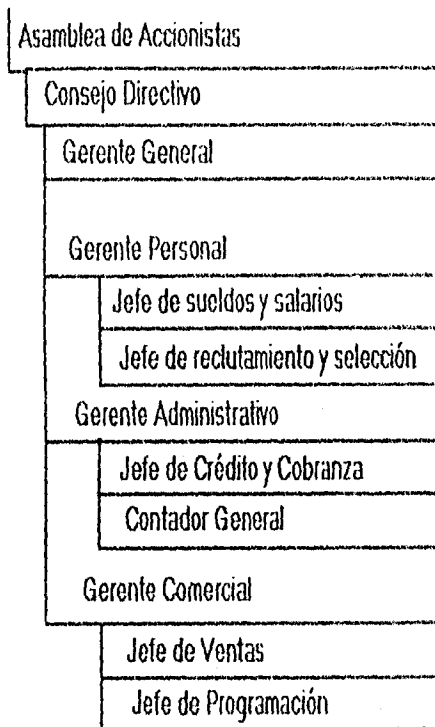


# ORGANIZACION CIRCULAR



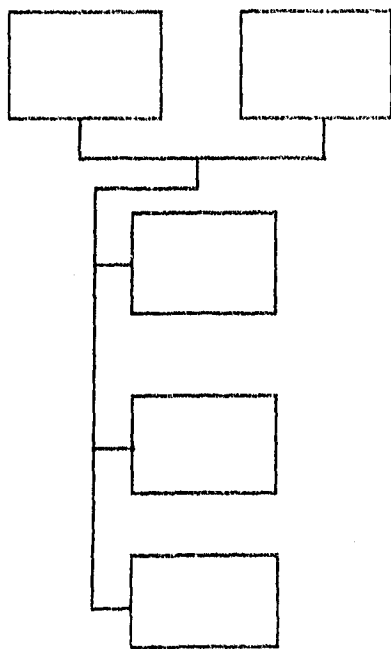
ANEXO II

## ORGANIGRAMA ESCALAR

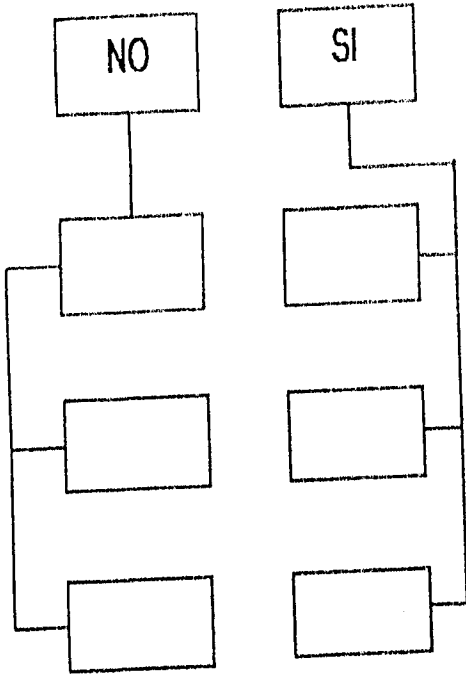


ANEXO 12

# ORGANIGRAMA DUPLEX



anexo 13



anexo 14

## CAPÍTULO TRES

### ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA

#### 3.1 QUE ES LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA.

La administración financiera se define por las funciones y responsabilidades de los administradores financieros. Las funciones financieras claves son la inversión, el financiamiento y las decisiones de dividendos de una organización, en la cual, determinan la forma en que la empresa paga un rendimiento a todos los diferentes tipos de inversionistas por el uso de sus fondos.

Las principales funciones de los administradores financieros son planear, obtener y utilizar los fondos para maximizar el valor de una empresa. Esto implica varias actividades importantes. Primero, en la planeación y en la preparación de pronósticos, el administrador debe interactuar con los ejecutivos responsables de las actividades generales de planeación de la empresa. Segundo, el administrador financiero esta relacionado con las decisiones de inversión y de financiamiento de la empresa y con sus interacciones. Una empresa exitosa generalmente alcanza una alta tasa de crecimiento en ventas, lo cual requiere de apoyo de mayores inversiones por parte de la empresa. Se

debe de tomar decisiones acerca del uso de fondos internos, ver sus fondos externos, del uso de deudas, ver sus fondos de los propietarios y del financiamiento a largo plazo frente al financiamiento a corto plazo. Tercero, el administrador financiero interactúa con otros administradores del negocio para ayudar a la empresa a operar en la forma más eficiente posible. El cuarto aspecto implica el uso de los mercados de dinero y de capitales, Por lo tanto, las responsabilidades centrales de los administradores financieros se relacionan con las decisiones acerca de inversiones y con la forma en la que éstas se financian.

"Las decisiones financieras afectan a la cuantía de la corriente de ganancias, o lucratividad, y al grado de riesgo de la empresa. Las decisiones en cuanto a la política ( líneas de negocio, tamaño de la empresa, tipo de equipo usado, uso de la deuda, posición de liquidez, etc.) afectan al riesgo y a la lucratividad, y estos dos factores determinan conjuntamente el valor de la empresa" (1)

### **3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FINANCIERA.**

El funcionario principal de finanzas tiene un alto cargo dentro de la jerarquía organizacional de la empresa debido al papel central que desempeñan las finanzas en la toma de decisiones de la administración superior.



Las funciones específicas de las finanzas se suelen dividir entre dos funcionarios financieros: el tesorero y el contralor. El tesorero tiene a su cargo la adquisición y custodia de los fondos. Las áreas de responsabilidad del contralor son la contabilidad, la información y el control. Además de estas funciones centrales, los dos puestos incluyen con frecuencia actividades que se relacionan entre sí. El tesorero es responsable de la adquisición del efectivo, y, por lo tanto, de las relaciones con los bancos comerciales y con los banqueros de inversiones. Es posible que el tesorero prepare reportes sobre la posición diaria del efectivo de la empresa y sobre su posición de capital de trabajo; también es responsable de los presupuestos de efectivo. El tesorero también suele responsabilizarse de la administración del crédito, de los seguros, y de las pensiones.

La función principal del contador incluye el registro y la presentación de información financiera. Esto implica por supuesto la preparación de presupuestos y de estados financieros, dos instrumentos útiles para llevar a cabo la responsabilidad del control. Otros deberes del contralor son la nómina, los impuestos y la auditoría interna.

En las organizaciones más pequeñas, el propietario de la empresa puede realizar las funciones del tesorero y del contralor, o un funcionario financiero

puede ejecutar ambas funciones bajo el título de tesorero, de contralor o de vicepresidente de finanzas. En algunas grandes empresas incluyen un cuarto funcionario corporativo cuyas actividades se consideran algunas veces como de naturaleza financiera: el secretario corporativo. Este es responsable de las comunicaciones que se relacionan con los instrumentos financieros de la compañía. Dichas comunicaciones comprenden asuntos legales y el registro de actas en conexión con las reuniones de comités de los niveles más altos.

### **3.3 FUNCIÓN FINANCIERA**

La función de las finanzas está muy cerca a la parte más alta de la estructura organizacional de la empresa, puesto que las decisiones financieras son cruciales para la supervivencia y el éxito de la empresa.

La meta de la administración financiera es maximizar el valor de la empresa. Es importante reconocer que la maximización del valor del negocio es más amplia que la maximización de la utilidad. Esto es cierto por varias razones. Primero, la maximización del valor del negocio toma en cuenta el valor del dinero a través de tiempo. Los fondos que se reciben este año tienen más valor que los que pueden recibirse ocho años después. Segundo, la maximización del valor del negocio considera el grado de riesgo de la corriente de ingresos. Tercero, la calidad de los flujos de fondos esperados en el futuro puede variar .

Por lo tanto, la maximización del valor del negocio es más amplia y general que la maximización de las utilidades y, como tal, proporciona una sólida base para la toma de decisiones.

### **3.4 PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, EJECUCIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL FINANCIERO.**

" La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronóstico y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlos.

También puede decirse que la planeación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir que acciones se deben de realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planeación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general del funcionamiento "(2)

Para planear lo que se quiere hacer se tiene que determinar los objetivos y los cursos de acción, seleccionando y evaluando cuál será la mejor opción

para el logro de los objetivos, bajo que políticas de la empresa, con que procedimientos y bajo qué programa.

La planeación es la primera etapa del sistema presupuestario en la que se debe analizar los factores que influyen en el futuro de la empresa, como por ejemplo, lo relacionado con los productos, personal, estructura financiera, condiciones de la planta y equipo, etc, considerando el entorno económico y financiero en que vive la empresa.

Para llevar a cabo lo planeado se requiere organización, ejecución, y dirección. La organización es un requisito indispensable en el proceso presupuestado que conceptualmente identifica y enumera las actividades que se requieren para lograr los objetivos de la empresa, agrupándolas en razón de unidades específicas de dirección y control, a las que se debe definir claramente su grado de autoridad y responsabilidad.

Para la armonización de los trabajos y esfuerzos, deben establecerse líneas de comunicación entre los diferentes niveles y unidades de dirección y control, para desarrollar la cooperación efectiva y eficiente de todos los grupos que integran la empresa.

Existiendo una excelente organización, se requiere la ejecución por parte de los miembros del grupo para que lleven sus tareas con entusiasmo. La ejecución incluye una buena política de personal: reclutamiento, selección, adiestramiento, promoción, planes de beneficio, retiro e incentivos, así como las facilidades con que contará cada cual para el desempeño de sus funciones. Todo esto es de suma importancia ya que el elemento humano es el que va hacer funcionar el presupuesto y la empresa

Al hablar ejecución se requiere necesariamente dirección, que es la función encargada de guiar a las personas para alcanzar por medio de su actividad los objetivos que se han propuesto.

Para verificar la eficacia de cómo se hizo se requiere el control de las actividades, para saber si se están realizando las acciones (cuándo, dónde y cómo) de acuerdo con los planes. Para ejercer un buen control se requiere evaluar los resultados comparándolos con patrones o modelos establecidos previamente, de manera que se tomen decisiones correctivas cuando surjan cualquier variación o discrepancia con el fin de minimizar hasta donde sea posible las desviaciones entre lo que se intenta obtener y lo que está obteniendo.

### 3.5 EL CRÉDITO

a) Ventas al contado.- es las que se liquidan al momento mismo de la compra

b) Ventas a crédito.- aquellas cuyo importe se cubre en fecha posterior a la compra y dentro de las condiciones previamente estipuladas.

La misión principal del analista de crédito es Valorar y establecer la solvencia moral y económica del cliente para generar recursos y cumplir con sus obligaciones en las fechas acordadas

Aspectos que se deben tener presentes para el otorgamiento de crédito:

1) La empresa acepta no la seguridad del pago, sino simplemente la probabilidad de que el comprador cumplirá su promesa de pago.

2) La posición crediticia del comprador.

- \* La solvencia moral del comprador.
- \* Su capacidad mercantil.
- \* Su posición económica.

- Las garantías reales.

### 3) Obligaciones del deudor.

La promesa de pago del comprador constituye una obligación tanto moral como legal.

## **3.6 CONDICIONES PARA OTORGAR UN CRÉDITO.**

- a) Información de otras empresas respecto a experiencia que hayan tenido con el cliente.
- b) Verificación de la inscripción de la sociedad en el registro público de la propiedad y del comercio.
- c) Aspecto laboral que tiene la empresa solicitante.
- d) Los seguros que cuentan la empresa.
- e) Estudio de análisis financiero.

Es decir no se debe otorgar ningún crédito a una persona que carezca de solvencia moral y económica en la cual es el principal objetivo del estudio del crédito.

Una de las principales funciones del departamento de cobranza es lograr una rápida recuperación de la cartera de clientes de la compañía, para obtener liquidez y una sana rotación en el renglón por cuentas por cobrar.

Una de las principales justificaciones de las funciones del departamento de cobranza es que si el procedimiento de cobro es lento nos produce una acumulación de cuentas vencidas que representan una proporción más o menos elevada del activo de la compañía; si se le permite al cliente retrasarse en sus pagos hay una mayor probabilidad que se convierta en una cuenta incobrable.

En las empresas pequeñas es usual que las funciones del departamento de crédito y cobranza lo realice el propio propietario o tal vez el contador.

La organización del departamento de cobranza debe ser adecuada al volumen de la misma:

En una empresa pequeña:

- \* Gerente general: Vende, otorga créditos, cobra.
- \* Supervisor: Vigila a los obreros.
- \* Obreros



En una empresa un poco más grande en donde existe un contador:

- \* Gerente General: Vende y produce.
- \* Contador: Contabilidad y crédito y cobranza
- \* Empleados administrativos.
- \* Supervisor controla a los obreros.
- \* Obreros.

En una empresa de regulares dimensiones la planta típica de un Departamento de cobranza es la siguiente:

- \* Gerente o jefe de Cobranza
- \* Secretaria.
- \* Subgerente.
- \* Secretaria
- \* Empleados administrativos, controladores, archivistas, registradores, corresponsales.
- \* Cobradores y gestores de cobranza.

### **3.7 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COBRANZA**

- a) Revisión de pagos y descuentos: con el objeto de mantener los estados de cuenta actualizados y vigilar la edad de las cuentas.
- b) Programa de cobranza: los empleados tienen la obligación que el programa se cumpla.
- c) Problemas especiales de cobranza
- d) Control de plazos especiales: deben ser concedidos y autorizados por el gerente de cobranza.
- e) Manejo de órdenes dudosas: los pedidos que no pueden cobrarse en forma normal deben ser investigados por los cobradores para que puedan asesorar al gerente de cobranzas sobre las medidas que se tomarán al respecto.
- f) Servicios al cliente: Todos los días se reciben consultas de los clientes con respecto a la cobranza y sus pagos.
- g) Conocer la realidad de la cartera.
- h) Presupuesto de gastos departamentales.

### **3.8 DEBERES DEL COBRADOR**

- a) Debe evitar el envejecimiento de las cuentas para aumentar la posibilidad de cobro.

- b) Obtener el pago de acuerdo con las condiciones pactadas: el cobrador debe educar al cliente para que además de pagar, cumpla con las condiciones y plazos establecidos.
- c) Mantener relaciones óptimas con los clientes.
- d) Reducir al mínimo las pérdidas por créditos concedidos.
- e) El importe de la cuenta. Es evidente que una empresa debe dedicar más tiempo y esfuerzo en el cobro de grandes cantidades que de pequeñas.
- f) El tiempo que lleva el cliente sin hacer abonos.
- g) Perfil de pago.
- h) Antigüedad del cliente.
- i) Historia de la cuenta.

### **3.9 LA CORRESPONDENCIA EN LA COBRANZA.**

La comunicación escrita es un factor determinante para recuperar la cobranza. Es necesario emplear en ella una redacción clara, breve y exacta.

Características de la correspondencia de cobranza:

- a) Sea breve: El objetivo principal es cobrar la cantidad que le adeuden.

- b) Deje una salida al cliente: se le debe ofrecer al cliente una justificación para que explique su demora en el pago.
- c) Informarle cuanto debe.
- d) Dígame lo que tiene que hacer: Solicite el pago y sugiérale cómo enviarlo o a dónde acudir a cobrarlo.
- e) Emplear un tono profesional: No se muestre demasiado frío, pero tampoco demasiado familiar.
- f) Use un lenguaje claro: se debe de conocer a la persona , porque lo que para una persona es un término claro, para otra no puede serlo. Por lo tanto se debe tener cuidado con:
- El vocabulario.
  - La estructura de la oraciones: Las oraciones cortas y simples se comprenden más fácilmente que las complejas o compuestas.
  - Cuidar su tono emotivo. ( pronto pago-pago inmediato).
  - Evite frases trilladas.
  - Evite el sarcasmo. produce enojo a los clientes y posiblemente atrasarán o impedirán su pago.
  - Motive a sus clientes.

Cómo normalizar la situación de un cliente moroso.

Cuando un cliente deja de pagar una cuenta o se convierte en un cliente moroso se puede utilizar los siguientes mensajes que le ayudarán a normalizar sus situación:

- 1) Instelo a cooperar: que coopere con la empresa y la empresa a cooperado por él.
- 2) Sugerir que mantenga sus buenos antecedentes crediticios: vgr. sus antecedentes crediticios son importantes y estamos seguros de que usted hará todo lo posible para mantenerlos.
- 3) Posibilidad de ampliar su crédito: si tiene buenos antecedentes crediticios tiene la posibilidad de aumentar su línea de crédito.
- 4) Hacerlo pensar en su reputación.

### **CITAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO TRES**

- (1) "Administración Financiera de Empresas", J.Fred Weston, Eugene F. Brigham; Tercera Edición, cap1; Página 3.
  
- (2) Ibidem. Página 369.
  
- (3) " Guía para la cobranza efectiva"; Página 64. Woessner. Editorial Promexa.

## CAPÍTULO CUATRO

### ESENCIA DEL ÁREA DE COMPRAS Y DE VENTAS

#### 4.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS.

Compras se define como: adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento preciso de su abastecimiento, al precio adecuados y del proveedor más adecuado, de manera que el flujo de la producción no se interrumpa.

La responsabilidad primordial de compras, es que el personal tenga cualidades que permita una ejecución satisfactoria para cumplir con las responsabilidades de su función.

En las empresas actualizadas las compras se deben de manejar por un departamento especializado que debe formar parte de la propia organización de la compañía.

Para contratar a un jefe de compras deberá tener estas siguientes cualidades: capacidad de negociación, ética, habilidad para tener buenas

relaciones, ser una persona confiable y honesta, que tenga conocimiento amplio de la empresa, integridad, competitividad, prudencia, etc.

Los objetivos fundamentales de toda compra son los siguientes:

- \* Mantener la continuidad de abastecimiento.
- \* Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
- \* Evitar duplicidad y desperdicios.
- \* Mantener los niveles de calidad.
- \* Procurar productos al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido.
- \* Mantener la posición competitiva de la compañía
- \* Encontrar fuentes de suministros satisfactorios.
- \* Asegurar la buena actuación del proveedor.

La función del departamento de compras es ayudar a producir más utilidades a la empresa .

En la empresa pequeña es el propietario quien hace la compra de todos los productos. A medida que ésta crece se requiere la participación de una persona especializada en esta función, a quien se le denomina jefe, gerente o director de compras.



-Compras nacionales: Compras adquiere bienes o servicios en el país, se entiende que son compras nacionales o domésticas.

- Compras internacionales: Compras adquiere bienes o servicios de otro país, el cual comprende los siguientes tipos de adquisición.

+ Compras de importación: son aquellas que se hacen directamente a un proveedor extranjero o a través de distribución del exportador extranjero establecido en el país del importador.

+ Compras para exportar: son las adquisiciones de productos nacionales o extranjera que se realiza con el fin de exportar a uno o varios países del exterior.

La actividad de compras esta relacionada con todos los departamentos de la organización. El jefe del departamento de compras eficiente debe evitar fricciones en su trato con los demás responsables de los departamentos de la empresa.

La coordinación entre Compras y la Dirección de la organización debe ser muy estrecha; Con el departamento de Contabilidad, Compras debe tener una estrecha coordinación para facilitar la preparación de registros que permita

el pronto pago a los proveedores, con el fin de aprovechar todos los descuentos y evitar posibles errores

El director de compras debe tomar en cuenta que la eficiencia en su departamento depende en parte en la coordinación de la información con los demás departamentos de la compañía.

Para tener una posición vendedora favorable, que pueda enfrentar a la competencia y tener beneficios satisfactorios, hay que procurar productos al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio.

#### **4.1.1 PLANEACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

La planeación comprende los pronósticos, objetivos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Pronosticos:

Para decidir el curso que se va a tomar, primero hay que observar el horizonte con el fin de determinar las condiciones que podrían suceder en el futuro.

## Objetivos:

\* **Mejor precio:** En la integración del precio de compra podremos citar, Costo de materiales, Costo de mano de obra, Costos indirectos, Costos de operación, Volumen de compra, Condiciones del mercado, Situación geográfica, Transportación, Situaciones no previsibles. Es necesario mantener en estudio constante los probables cambios que puedan afectar dichos precios y limitar o reducir a un mínimo los riesgos que puedan originar un incremento en el precio.

\* **Mejor Calidad:** La obtención de la mejor calidad debe ser una de las metas primordiales del departamento de compra. La recepción del producto debe ser atendida también en cuanto a tipo de empaque y envases que salvaguarda la calidad e integridad de la mercancía.

\* **Mejores condiciones de pago y entrega:** Debe ser conforme a las políticas generales de la empresa y a las cuales debe ajustarse el comprador. Se justifica este punto si consideramos que la organización debe ante todo obtener las condiciones de pago que favorezcan sus planes de financiamiento.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

\* Volumen de compras: Se debe comprar el volumen requerido de acuerdo a los programas previstos. Un exceso de productos nos ocasionaría sobrantes, lo cual significa un inventario excesivo que ocasiona una inversión ociosa, gastos por manejo de materiales, mermas, etc.

\* Control de Inventarios. El control de inventarios consiste en el sistema de registros por medio del cual se comprueba la existencia física de los productos en los almacenes. Existen tres métodos de control de inventarios. El primero es aquel se usa alguna forma de máximos y mínimos. Este método se adapta sobre todo aquellos materiales de carácter comparativamente estándar cuyos precios no varían mucho y que se usa en cantidades substanciales; El segundo, es en el que se aplican controles a mercancías y equipo que se produce en órdenes especiales; Y el tercer método ocurre en el caso de materias primas cuyos precios varían ampliamente.

### Política de Compras

"Las políticas pueden ser escritas, verbales o implícitas pero preferentemente deben ser expresadas en forma escrita; de esta manera se

convierte en políticas concretas que definen la orientación de las acciones evitando fuga de responsabilidades." (1)

Es indispensable en toda empresa el establecimiento como medios de soporte y significación de los objetivos. La elaboración y emisión de las políticas no debe ser estática, dado que las condiciones generales de la empresa son cambiantes.

"El gerente de compras debe de realizar las políticas de este departamento que deben estar acorde con las políticas generales de la compañía. Los principales aspectos que deben considerarse para integrar las políticas de compras son:

- \* Deben estar claramente expuestas.
- \* Ser razonable y fáciles de llevar a la práctica.
- \* Niveles que deben abarcar
- \* Toda decisión aplicación debe basarse en ideas bien concebidas."(2)

#### **4.1.2. ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Al organizar el departamento de compras es conveniente observar el principio de objetivos, es decir, deben establecerse con claridad los fines que persiguen este departamento.

"El principio de la ubicación: Consiste en definir la posición del departamento de compras dentro de la estructura organizacional de la empresa, así como sus relaciones con los demás departamentos de la compañía.

El Principio de la Centralización y Descentralización: consiste en fijar que actividades pueden ser centralizadas y cuáles descentralizadas.

El Principio de la Sencillez: La organización del departamento de compras debe de ser lo más sencilla posible con el fin de que se pueda cumplir con el objetivo.

El Principio de la Armonía: La estructura de la organización debe de funcionar de tal manera que las relaciones que tengan con los demás departamentos de la organización sean positivas.

El Principio de la Flexibilidad Durante su funcionamiento el departamento de compras deberá adaptarse a las cambiantes exigencias de la empresa .

El Principio de la Eficacia: El resultado de todos los principios anteriores"(3)

Existen varios tipos de la organización :

- "a) Organización lineal: Es aquella en la cual la autoridad y la
- responsabilidad se transmiten en una sola línea, que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

Ventajas de la organización lineal:

- \* Es fácilmente comprensible por el personal de la empresa.
- \* Un superior manda directamente a los subalternos.
- \* El personal sabe de quién recibe ordenes y a quién debe de informar.
- \* Existe responsabilidad y no hay conflictos en la autoridad.
- \* En la pequeña empresa es útil, puesto que no es necesario delegar de forma amplia la autoridad.

- \* Pueden introducirse cambios con gran rapidez.

Desventajas de la organización:

- \* La organización descansa en hombres y al perderse uno de éstos se producen serios trastornos.
- \* Los jefes de determinadas funciones se encargan de detalles.
- \* Se requieren de trabajadores capaces y de actitudes variadas.
- \* Falta el espíritu de cooperación, de trabajo conjunto para conseguir un objetivo.
- \* Ausencia casi total de los beneficios de la especialización."(4)

b) Organización funcional: Es aquella que se basa en la especialización de funciones y en la división del trabajo que consiste en dividir las labores de la dirección.

Ventajas de la organización funcional:

- \* Se utiliza la máxima especialización.
- \* Permite a cada empleado el desarrollo de sus propios planes.
- \* Fija claramente las funciones y responsabilidades de cada jefe y empleado de la organización.



- \* Posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de proceso
- \* Descomposición de un trabajo complejo y difícil en varios elementos más simples.

Desventajas de la organización funcional:

- \* La disciplina es débil.
- \* Es difícil coordinar funciones separadas.
- \* Existe duplicidad de mando.
- \* Dilución de responsabilidades.
- \* Es difícil definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe.
- \* Existe cierta tendencia a exagerar la organización.

c) Organización de línea y staff. Es aquella que proporciona asesoramiento y servicio técnico y cuerpos especializado para cada función de la autoridad de línea.

" Ventajas de organización de línea y staff:

- \* Se aprovecha los beneficios de la especialización de funciones.
- \* Se conserva al mismo tiempo la autoridad centralizada y la responsabilidad individual.

Desventajas de la organización de línea y staff:

- \* Se confunden los campos de actividad.
- \* Surgen a menudo divergencias entre los funcionarios."(5)

La responsabilidad propias e inherentes al departamento de Compras, Localizar , seleccionar y establecer fuentes de abastecimiento de materias primas, suministros y servicios necesarios a la empresa; Entrevistar a los proveedores o sus representantes, de ser posible estas entrevistas se harán sólo con personal del departamento; Efectuar visitas a la planta e instalaciones de los proveedores; Cotizar los precios, puntos de entrega transportes; Escoger al proveedor que más convenga a los intereses de la organización; Negociar los tratos necesarios en caso de rechazo y ajustes; Vender los desechos, sobrantes y artículos en desuso; Y obrar con las políticas gubernamentales.

#### **4.1.3 CONTROL EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

Representa una de las herramientas de trabajo más valiosas con las que cuentan el departamento de compras, ya que les permite conocer de inmediato las características de los proveedores, también permite un ahorro de tiempo y

asegura una compra lógica. A continuación se mencionan algunos controles que sirven como fuente de información al comprador.

**Tarjetas de control de compras.** - Es importante el establecimiento de una tarjeta de control de Compras por cada mercancía, debiendo estar concentradas por grupos de materiales según clasificación establecida y a su vez cada grupo ordenado en forma alfabética para que de esta manera sean fáciles y rápidamente localizables para la consulta, análisis y registro de cualquier compra.

**Control de especificaciones de materiales.** - Todas las especificaciones de materiales deberán archivarse y clasificarse para poder disponer de ellas cuando sea necesario consultarlas, es decir, al momento de efectuar cotizaciones, órdenes de compra, etc., se tendrá que recurrir a esta fuente.

**Registro de Contratos.** - En caso de efectuar compras por contrato se debe disponer en todo momento de un registro de contratos en donde se muestre la mercancía, el proveedor, el número de pedido, la cantidad contratada, el precio, la unidad y en sí todas las especificaciones establecidas al redactar el contrato, a fin de mantener y vigilar el cumplimiento del contrato.

Control de órdenes de compra.- Nos permitirá conocer la situación real que guarda las órdenes de compras tanto en sus entregas como en sus atrasos y poder de esta forma evaluar el nivel de servicios que está teniendo el grupo de proveedores potenciales.

#### **4.2. DEPARTAMENTO DE VENTAS**

"Ventas es la ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediato." (6)

"El vendedor se considera como un profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, Interpretando las exigencias de los prospectos, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades de sus consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común. " (7)

Existen tres principios básicos de la venta

Control de órdenes de compra.- Nos permitirá conocer la situación real que guarda las órdenes de compras tanto en sus entregas como en sus atrasos y poder de esta forma evaluar el nivel de servicios que está teniendo el grupo de proveedores potenciales.

#### **4.2 DEPARTAMENTO DE VENTAS**

"Ventas es la ciencia de interpretar características del producto o servicio, en términos de satisfacción del consumidor, para actuar después mediante técnicas adecuadas sobre el convencimiento de sus beneficios y la persuasión de la conveniencia de su posesión o disfrute inmediato." (6)

"El vendedor se considera como un profesionalista que ejerce la ciencia y el arte de la venta con dedicación exclusiva y permanente, Interpretando las exigencias de los prospectos, y aplicando su cultura general y sus conocimientos técnicos permanentemente renovados, a satisfacer las necesidades de sus consumidores, a través del correcto empleo de los satisfactores, con fines de bien común. " (7)

Existen tres principios básicos de la venta

1. El rechazo proviene del temor. Se teme lo que no se entiende y en consecuencia, se rechaza lo que se teme. Por lo tanto es lógico y natural, que el principio de la venta, comience con uno o varios NO, porque el cliente no conoce aún nuestra proposición o producto y porque ignora los beneficios y servicios que puede obtener del producto. De tal manera el profesionista de la venta debe ser un educador.
2. El contradecir y convencer se excluyen. Donde hay contradicción no puede haber convicción. El fin y objetivo del vendedor es convencer a sus clientes, de la bondad del producto o servicio que se le ofrece y persuadirlo de la conveniencia de su compra.
3. El hombre es egoísta. Se debe de hablar de los beneficios y de los servicios que nuestra oferta va a proporcionar al cliente, nunca tenemos que hablar de nuestros deseos o necesidades de realizar la venta.

#### Reglas fundamentales de la venta:

1. Antes de convencer, esté convencido.- El profesionista de venta debe estar totalmente convencido de la bondad del producto, de la posición y la ética de la organización y convencido de la excelencia de su labor. Ya que sólo se puede convencer a los demás, si se está profundamente convencido.

2. Diga siempre la verdad. Es decir, si no se dice la verdad perderemos la confianza y el respeto de nuestros cliente , por lo tanto, la imagen de la empresa.
3. Dramatice la oferta. Se entiende por dramatizar el arte de interesar y conmover viva e intensamente.
4. Limite la atención a un solo tema. El vendedor debe lograr que la atención del cliente se concentre sobre todos y cada uno de los aspectos de la oferta.
5. Diga siempre el porque de las cosas. El vendedor debe tener la preparación y los conocimientos para estar en posibilidad de contestar todos los "cómo" y "porqué" que la entrevista de venta puede producir.
6. Dé preferencia a la argumentación visual. La demostración objetiva, gráfica escrita o dibujada, se entiende más se asimila mejor, y se retiene por más tiempo.

En la actualidad se necesita una planeación previa de la actividad de ventas que permitirá lograr los objetivos en los plazos señalados a través de los medios previamente señalados.

La planeación se complementa con la organización del vendedor , mediante la cual éste determina , cómo actuar con las mejores condiciones para el éxito.

La organización implica la preparación de los medios e instrumentos adecuados para facilitar la actividad vendedora .

Organización del departamento de ventas. En la organización para el departamento de ventas la estructura variará de acuerdo con las características de la empresa, tales como el tamaño de la empresa, tipo de producto o servicio y el criterio de sus propietarios o directores.

La estructura de toda organización de ventas debe basarse en necesidades y finalidades específicas que forman la estrategia de la empresa.

Tipos de organizaciones en el departamento de ventas como son: Línea orgánica la autoridad y responsabilidad son directas de superiores a subordinados y son recíprocas; Organización orgánica. la actividad de cada especialista sigue la línea de autoridad y responsabilidad hasta el instante de su aplicación; Organización en línea y personal: las organizaciones en línea y funcional se emplean juntas con líneas directas de responsabilidad ejecutiva y servicios especializados.



## CITAS BIBLIOGRÁFICAS DEL CAPÍTULO CUATRO

- (1) "Compras, principios y aplicaciones", Salvador Mercado, página 23
- (2) Ibidem página 24
- (3) Ibidem páginas 31 y 32.
- (4) Ibidem páginas 33 y 34.
- (5) Ibidem. páginas 35 y 36
- (6) "Estructura Científica de la venta ", J.M. Llamas; páginas 80 y 81.
- (7) Ibidem. página 83.

## CAPÍTULO CINCO

### ESENCIA ADMINISTRATIVA DE LOS RECURSOS HUMANOS.

#### 5.1 PLANEACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El objetivo de la administración de recursos humanos lo constituye el mejoramiento de la contribución a la productividad que llevan a cabo esos recursos humanos.

Objetivos de la administración de recursos humanos.

- 1) **Objetivos sociales.**- El administrador de recursos humanos se propone contribuir positivamente a las necesidades y demandas de carácter social, cuidando siempre de que esas necesidades y demandas no afecten negativamente la contribución de una entidad o compañía.
- 2) **Objetivos de la Organización.**- El administrador de recursos humanos debe tener en cuenta todo el tiempo que su ámbito de responsabilidad es sólo una parte de una organización global, que a su vez se a fijado objetivos generales
- 3) **Objetivos funcionales.**- Mantener la contribución de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la compañía.

4) Objetivos individuales - Contribuir al logro de las metas que cada persona se ha señalado

Las empresas deben de planear su futuro en términos de sus requerimientos de personal. La planeación de recursos humanos es el proceso de análisis de las necesidades de personal de una organización y el desarrollo de un programa que satisfaga estas necesidades.

El primer paso en la planeación de recursos humanos consiste en enumerar los objetivos de recursos humanos. Después se hace un inventario del personal actual de la empresa y se calcula la oferta laboral externa. El tercer paso consiste en que la gente de planeación considera el plan estratégico de crecimiento y la mezcla de habilidades de los empleados que necesitará. Entonces se debe de calcular la demanda de mano de obra en términos del número de gente necesaria y las aptitudes que se requieren, así como el momento que se deben satisfacer estas necesidades. Finalmente, se desarrollan planes de recursos humanos para igualar los cálculos de la oferta futura de trabajo con los de la demanda futura de trabajo. Esto puede implicar cambios en las tasas y políticas de contratación, las tasas y políticas de promoción y transferencias y las políticas de terminación de la relación laboral.

Una de las partes vitales en la administración de recursos humanos es de proveer de personal a la compañía. Esto implica llevar gente nueva a la organización y después asegurarse de que sirvan como buen incremento a la fuerza laboral. Esto implica completar cuatro etapas.

- a) Reclutamiento.
- b) Selección y Contratación
- c) Colocación.
- d) El adiestramiento y la Capacitación.

El objetivo de proveer el personal es adaptar la habilidad del candidato a las necesidades de la organización. La mejor forma de ver este proceso de adaptación es cuando el nuevo empleado entra a la empresa o cuando cambian las necesidades en el puesto.

El reclutamiento implica todas las actividades para encontrar candidatos para un puesto. No importa cómo se seleccione, entre o motive a los empleados lo importante que se tenga un buen número de candidatos.

Fuentes de Candidatos.

- a) Anuncio en el periódico.

- b) Referencias
- c) Agencias Privadas de empleo.
- d) Instituciones educativas.
- e) Sindicatos.
- f) Inspección previa y realista del puesto.

Selección y Contratación es evaluar a todos los candidatos y elegir al mejor para el puesto vacante . Algunas organizaciones usan procedimientos de selección informales, como revisar las repuestas en las solicitudes de empleo y los curriculums. Otros le piden a los candidatos que realicen una serie de pruebas de personalidad y aptitudes. Otros tienen centros de evaluación donde la selección y contratación de nuevos empleados casi se convierte en una ciencia.

#### Fuentes de Selección y Contratación.

- a) Solicitud de empleo.
- b) Referencias.
- c) Entrevistas.
- d) Pruebas:
  - \* De aptitud.
  - \* De personalidad.

- \* De interés

- \* De habilidad

e) Centros de evaluación

- \* Actuación.

- \* Charola de entradas.

La colocación significa en reunir los puestos y las personas. Incluye desde hacer que los empleados nuevos se sientan en casa dentro de la empresa ( Inducción ) hasta promoverlos a puestos con mayores sueldos y responsabilidades o transferirlos a puestos menos deseables cuando es necesario

- \* Inducción.- implica introducir a los empleados nuevos es sus puestos y en la compañía.

- \* Movimiento Lateral.- A veces la empresas desplazan lateralmente a los empleados

- \* Promoción.-es un movimiento hacia arriba, por lo general con un nuevo cargo, con más responsabilidades y mayores beneficios.

\* Terminación .- es la necesidad de despedir a los empleados

El adiestramiento de los empleados y la capacitación en sus profesiones y su experiencia le ofrecen muchas ventajas a la compañía, una de las cuales es ayudarle a satisfacer sus necesidades inmediatas de recursos humanos. Sin embargo, asegura que los empleados de la compañía estén preparados para enfrentarse a los retos en el futuro.

Los objetivos generales en la capacitación y adiestramiento son enseñar habilidades específicas y mejorar los procesos organizativos.

Fuentes de capacitación y adiestramiento.

- a) Entrenamiento en el trabajo.- se lleva a cabo mientras los empleados realizan tareas relacionadas con el puesto.
- b) Entrenamiento fuera del trabajo.
- c) Entrenamiento en el salón de clases.
- d) Instrucción programada.- implica descomponer los temas a tratar en secuencias organizadas y lógicas.
- e) Juegos de negocios.- se le presenta a la persona una situación comercial simulada.

f) Entrenamiento de sensibilidad. Se usa con grupos pequeños llamados grupos "T".

La evaluación del desempeño es para medir el desempeño de los empleados. Hay muchas razones para medir el desempeño de los empleados. Primero, muchas decisiones administrativas, como las que se relacionan con promociones, aumentos salariales y despidos dependen de las evaluaciones del desempeño. En segundo lugar, para que los empleados tengan en el futuro un desempeño mejor, necesitan saber como se han desempeñado en el pasado. Finalmente, la evaluación del desempeño es necesaria como una revisión a las nuevas políticas y programas.

Existen varios tipo de mediciones del desempeño como son:

- \* Enfoque de características.- un evaluador del desempeño califica al empleado en rasgos como su carácter amistoso, eficiencia y cumplimiento de órdenes.
- \* Enfoques de comportamiento.- implica el registro de acciones específicas del empleado.
- \* Enfoque por resultados.- en vez de considerar las características o las acciones, algunas técnicas de evaluación miden lo que se supone que el empleado debe de lograr en su trabajo.



El sueldo o salario que se les paga a los empleados, así como otros beneficios del puesto, dependen en parte del desempeño de los empleados en el trabajo. Otros factores que influyen en la compensación a los empleados son el valor relativo de cada puesto dentro de la empresa, las condiciones del mercado laboral, los salarios de ese momento y el tipo de sistema de pago que se use.

## **5.2 ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Los beneficios que se espera derivar del nuevo departamento deberán exceder a sus costos.

En el momento de su creación el departamento suele ser pequeño, y por lo general lo dirige un ejecutivo de nivel medio. Es común que se limite llevar los registros de los empleados actuales, que verifique el cumplimiento de los requisitos de ley, que colabore en la detección de candidatos a ser seleccionados. En general una estrecha colaboración con el departamento de nóminas y el cumplimiento de los trámites oficiales de rutina, como llevar a cabo los avisos de alta ante el Seguro Social. A medida que crece la organización el departamento de personal adquiere más importancia y complejidad.

## **5.3 CONDICIONES Y MEDIO AMBIENTE DE TRABAJO**

### **5.3.1 Higiene y seguridad.**

Desde el punto de vista de la administración de los recursos humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases adecuadas para la preservación de la fuerza de trabajo.

La higiene del trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos que protegen la integridad física y mental de un trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico donde son ejecutadas. La higiene en el trabajo esta relacionada con el diagnóstico y con la prevención de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

Los principales aspectos de un plan de higiene de trabajo son los siguientes:

1) Un plan organizado. - incluye la presentación de los servicios médicos, ya sea de tipo integral o parcial depende del tamaño de la empresa.

2) Servicios médicos adecuados - incluye el botiquín de emergencia de los primeros auxilios. deben de incluir.

- a) Exámenes médicos de admisión.
- b) Cuidados eficientes de las heridas personales, provocadas por molestias profesionales.
- c) Primeros auxilios.
- d) Eliminación y control de las áreas insalubres
- e) Supervisión adecuada en cuanto a higiene y salud.
- f) Relaciones éticas y de cooperación con las familias de los empleados enfermos.
- g) Exámenes médicos periódicos y de revisión.

3) Servicios adicionales como parte de la política sanitaria de la empresa para el empleado y la comunidad se incluye:

- a) Programa informativo destinado a mejorar los hábitos de vida y aclarar los asuntos de higiene y de salud.
- b) Previsiones de cubrimiento financiero para casos esporádicos de prolongado retiro de trabajo de enfermedades o por accidente, por medio de planes de seguro de vida o de seguro médico en

grupo. De esa manera, aún retirado del servicio, el empleado recibe su salario normal.

- c) Extensión de programas médicos a empleados jubilados, incluyendo planes de jubilación.

La higiene del trabajo tienen un carácter eminentemente preventivo, ya que tiene por objeto la salud, el confort del trabajador y evitar que se enferme o se ausente transitoria o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la higiene del trabajo están:

- \* Eliminación de las causas de enfermedades profesionales.
- \* Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- \* Prevención del empeoramiento de enfermedades o lesiones.
- \* Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo.

La higiene del trabajo incluye también el estudio y control de las condiciones de trabajo. Son tres los grupos de condiciones de trabajo.

- a) De la Naturaleza física (iluminación, ruido, temperatura, etc.)

grupo. De esa manera, aun retirado del servicio, el empleado recibe su salario normal.

- c) Extensión de programas médicos a empleados jubilados, incluyendo planes de jubilación.

La higiene del trabajo tienen un carácter eminentemente preventivo, ya que tiene por objeto la salud, el confort del trabajador y evitar que se enferme o se ausente transitoria o definitivamente del trabajo.

Entre los principales objetivos de la higiene del trabajo están:

- \* Eliminación de las causas de enfermedades profesionales.
- \* Reducción de los efectos perjudiciales provocados por el trabajo en personas enfermas o portadoras de defectos físicos.
- \* Prevención del empeoramiento de enfermedades o lesiones.
- \* Mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumento de la productividad, por medio del control del ambiente de trabajo.

La higiene del trabajo incluye también el estudio y control de las condiciones de trabajo. Son tres los grupos de condiciones de trabajo:

- a) De la Naturaleza física (iluminación, ruido, temperatura, etc.)

- b) El tiempo ( horas de trabajo, periodos de descanso, etc.)
- c) El social dentro de la situación del trabajo (organización informal, status, etc )

### **5.3.2 Seguridad en el trabajo.**

Seguridad e higiene en el trabajo son actividades que están relacionadas con la continuidad de la producción y la moral de los empleados.

Seguridad e higiene en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educacionales, médicas y psicológicas, empleadas para prevenir los accidentes, eliminar las condiciones inseguras del ambiente , e instruir o convencer a las personas sobre la implantación de medidas preventivas. Cada vez es mayor el número de empresas que establecen sus propios servicios de seguridad. Según el esquema de organización de la empresa , los servicios de seguridad tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos, que ponen en práctica los recursos disponibles para lograr la previsión de accidentes y controlan los resultados obtenidos. Muchos servicios de seguridad no obtienen buenos resultados y aún fracasan, porque no están apoyados por la dirección de la empresa.

Según el tipo y el tamaño de la empresa, la seguridad puede quedar a cargo de:

- \* De los jefes de secciones que concentran en sus manos la dirección y la vigilancia de los empleados.
  
- \* De un especialista ( el inspector de seguridad ).
  
- \* De la comisión interna de prevención de accidentes que tiene en cuenta las condiciones inseguras y educa al personal mientras la seguridad se encarga de eliminar las causas y tomar las medidas necesarias.
  
- \* Del órgano especializado en higiene y seguridad que completa las formas ya descritas y orienta en todos los niveles en el entrenamiento intensivo de los empleados, volviéndose agentes responsables de la seguridad individual y colectiva.

### **5.3.3 Prevención de accidentes.**

Es un hecho premeditable que resulta un daño considerable; o un hecho o una serie de hechos que, en general y sin intención, producen lesión corporal, muerte o daño material.

La mayor parte de los accidentes incluyen actos y condiciones inseguras, ambos generalmente resultan de fallas humanas. sin embargo, existen otras causas que involucran el agente del accidente, el factor personal de inseguridad, etc...

Los conceptos recomendados sobre las causas de los accidentes son las siguientes:

- 1) El agente es definido como el objeto o sustancia ( la máquina, el local, o el equipo que podrían ser adecuadamente protegidos )
- 2) La parte del agente es aquella que está estrechamente asociada o relacionada con la lesión como el volante de la prensa, el pie de la mesa, el clavo del martillo, el piso de la tina, etc.
- 3) Condición insegura es la condición física o mecánica en el local, en la máquina, en el equipo, o en la instalación ( que podría haber sido protegida o corregida) y que lleva inherente el accidente: como el piso resbaladizo, aceitoso, mojado, con protuberancias o huecos; la instalación eléctrica con hilos desmechados; la iluminación deficiente o inadecuada.
- 4) El tipo de accidente es la forma o modo de contacto entre la gente del accidente y el accidentado.



- 5) El acto inseguro es la violación del procedimiento aceptado.
- 6) El factor personal de inseguridad es cualquier característica, deficiencia o alteración mental psíquica o física (accidental o permanente) que omite el acto inseguro. Son problemas como la visión defectuosa, la fatiga, o la intoxicación, problemas del hogar, desconocimiento de las normas y de las reglas de seguridad.

Según estudios las principales condiciones inseguras de los accidentes son:

- 1) Paredes, techos y pisos que no ofrecen ninguna seguridad.
- 2) Falta de limpieza.
- 3) Escaleras sin barandal.
- 4) Tapetes dañados o sueltos en el piso o en las escaleras.
- 5) Pancartas, avisos, espejos en las escaleras, que pueden distraer.
- 6) Tránsito mal orientado.
- 7) Iluminación deficiente.
- 8) Temperatura mal controlada.
- 9) Ruido excesivo.
- 10) Contaminación del medio ambiente.
- 11) Máquinas mal protegidas.
- 12) Acumulación de máquinas y de personal
- 13) No utilización de señales adecuadas.

- 14) Falta de material de protección de personal
- 15) Herramientas defectuosas.
- 16) Acumulación de objetos mal colocados o inseguros.
- 17) Falta de máquinas para elevar o transportar materiales
- 18) Instalaciones eléctricas en mal estado.
- 19) Llaves eléctricas sin protección.
- 20) Falta de unión a la tierra de equipos que funcionan con alta tensión.
- 21) Carencia de materiales preventivos como: extinguidores, mangueras.
- 22) Obstrucción de escaleras, corredores y puertas.
- 23) Falta de bancas y de sillas para los operarios.
- 24) Falta de gente entregada en la prevención de incendios.
- 25) Ausencia de uniformes adecuados.
- 26) Corredores, baños privados, duchas y otros locales con accesorios en mal estado de conservación o con pisos resbalosos.
- 27) Falta de personal entrenado para prestar los primeros auxilios.
- 28) Destino inadecuado en los residuos.
- 29) Ausencia de normas de inseguridad.

### 5.3.4 Previsión y protección contra incendios.

La previsión y extinción de incendios, principalmente cuando hay mercancías, equipos e instalaciones valiosos para proteger exigen una planeación cuidadosa . No solo un conjunto de extinguidos adecuado, reserva suficiente de agua, sino también sistemas de alarmas y entrenamiento de personal.

#### Clasificación de los combustibles

El fuego es una reacción química del tipo oxidación exotérmica, en la que el oxígeno al quemarse, libera calor. Para que se de esta reacción deben estar presentes:

- \* Combustible ( sólido, líquido y gaseoso )
- \* Carburantes ( generalmente el oxígeno de la atmósfera )
- \* Catalizador ( la temperatura )

La extinción de un incendio puede hacerse por medio de los siguientes principios.

1. Remoción o aislamiento - Consiste en retirar el material que esta en combustión u otros que puedan alimentar o propagar el fuego.
2. Encerramiento - Consiste en eliminar o reducir el oxígeno del aire en la zona de la llama, e interrumpir la combustión del material envuelto.
3. Enfriamiento.- Consiste en reducir la temperatura del material incendiado hasta acabar la combustión. El agua es el elemento más usado para ese fin, por su poder de enfriamiento y por ser más económica que cualquier otro agente extintivo.

#### Tipos de extinguidores.

Existen varios aparatos de extinguidores de incendios. Los agentes extinguidores son materiales normalmente empleados para la extinción de incendios. Para extinguir el fuego, es necesario, además de identificar su clase, conocer cual es el tipo de extinguidores más adecuado que debe ser utilizado, hay sin embargo, sistemas fijos de extinción de incendios los cuales según el proceso de accionamiento del esquema puede ser manuales o automáticos. Entre los sistemas fijos podemos encontrar:

- a) Hidratantes, mangueras.- Constituye el sistema fijo de prevención más frecuentemente utilizado. Los hidrantes son conexiones instaladas estratégicamente , en las partes interna y externas de los inmuebles.

- b) Sprinklers - Es un equipo constituido por duchas automáticas de agua. Es indicado para incendios de magnitud o de categoría A en la fase inicial. Es contraindicado para los incendios de categoría B o C. Busca impedir el esparcimiento del fuego. Se caracteriza por la durabilidad, pero exige una adecuada reserva de agua. Su costo de instalación sin embargo es elevado.
- c) Mulsifre.- Equipo que lanza el agua bajo alta presión, usando el principio de emulsión de aceites, que así no se quemar. Es indicado para incendios de categoría B, principalmente en plantas termoeléctricas o en calderas de aceite, transformadores, generadores de vapor, etc.
- d) Espuma - Equipo que emulsiona espuma, compuesto generalmente de una estación emulsionadora, sistema de distribución de espuma
- e) Gas carbónico.- Las instalaciones fijas de gas carbónico se destinan a proteger locales de alta peligrosidad, como cabinas de pintura, salas de equipo electrónico, bodegas de barcos, depósitos de aceite.
- f) Protectospray.- Indicado para la protección contra incendios de tipo D.

Procedimientos usuales en caso de incendio:

- \* Tipo de material que se está quemando.
- \* Extensión o área del incendio.
- \* Tipos de materiales combustibles que están en el área.
- \* Método de extinción más rápido y adecuado.

### **5.3.5 ILUMINACIÓN**

El ambiente físico de una oficina también está influido de los principales factores de acondicionamiento del espacio: luz, color, música y sonido y aire. Todo esto debe ser tomado en cuenta por el Gerente durante el esfuerzo de organizar la parte a que se refiere proporcionar el ambiente de trabajo adecuado.

#### **5.3.5.1 Luz.**

Un alumbrado adecuado es esencial para una oficina exitosa.

Una buena cantidad de luz, difusión y brillantez suficiente, es imperativo.

La cantidad de luz está expresa en bujías pie. La cantidad de luz a un pie de distancia de una bujía estándar se define como bujía pie. Por lo tanto un foco de 100 watts es una cantidad de luz recomendable.

La difusión de la luz es necesaria para que un objeto pueda ser visto por el ojo humano con claridad y facilidad. La buena luz no es absolutamente uniforme. Delicados contrastes y sombras proporcionan variedad y a este efecto es normal para el ojo. En contaste, las sombras bruscas, fuertes

contrastes son molestias y deben evitarse. La luz adecuada para la difusión adecuada de la luz se obtiene haciendo que venga la luz en diferentes cantidades procedentes de varias fuentes y direcciones adecuadas.

El gran reto es como agregar variedad conservando el alumbrado para cada tarea y la sensación de unidad de alumbrado para toda una gran área. La luz debe proporcionarse con discreción. La necesidad de luz no debe ser monótona para proporcionar la cantidad requerida. Ciertas partes del área pueden necesitar un énfasis de luz que puede ser proporcionada por una superficie vertical, un cuadro o inclusive cortinas sobre la abertura de la ventana para dar un efecto cálido de luz del sol.

La brillantez está determinada por la cantidad de luz reflejada por un objeto. Para que la luz en sí pueda ser vista debe estar asociada a superficies. Es necesario el contraste, para que un objeto pueda ser visto debe sobresalir de todas las cosas que lo rodean. La brillantez también es importante porque controla el contraste, el cual afecta la visión. El ojo humano ve mejor cuando las áreas generales dentro de su campo visual, tales como un escritorio y sus alrededores inmediatos, son aproximadamente de la misma brillantez. Una situación no deseada es aquella en la cual la luz se concentra en el área del escritorio y los alrededores están oscuros.

Las fuentes para el alumbrado de una oficina incluyen la luz natural , varía durante todo el día, lo general deben usarse otras fuentes de luz para mantener la claridad de que está requiera. Aún debido a sus beneficios efectos psicológicos, un empleado se siente mejor si tiene una mejor sensación de confinamiento cuando ocasionalmente puede ver hacia afuera para ver la luz del sol. La luz fluorescente es la principal fuente de iluminación para las oficinas. Se asemeja a la luz natural y proporciona una gran cantidad de iluminación artificial.

La erogaciones para una apropiada iluminación de la oficina representa una sólida inversión. Un sistema de iluminación coordinado representa aproximadamente el 2% del total de los costo de operación de una oficina, en comparación con 0.5% que normalmente se eroga por una iluminación obsoleta e inadecuada. Todavía es mayor si se compara con la productividad de la oficina. Donde muchos estudios muestran que se gana hasta un 20% al proporcionar una iluminación adecuada. El mantenimiento representa un papel de importancia en cualquier inversión en el alumbrado.

#### **5.3.5.2 Colores.**

El color no solo embellece la oficina sino que mejora las condiciones bajo las cuales se ejecuta el trabajo. Ahora esta bien establecido que el color afecta



las emociones humanas, los sentidos, y los procesos de pensamiento. Un color determinado impresionara las mentes de los individuos con una sensación o pensamiento particularmente favorable, otro color tendrá el efecto opuesto. Algunos colores tienden a acelerar la acción de la mente, otros la retardan.

#### Selección de colores.

El plan general de color para una oficina puede seguir uno de muchos arreglos dependiendo de la preferencia de individuales.

El arreglo monocromático es popular. Esto describe el uso de varios tonos de un color para piso, paredes y cortinas, junto con el toque de un color brillante. El toque contiene, el color puede estar en la silla o en el accesorio tal como en los cuadros, accesorios del escritorio y lámparas.

La relación entre el color y el alumbrado es interesante.

Como se indico con anterioridad, el color tiene una influencia significativa sobre el alumbrado de la oficina. Los colores claros aumentan la intensidad de la luz y los colores oscuros la disminuyen. Esto se debe que los colores claros reflejan los rayos de luz, en tanto que los colores oscuros los absorben por estas razones, cualquier zona normalmente oscura se aclarará cuando se

empleen colores claros para los techos, paredes y pisos. Los colores oscuros parecen que adelantan una área, los colores claros la retirarán, en consecuencia al efecto dimensional de un cuarto angosto y largo puede cambiarse mediante colores oscuros de las paredes extremas y de tono más claro del mismo color, o de un matiz que armonice, en las otras paredes.

### **5.3.5.3 Música y Sonido.**

La música sirve como ayuda ambiental debido a que el poder fisiológico y psicológico de la música puede ser utilizado para producir y mejorar el patrón de mejoramiento, la música puede poner a usted alerta o relajado, feliz o triste. Los programas están diseñados para mejorar las condiciones de trabajo, para aliviar la fatiga mental y visual, para reducir la tensión nerviosa y para que los empleados mejoren en términos generales.

Tales programas son populares y efectivos. En lo general los tipos de trabajo de oficina se derivan los máximos beneficios de la música, son archivos, correspondencia, perforado de tarjetas y mecanografiado. Otros beneficios; disminuye el ausentismo, la reducción de los errores de los empleados y una disminución notable de conversaciones no esenciales de los mismos.

La música esta especialmente arreglada, orquestada y grabada para cumplir un objetivo. La música que distrae o atrae la atención, tal como metales pesados, está excluida. La música es estimulante y esta diseñada para adaptarse a un tipo de trabajo específico así como el temperamento de los empleados. La música debe disfrutarse subconscientemente, el empleado no la escucha activamente. La música de máximo estímulo se toca durante la última parte de la mañana y por la tarde, la música sólo se toca por intervalos específicos, ya que obtiene los mejores resultados con patrones de ese tipo. Se puede canalizar ya sea desde un estudio transmisor central o desde una unidad autocontenida instalada en una oficina que le proporciona la música

El acondicionamiento de sonido se coloca a la cabeza de la lista de los factores de acondicionamiento especial. Una oficina ruidosa rara vez es una oficina eficiente, por las molestas distracciones que hacen difícil concentrarse. Los que se llaman "estamos acostumbrados al ruido" es engañoso, porque uno puede desconocer temporalmente sus efectos pero, después de un período uno se muestra fatigado e irritable como resultado del ruido.

#### **5.3.5.4 Acondicionamiento del aire.**

El aire acondicionada regula las cuatro condiciones atmosféricas básicas (temperatura, circulación, contenido de humedad y limpieza). El costo del

acondicionamiento del aire es razonable y bien vale la pena el gasto porque ayuda a la salud y la comodidad ayuda a mantener una producción consistente y satisfactoria y reduce los costos de limpieza.

La temperatura es demasiado elevada en la mayoría de las oficinas. Esto conduce a incomodidad y somnolencia. Deben instalarse reguladores en los aparatos de calefacción de manera que no se produzcan excesivas. Es conveniente mantener conciencia del termómetro y mantener la temperatura de la oficina dentro de los límites de 22 grados centígrados.

La falta de una ventilación adecuada hace que una persona se sienta somnolienta e indebidamente cansada. A 21 grados centígrados un cuerpo humano adulto en descanso despidе una pequeña cantidad de calor, que debe ser transportada por el aire circulante, de lo contrario el cuerpo se sobrecalienta. Los requisitos de una ventilación normal es de aproximadamente 2000 pies cúbicos de aire por persona por hora. La práctica de abrir las ventanas y aerear la oficina por periodos estipulados, a media mañana, medio día, y media tarde sirve de mucho para expulsar el aire envejecido y refrescar la oficina.

La humedad o contenido de agua en el aire, afecta definitivamente la comodidad y la eficiencia de un ser humano. La humedad excesiva puede

provocar cansancio físico de naturaleza respiratoria e inducir una sensación pesada. En igual forma la sequedad excesiva o una humedad muy baja induce una sensación pesada y de resequedad y de irritabilidad nerviosa. La humedad relativa debe de ser del 40 al 60% para la oficina típica. Cuando esta abajo de esta cantidad, el aire es demasiado húmedo.

**CAPÍTULO SEIS**  
**CASO PRÁCTICO**  
**REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA COMERCIALIZADORA**

Debido a los acontecimientos que se han vivido en el país en los últimos años, específicamente a finales del sexenio pasado (1988-1994) y principios del actual, en lo que se refiere a cambios políticos, económicos y financieros, nos hemos visto en la necesidad de plantear una reestructuración dentro de mi organización, tomando como base el proceso administrativo.

La investigación que presento se basa en un negocio familiar, la cual, es una comercializadora de frutas que se encuentra en la Central de Abasto de la Ciudad de México.

Primero comenzaré por hacer una breve historia del negocio desde sus inicios hasta nuestros días.

En la década de los 50's se estableció el negocio en un pequeño mercado del centro de la Ciudad de México, en el correr de los años tuvo que ser reubicado al mercado de la Merced, debido a las grandes oportunidades que se presentaban a futuro. Debemos tener en cuenta que no existía una

administración científica, sino más bien, una administración empírica, es decir, que no se contaba con las bases del proceso administrativo.

Debido al crecimiento tanto en población como de la ciudad, además de que existían presiones gubernamentales (1982), el Departamento del Distrito Federal, se vio en la necesidad de construir lo que hoy conocemos como Central de Abasto, ubicada en el perímetro de la Delegación Iztapalapa.

Con todo esto los dueños de los negocios, y en particular el que hemos tomado como ejemplo, tuvieron que tomar una decisión posiblemente a ciegas, es decir, estaban arriesgando tanto su capital como su patrimonio, porque no sabían si dicho cambio iba a funcionar.

En esos momentos existía confusión en la mente del dueño, de cuál era la mejor decisión, si aceptar el cambio o rechazarlo. Debemos tomar en cuenta que no existía una estructura organizada, por lo cual se tuvo que tomar en cuenta la opinión de la familia.

Se toma la decisión de aceptar el cambio, teniendo en cuenta el riesgo que ésto implicaba, ya que en ese momento, no se sabía si iba a dar resultado la Central de Abasto o iba a ser un rotundo fracaso, pero hoy, después de 13 años de dicho cambio, podemos decir que se tomó una decisión acertada,

aunque debemos mencionar que en los primeros años no se veían los resultados que hoy, satisfactoriamente se tienen.

Se han dado cambios de la ubicación física del negocio, pero ¿por qué no se han dado cambios dentro de la organización?, debemos recordar, que en un negocio familiar, el dueño siempre tiene el poder, él toma las decisiones, y le huye a los cambios por miedo a perder todo lo que ha conseguido hasta ese momento.

Debido a los cambios tanto gubernamentales, mercadotécnicos, avances tecnológicos, económicos y financieros tengo la necesidad de realizar una reestructuración en todos los aspectos administrativos que existen dentro del negocio.

En primer término analizaremos el estado actual del negocio, es decir, con que contamos y qué nos hace falta.

Existe una bodega ubicada dentro de la Central de Abasto, en el área de frutas y legumbres. Cuenta con dos cámaras de refrigeración, una en cada planta.



Nuestro personal actual es:

- \* 2 Gerentes Generales
- \* 1 Contador
- \* 1 Jefe de Piso
- \* 1 Cajera
- \* 3 Vendedores
- \* 1 Cobrador
- \* 1 Supervisor

Las Funciones que desempeñan actualmente son:

Gerentes Generales:

Son los dueños del negocio, uno de los dueños se dedica a la compra-venta de los productos locales que se manejan en el negocio . Realiza los pagos que se efectúan durante el día, toma las decisiones necesarias para que el negocio tenga un mejor crecimiento tanto económico y social, y les trasmite conocimientos y experiencia a los empleados.

El otro de los dueños se dedica a la compra-venta de los productos foráneos (entendiendo esto al producto proveniente del interior de la república y de importación) que se manejan en el negocio. Realiza los depósitos y pagos que se efectúan durante el día y toma las decisiones que desde su punto de vista sean necesarias para que el negocio pueda sobrevivir.

#### Contador Publico:

Realiza la labor de registros de crédito y cobranza, que consiste en recibir las facturas que se generaron el día anterior, se archivan en el expediente del cliente, se revisan los expedientes para checar los saldos, así como la actualización de los mismos.

Supervisa el corte de caja diario, realiza un concentrado por proveedor para mantener un control de inventario sobre cada uno de los mismos.

Vacía la información en sus libros contables y la conciliación bancaria .

Realiza los reportes mensuales que se utilizarán para el pago de impuestos trimestrales, la finalidad es realizar la declaración anual que consiste en un concentrado en los pagos trimestrales que se elaboraron anticipadamente (régimen simplificado) .

Informa a los Gerentes Generales la situación financiera general del negocio.

Resuelve conflictos del personal.

Jefe de Piso:

Es personal de confianza y se dedica a la supervisión del buen manejo de los vendedores, de que se de el mejor servicio a los clientes y venta de los productos que se tengan en el negocio.

Tiene la capacidad de resolver problemas que se puedan presentar en el negocio, también se dedica a cobrar las ventas de crédito foráneo.

Cajera:

Recibe al cliente el pago de la venta al contado, realiza las facturas necesarias cuando es una venta a crédito.

Realiza las ordenes o vales de mercancía recibida.

Recibe a los cobradores para poder revisar las facturas de éstos.

Por último realiza el corte de caja

#### Vendedores:

Son tres vendedores que se dedican a la exhibición de la mercancía y a la venta de la misma, en la cual ofrecen y enseñan el producto al cliente así como el precio último del mismo. Si el cliente está satisfecho con el producto y del precio el vendedor le comunica a la cajera lo que el cliente estaba dispuesto a llevarse y la cajera le hace su nota y a la vez le avisaba al vendedor qué es lo que pagó el cliente para poderle entregarle el producto.

#### Cobrador:

Se dedica a cobrar las ventas a crédito locales y le da un informe diario de los expedientes cobrados al Contador y también se dedica a la venta del producto.

#### Supervisor:

Personal de confianza que trabaja de las 3:00 am a las 9:00 y se dedica a supervisar los trailers que llegan para ser desembarcados a la bodega y dar

un reporte si la mercancía llegó con buena calidad y con la cantidad exacta que fue reportada.

Debido al diagnóstico y circunstancia que surgieron en la empresa familiar, propongo una reestructuración administrativa al caso que estoy planteando de la siguiente manera:

- \* Un cambio de estructura organizacional.
- \* Despidos del personal.
- \* Contratación de nuevos empleados.
- \* Cambios de puestos y funciones de los empleados.
- \* Creación de nuevas áreas.

El personal que debe de ser actualmente es:

- \* Gerente general.
- \* Asesor Jurídico.
- \* Gerente Administrativo.
- \* Contador
- \* Auxiliar Contable y Financiero.
- \* Cobrador.
- \* Comprador

- \* Cajera.
- \* Jefe de Piso.
- \* 2 Vendedores
- \* Almacenista.
- \* Encargado de recepción.

Debido a problemas que se suscitaron en la compañía con el jefe de piso, con la cajera y uno de los vendedores se tiene la necesidad de despedirlos y contratar a una nueva cajera, un jefe de piso y un vendedor.

#### Gerente General:

Es el dueño del negocio. Se dedica a la compra y venta de los productos que se manejan en la empresa y trasmite su conocimiento y experiencia al personal.

#### Asesor Jurídico:

Se dedica a resolver los problemas mercantiles, civiles , penales y laborales de la compañía.

**Gerente administrativo:**

Supervisa las áreas de contabilidad, ventas, compras y recursos humanos. De los departamentos que supervisa recibe información veraz, clara y oportuna para poder reportarle al Gerente General la situación contable y financiera del negocio.

Establece las políticas de crédito y cobranza en la cual se originan los formatos que al final del caso se muestran .

**Contador y Auxiliar contable y financiero:**

El contador supervisa el corte de caja diario, y realiza un concentrado por proveedor para poder tener un control de inventarios y la utilidad de cada uno de ellos.

Elabora la póliza de diario y le pasa la información de las ventas a contado y de crédito a su auxiliar contable y financiero.

El auxiliar recibe las ventas a contado para la realización de las operaciones necesarias para el deposito diario; y recibe también la información

de las ventas a crédito para poder cargar las cuentas a sus respectivos expedientes de sus clientes

El auxiliar recibe el reporte diario del cobrador para poder abonar a las cuentas correspondientes de sus clientes y realizar los depósitos que se generen en el cobro de las mismas.

El auxiliar contable y financiero realiza las operaciones necesarias en el banco para poder hacer las pólizas de ingreso, de egresos y de diario para realizar la conciliación bancaria y proporcionar la información al Contador para que pueda generar los posibles pagos a proveedores.

El contador recibe la información y de acuerdo a ésta podrá realizar los pagos a proveedores teniendo la autorización del Gerente Administrativo para que el dueño pueda firmar las pólizas de Egreso.

Al finalizar las operaciones diarias del negocio el Contador y el Auxiliar contable y financiero elaboran la información necesaria para poder realizar el pago de impuestos trimestrales cuya finalidad es realizar la declaración anual .

La información que se genere se dará a conocer al Gerente General.



Cobrador :

Revisa los expedientes de los clientes que su crédito haya vencido para poder cobrarles, esta lista se la entrega al auxiliar financiero.

El cobrador debe de realizar el cobro al cliente y si se realiza ésta deberá entregarle la factura original al cliente e informarle de los nuevos productos que se tienen en la compañía.

El auxiliar recibirá al final del día los pagos de los expedientes que se llevó el cobrador para elaborar sus depósitos y pólizas de ingresos a sus respectivas cuentas.

Comprador:

Realizará las compras necesarias para poder surtir los pedidos a los clientes, el cual buscará la mejor calidad y el mejor precio para ofrecer el mejor servicio a los clientes de una forma veraz y oportuna.

Realiza una orden de compra ( original, y 2 copias). La original se la entrega al proveedor, una de las copias se la entrega al almacenista, y la otra al departamento de contabilidad.

Cajera.

Recibe el vale de venta al contado que realiza el jefe de piso para poder cobrarle y hacerle su nota de mostrador (original y copia). La original se le entrega al cliente con el sello de pagado para que pueda sacar sus productos y la copia se le entrega al departamento de contabilidad

Si el cliente desea dejar sus productos por un momento la cajera debe de realizar un vale de salida y el cliente al recoger su mercancía debe de entregar el vale para poder darle sus productos completos.

Si el vale realizado por el jefe de piso es una venta a crédito la cajera debe de checar si el cliente ya ha sido dado de alta o no, si ya ha sido dado de alta se elaborará su factura ( original y 2 copias) y el cliente debe de firmar la factura y se le entrega una de las copias, la original y la otra copia se le entregará al departamento de contabilidad.

En caso de que el cliente no haya sido dado de alta el cliente deberá llenar una forma de crédito para que la empresa pueda respaldarse por el crédito que le entrega.

Recibe el informe del almacenista de las entradas y salidas del almacén, así como una lista de acarreos para que la cajera pueda pagarle a los cargantes (diablos) que llevaron los productos.

La cajera deberá realizar en el momento del pago los vales de acarreo para que pueda soportar la salida del dinero. Los vales de gastos deben ser firmados por el dueño o por el gerente administrativo para que demuestre la salida de dinero.

También recibe a los cobradores para poder revisar sus facturas para que puedan ser pagadas. Y por último debe realizar el corte de caja.

Jefe de piso:

Realiza el vale de venta a contado o a crédito para dársela al cliente y realice su pago a la caja, esta persona es la única que puede dar el último precio del producto al cliente.

Debe de revisar la nota de mostrador si efectivamente el cliente haya pagado el o los productos que se va a llevar. En caso de que el cliente deje sus productos se deberá hacer otro vale para que el encargado de almacén surta el pedido del cliente con su marca personal del cliente para que pueda recogerlo

Vendedores:

Son dos vendedores que se dedican a la exhibición de los productos y ofrecen la mercancía al cliente dándole la mejor calidad y el precio del producto; si el cliente le interesa comprar el producto el vendedor deberá informarle al jefe de piso.

Almacenista:

Recibe la información del comprador mediante la copia de la orden de compra, la cual recibe la mercancía para poder clasificarla según el producto que sea.

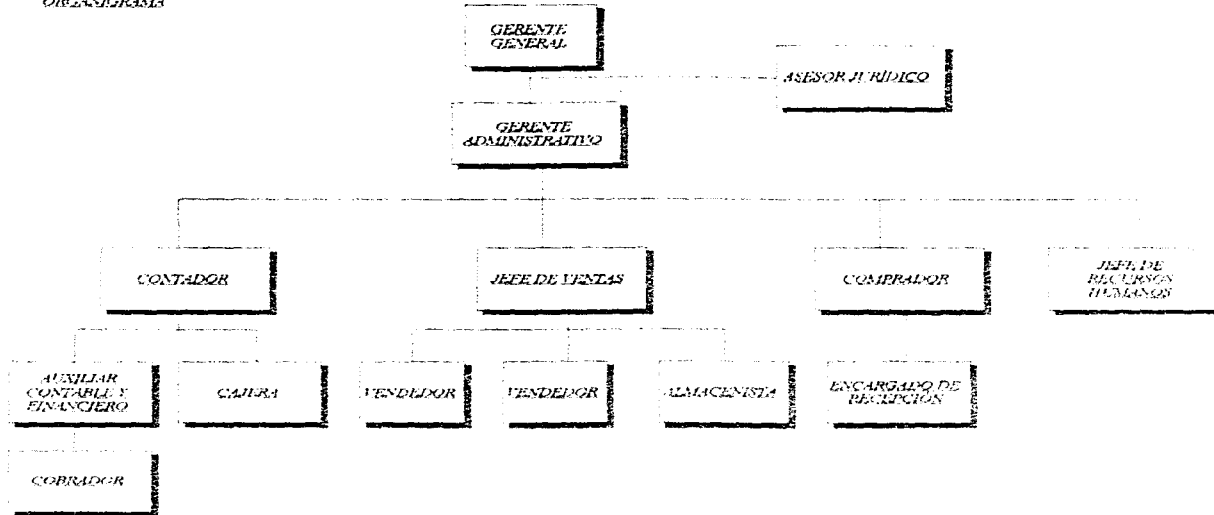
La orden de compra, el informe del inventario y del acarreo deberá ser comunicado a la cajera.

Deberá de dar un mantenimiento a los productos que requieran refrigeración, es decir, checarlo constantemente, que se encuentre en buen estado y fumigar cuando el producto lo requiera y llevar un registro de fumigación.

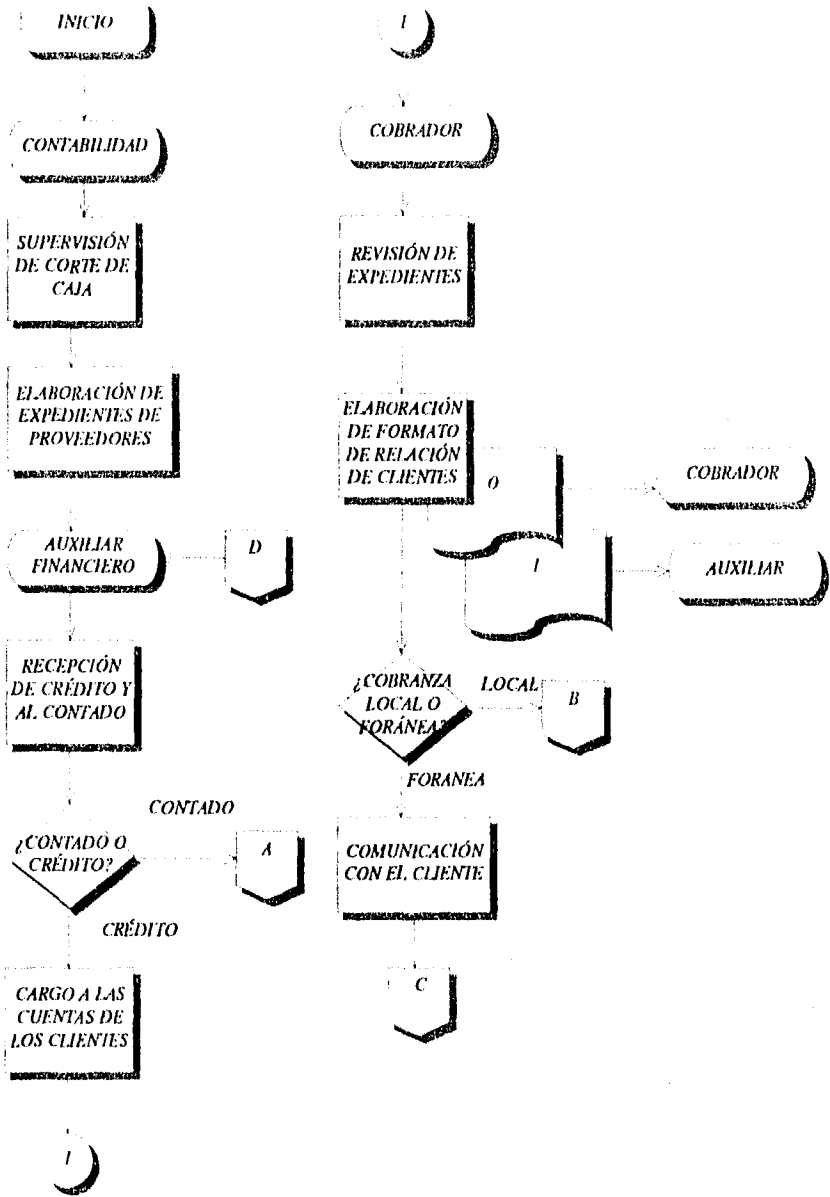
Encargado de recepción: Personal de confianza.

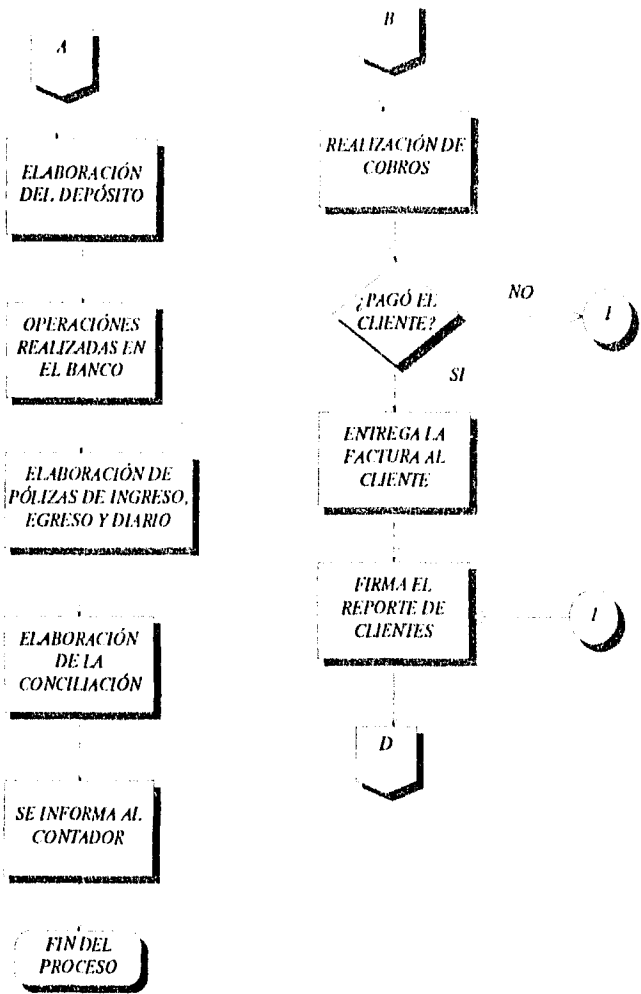
Debo de mencionar que debería ser una mejora invertir en un equipo de computo mas sofisticado, tomando en cuenta, si la empresa o negocio tiene los recursos necesarios; además de ver la situación actual del país.

ORGANIGRAMA

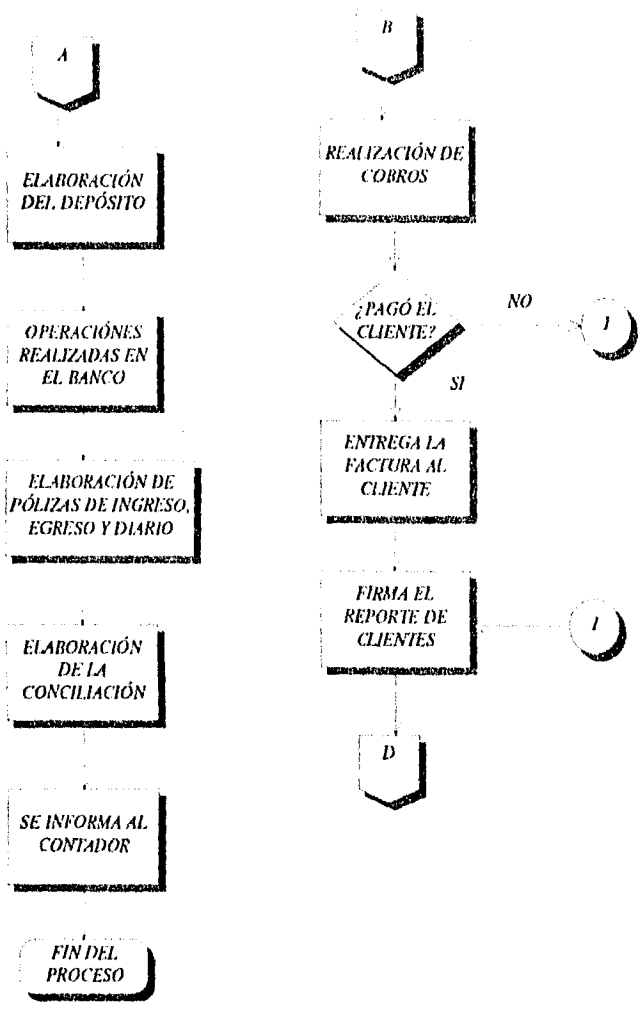


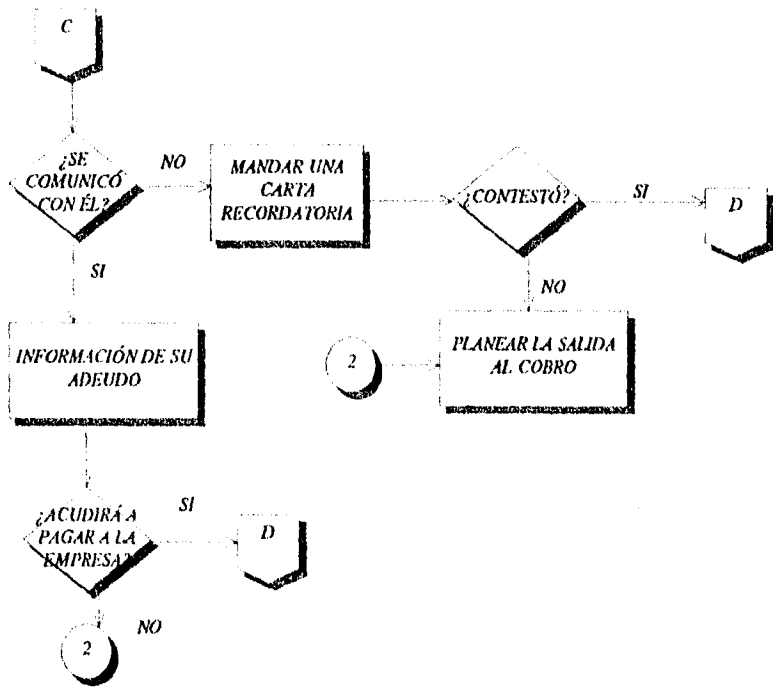
PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA DEL  
DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD



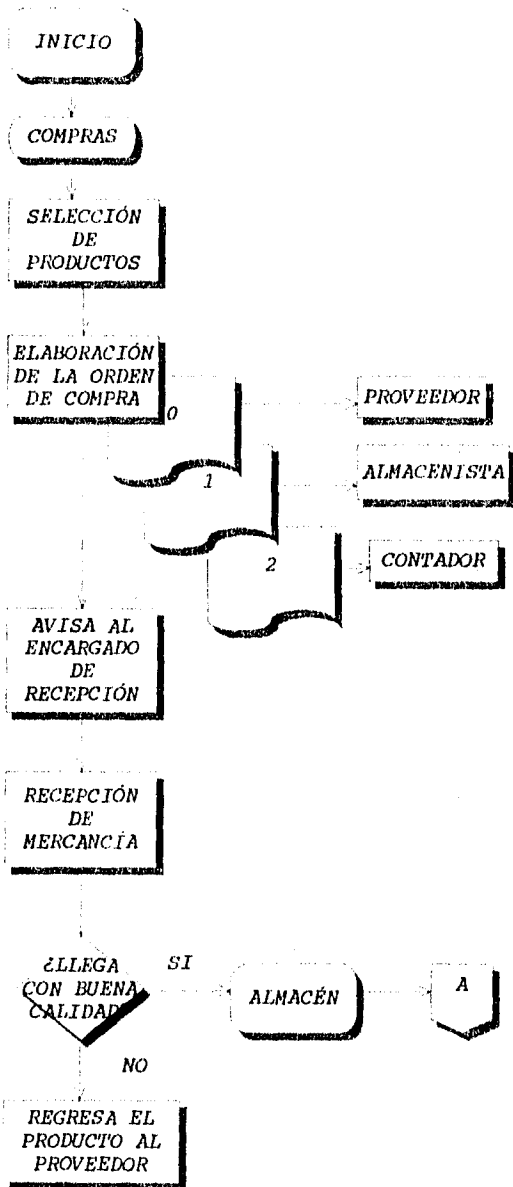


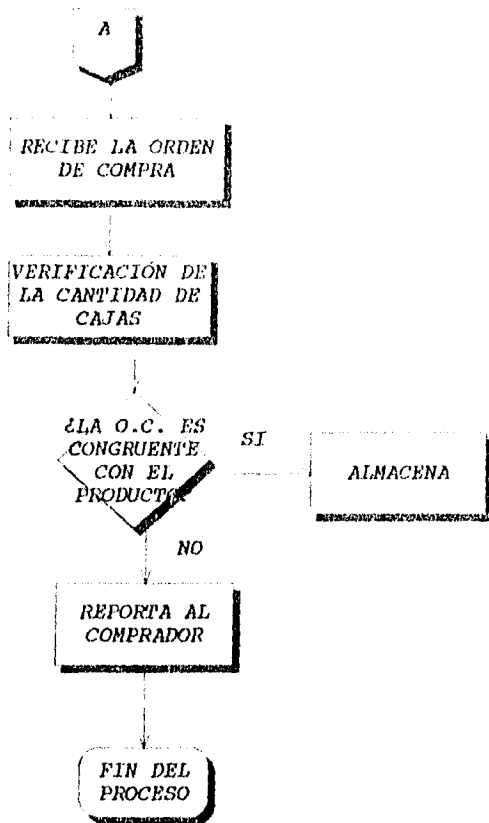




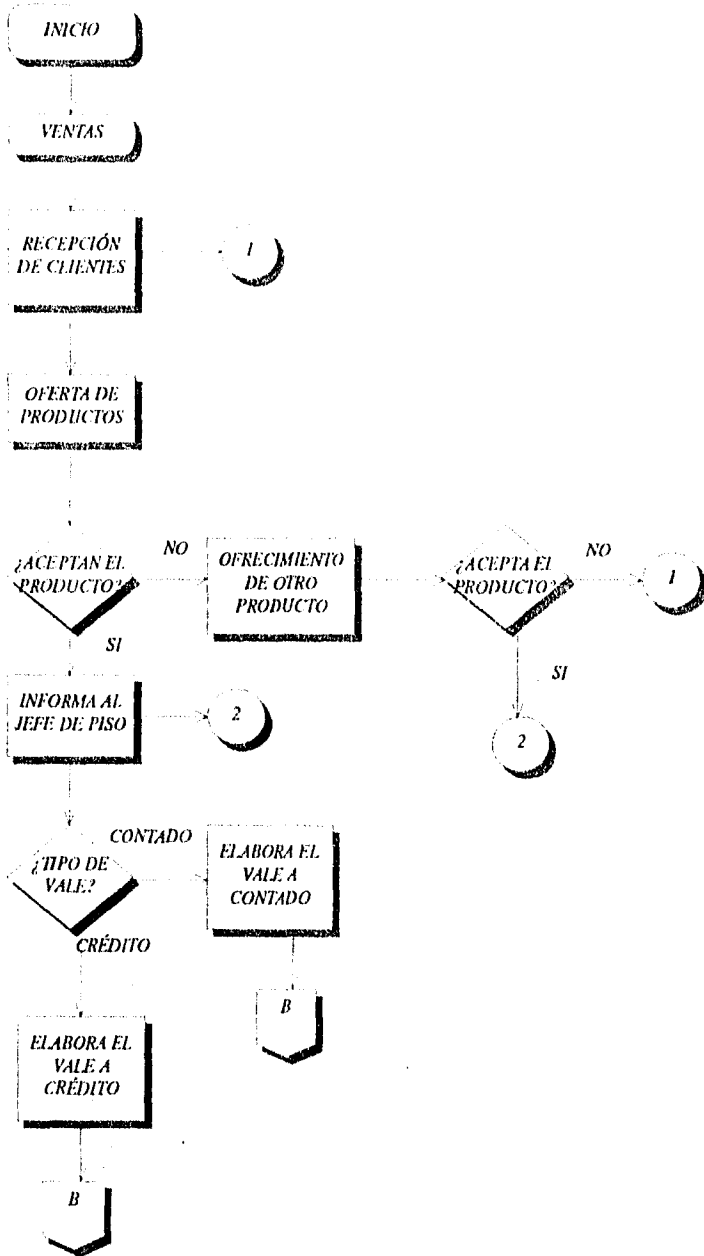


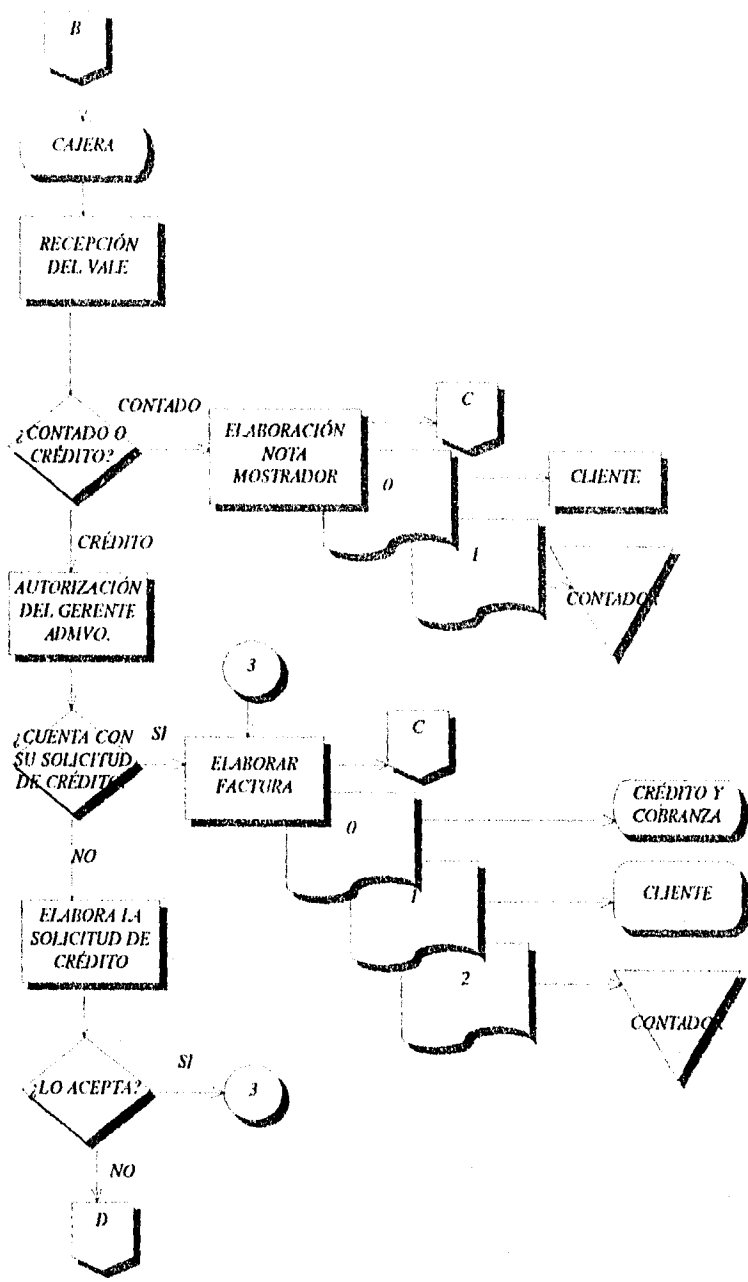
PROCESO ADMINISTRATIVO DEL  
SISTEMA DEL DEPARTAMENTO DE  
COMPRAS

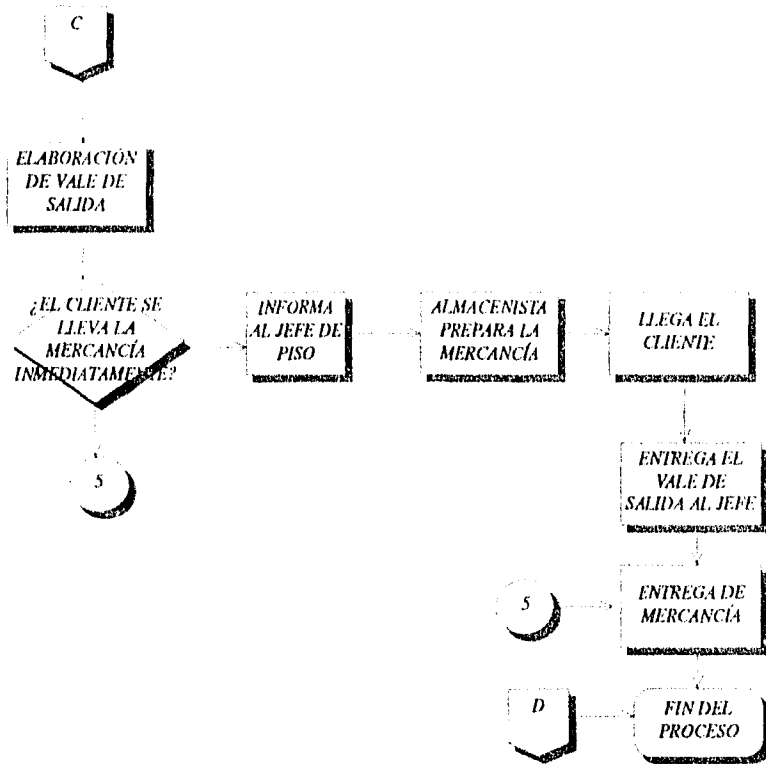




PROCESO ADMINISTRATIVO DEL SISTEMA DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS













**COMPROBANTE DE GASTOS**

\$ \_\_\_\_\_

Importe con letra \_\_\_\_\_

Concepto \_\_\_\_\_

Carguese a: \_\_\_\_\_

Fecha

Autorizado

Recibido

¼ de hoja carta

**VALE DE DESCARGAS**

**GRUPO GUTIÉRREZ S.A. de C.V.**  
**STAR FRUIT**  
*Distribuidores e importadores de frutas*  
Central de Abasto de la Cd. de México  
sector 5 nave 4 bodega r-150  
tel. 123-45-67

Vale por \$ \_\_\_\_\_

Importe con letra \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Concepto \_\_\_\_\_

Fecha

Firma

¼ de hoja carta

folio \_\_\_\_\_

**NOTA DE MOSTRADOR**  
**GRUPO GUTIÉRREZ S.A. de C.V.**  
**STAR FRUIT**  
*Distribuidores e importadores de frutas*  
Central de abasto de la Cd. de México  
sector 5 nave 4 bodega r-150  
tel 123-45-67  
RFC

México D.F. a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

| DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS | PRECIO | IMPORTE |
|--------------------------|--------|---------|
|--------------------------|--------|---------|

|       |       |       |
|-------|-------|-------|
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |
| _____ | _____ | _____ |

TOTAL \$ \_\_\_\_\_

CÉDULA RFC

20\*10 cm

folio \_\_\_\_\_

FACTURA  
GRUPO GUTIÉRREZ S.A. de C.V.  
**STAR FRUIT**  
*Distribuidores e importadores de frutas*  
Central de abasto de la Cd. de México  
sector 5 nave 4 bodega r-150  
tel 123-45-67  
RFC

México D.F. a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

Nombre \_\_\_\_\_

Dirección \_\_\_\_\_

RFC del cliente \_\_\_\_\_

| CANTIDAD | DESCRIPCIÓN DE PRODUCTOS | PRECIO | IMPORTE |
|----------|--------------------------|--------|---------|
| _____    | _____                    | _____  | _____   |
| _____    | _____                    | _____  | _____   |
| _____    | _____                    | _____  | _____   |
| _____    | _____                    | _____  | _____   |
| _____    | _____                    | _____  | _____   |

IMPORTE CON LETRA \_\_\_\_\_ TOTAL \$ \_\_\_\_\_

CEDULA RFC \_\_\_\_\_

DEBO Y PAGARE A LA ORDEN DE \_\_\_\_\_ EN ESTA CIUDAD EL DIA \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ LA CANTIDAD DE \$ \_\_\_\_\_ MN VALOR DE LA MERCANCIA QUE HE RECIBIDO A MI ENTERA SATISFACCION. ESTE PAGARE ES MERCANTIL Y ESTA REGIDO POR LA IGTC EN SU ARTICULO 173 PARTE FINAL Y ARTICULOS CORRELATIVOS POR NO SER PAGARE DOMICILIARIO

FIRMA \_\_\_\_\_

15\*20 cm

clave \_\_\_\_\_

SOLICITUD DE CRÉDITO  
GRUPO GUTIÉRREZ  
STAR FRUIT  
*Distribuidores e importadores de frutas*  
Central de abasto de la Cd. de México  
sector 5 nave 4 bodega r-150  
tel 123-45 67  
RFC

México D.F. a \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_

Monto \_\_\_\_\_

Empresa \_\_\_\_\_

Persona física \_\_\_\_\_

RFC \_\_\_\_\_

Identificación \_\_\_\_\_

Dirección del negocio \_\_\_\_\_

Dirección de casa \_\_\_\_\_

Tel. oficina \_\_\_\_\_

Tel. casa \_\_\_\_\_

Bien que señala en garantía en otorgamiento de crédito \_\_\_\_\_

Firma del solicitante o representante legal \_\_\_\_\_

A la firma de la presente el solicitante o representante legal signa pagaré en garantía de crédito por el monto solicitado

### Pagaré

Importe \_\_\_\_\_

Debo(emos) y pagare(emos) incondicionalmente a la orden de \_\_\_\_\_ por el presente pagare en la siguiente dirección \_\_\_\_\_

, o a su orden, el día \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_ obligándome solidariamente a liquidar la suma de \_\_\_\_\_ valor recibido a mi entera satisfacción en moneda nacional. A su vencimiento causará intereses moratorios a la tasa líder + 10 puntos porcentuales mensuales a partir de su vencimiento y me (nos) someto(emos) a los tribunales de México, D.F.

Firma \_\_\_\_\_ Firma del aval \_\_\_\_\_

hoja carta









VALE DE SALIDA  
GRUPO GUTIÉRREZ S.A DE C.V.  
**STAR FRUIT**  
*Distribuidores e importadores de frutas*  
Central de abasto de la Cd. de México  
sector 5 nave 4 bodega r-150  
tel 123-45-67  
RFC

MARCA \_\_\_\_\_

- ( ) UVAS VERDES \_\_\_\_\_
- ( ) UVAS ROJAS \_\_\_\_\_
- ( ) STARKING \_\_\_\_\_
- ( ) GOLDEN \_\_\_\_\_
- ( ) PERAS \_\_\_\_\_
- ( ) DURAZNOS \_\_\_\_\_
- ( ) KIWI \_\_\_\_\_
- ( ) CIRUELAS \_\_\_\_\_
- ( ) FRESAS \_\_\_\_\_
- ( ) MELONES \_\_\_\_\_
- ( ) OTROS \_\_\_\_\_

MÉXICO D.F. A \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_ DE \_\_\_\_\_

¼ de hoja carta

## CONCLUSIONES

En relación al trabajo que expongo, he hablado de lo que es una reestructuración administrativa de una Empresa Familiar. Tocando distintos puntos dentro del negocio, que es en sí el proceso administrativo.

Hablo del proceso administrativo por que, anteriormente como mencioné en mi caso práctico no existía dicho proceso, es por demás importante señalar que el proceso administrativo, es base esencial dentro de cualquier empresa, no sólo tomando en cuenta a las organizaciones grandes, medianas y pequeñas debido que en el trabajo manejo la empresa familiar. Es por eso que tomo al proceso administrativo como parte esencial de mi empresa familiar, ya que al sugerir una reestructuración tengo que planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades y/o funciones del personal tanto administrativo como del personal operativo.

Debo mencionar que para existir una reestructuración administrativa tengo que tomar en cuenta un área o departamento que yo considero de mayor importancia para lograr los objetivos de la organización; dicho departamento es el de Recursos Humanos. Se preguntarán el por qué de un mayor realce a éste departamento. Existe una razón muy poderosa, recordemos que "cada cabeza es un mundo" y para realizar la reestructuración tengo que convencer y no

vencer al personal que participa en la organización, es decir, que las personas estén convencidas de las mejoras que se obtendrán con la reestructuración administrativa

Una conclusión muy importante y esta por demás decirlo es la crisis económica y financiera que se vive hoy en el país, esto es, que una reestructuración será tomada por el dueño del negocio o empresa como un gasto inservible, por lo tanto, antes de convencer al personal de los cambios que habrán de realizarse, debo convencer al dueño que no es un gasto, sino que lo tiene que considerar como una inversión, esto es, que debo demostrarle que las propuestas recomendadas van a otorgarle un beneficio.

Todo esto va originar una lucha de intereses, los cuales son muy distintas entre el dueño y yo que soy el que propongo dichos cambios. El interés del dueño es no gastar y que su negocio siga funcionando tal como hasta ahora, ya que aún con problemas él obtiene resultados.

En tanto que mis intereses son llevar acabo una reestructuración en la cual se originarán gastos, por lo cual yo tendré que convencer que los cambios funcionaron para el bien de la organización generándole un costo a la misma pero también un beneficio.

¿ Por qué hablo de mis intereses ? Los menciono debido a que yo formo parte de la familia de la cual procede el negocio y del cual pretenden que yo me haga cargo en un lapso no mayor de un año, es por eso que yo considero la reestructuración administrativa dentro de todos los sistemas y áreas involucradas como parte esencial de las mejoras de la empresa familiar. Debo considerar que si yo no formaré parte de la familia mencionada, tendría la lucha de los intereses no por conveniencia, sino por una ética profesional.

Concluyo que el gerente general ( dueño ) debe de tener una función de síntesis en el manejo los recursos y toma de decisiones.

¿ Por qué el dueño debe de tener una función de síntesis ? Debe de tener la capacidad de separa los problemas urgentes de los importantes e ir solucionándolos de una forma eficiente y eficaz.

Para que la Organización sea una empresa competitiva debe de tener estos factores: Los recursos materiales necesarios y un factor humano, en la cuál generarán riqueza, que ayudará al crecimiento de toda la organización y que a su vez repercutirá en mayores utilidades.

Para generar dichas utilidades se debe de considerar los siguientes puntos:

- \* Producir o Comprar lo que se vende
- \* Considerar el Precio=Costo+Utilidad.
- \* Tener una ventaja competitiva. ( precio-calidad-servicio)
- \* Reducir Costos
- \* Tener un posicionamiento.
- \* Usar la mercadotecnia.
- \* Crear nichos de mercados.
- \* El cliente debe de ser totalmente satisfecho ,  
es decir, darle un valor de garantía.

## BIBLIOGRAFÍA

DE ARQUER ARMANGUÉ, Joaquín. La Empresa Familiar. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. 1a. Edición. España 1979.

GEORGE, Claude S. Historia del Pensamiento Administrativo. Editorial Prentice Hall, México 1989.

GRABINSKY, Salo. La Empresa Familiar. Editorial Del Verbo Emprender, S.A. de C.V. Cuarta Edición, México 1994

HALL, Richard H. Organizaciones, Estructura y Proceso. Prentice Hall Interamericana. Madrid, España 1979.

HAMPTON, David. Administración Contemporánea. Editorial McGraw Hill, México 1991.

KOONTZ, Harold. WEIHRICH, Heinz Administración. Editorial McGraw Hill, 9va Edición. México 1990.

KOTLER, Philip. Mercadotecnia. Editorial Prentice Hall, 3a. Edición. México 1989.

LLAMAS, J.M. Estructura científica de la Venta. Editorial Limusa. México 1993.

MERCADO H., Salvador. Compras principios y aplicaciones. Editorial Noriega Limusa. México 1987.

MORALES CASTRO, José Antonio. "Conflictos en las Empresas Familiares". Administrare Hoy. México. Año 2. No. 19. 1995

REYES PONCE, Agustín. Administración Contemporánea. Editorial Limusa. México 1989.

STONER, James. Administración. Editorial Prentice Hall, México 1989

WESTON, Fred J. BRIGHMAN, Eugene F. Administración Financiera de Empresas. Editorial Interamericana. Tercera edición. México 1981.

WOESSNER, Pedro. Guía para la cobranza efectiva. Editorial Promexa, México 1993.