



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

"EL PAPEL DEL LICENCIADO EN ADMINISTRACION EN EL PROCESO DE CREACION, FUNCIONAMIENTO Y EVALUACION DE UNA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADA EN ADMINISTRACION PRESENTAN: LILIA LOPEZ HERNANDEZ / NANCY PATRICIA VILLARRUEL GARCIA

ASESOR: C.P. JOSE LUIS COVARRUBIAS GUERRERO.

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO

2001

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

PAGINACIÓN

DISCONTINUA



FRENTE NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
• P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"El papel del Licenciado en Administración en el proceso de creación,
funcionamiento y evaluación de una pequeña empresa en México"

que presenta la pasante: Lilia López Hernández
con número de cuenta: 9202957-2 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 6 de Abril de 2001

PRESIDENTE C.P. José Luis Covarrubias Guerrero

VOCAL L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SECRETARIO L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes

PRIMER SUPLENTE L.A. Sandra Luz González López

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Gabriel González Nava



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

_____ "El papel del lic. en Administración en el proceso de creación,
_____ funcionamiento y evaluación de una pequeña empresa en México"
_____ que presenta la pasante: Nancy Patricia Villarruel García
_____ con número de cuenta: 9202078-2 para obtener el título de :
_____ Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 6 de Abril de 2001

PRESIDENTE	<u>C.P. José Luis Covarrubias Guerrero</u>	
VOCAL	<u>L.A. Guillermo Aguilar Dorantes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Sandra Luz González López</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Gabriel González Nava</u>	

A DIOS:

Por todo lo que he recibido a lo largo de mi vida y por escuchar mis plegarias.

A MIS PADRES:

Por inculcarme el amor al estudio y al trabajo, por toda la confianza que depositaron en mí y porque todos aquellos sacrificios que hicieron para que siguiera adelante con mis estudios, hoy dan fruto. Este logro también es suyo y sé que han esperado este momento tanto como yo. Les prometo seguir siempre adelante.

Ustedes son y serán un pilar muy importante en mi vida.

Su hija que tanto los ama.

Lilia.

A DANIEL :

*Amor, tú sabes lo que esto significa para los dos.
Muchas gracias por todo el apoyo que me diste a lo
largo de la carrera y sobre para la culminación de
ella, porque aún en los momentos más difíciles y con
la distancia de por medio siempre estuviste a mi lado.*

*Gracias por la comprensión, el amor y la confianza
que me tienes, pero sobre todo por tú infinita
paciencia.*

*Ahora, tengo la certeza de que estando juntos podemos
lograr todo lo que hemos soñado.*

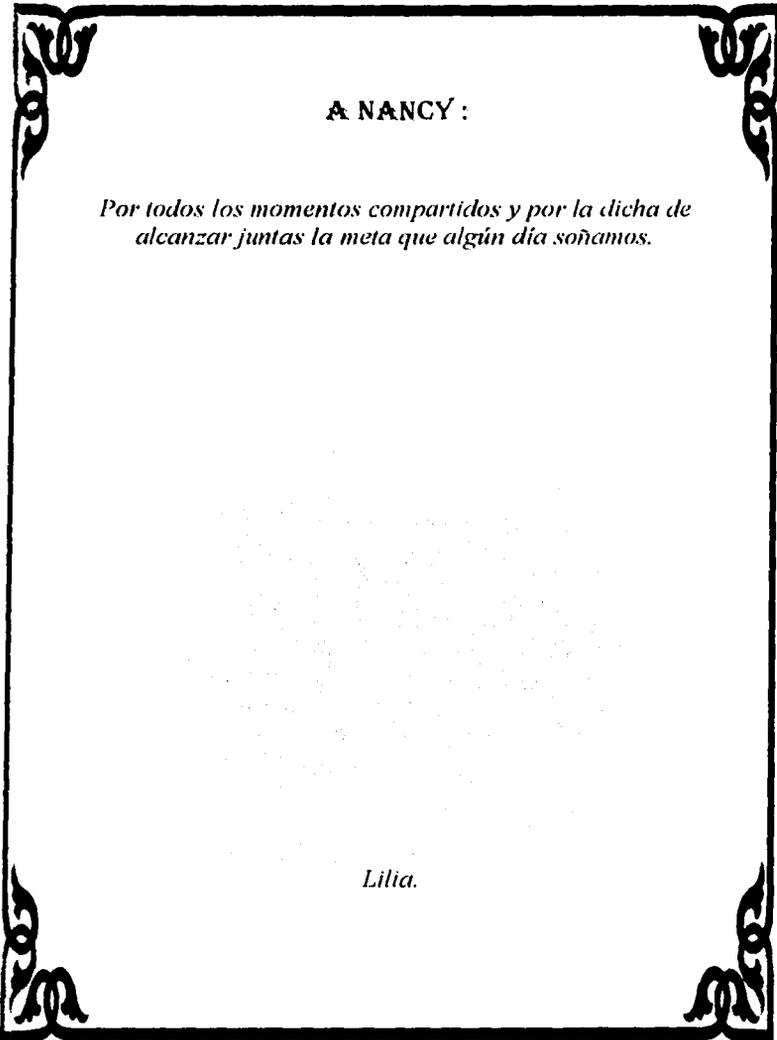
Te Amo.

A MIS HERMANOS:

*Porque los logros en la vida no son cosa de suerte,
sino de trabajo, dedicación, constancia y fuerzas para
luchar por lo que deseamos.*

Los quiero mucho.

Lilia.



A NANCY :

*Por todos los momentos compartidos y por la dicha de
alcanzar juntas la meta que algún día soñamos.*

Lilia.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO Y A LA
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN.**

*Por haberme dado la oportunidad de realizar mi
carrera profesional y de formar parte de la comunidad
universitaria de la "Máxima Casa de Estudios".*

**A LA LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ
LÓPEZ.**

*Por su admirable labor de asesoría para la
culminación del presente trabajo, por su excelente
calidad como ser humano y como profesionista y por
ser un ejemplo de superación.*

Lilia.

A DIOS:

Te doy gracias Padre por demostrarme que nadie me ama como tú, por llevarme en tus brazos y darme la fuerza para recorrer este camino y sobre todo por darme la oportunidad de vivir.

A MIS PADRES:

Porque con nada pago el cariño y el cuidado que siempre me han tenido y por su apoyo incondicional y todos sus sacrificios para lograr mi formación profesinal.

Hoy, al término de mi carrera quiero decirles que es un logro compartido, dedicándoles con mucho cariño ésta tesis.

No habiendo otra forma de agradecerles y decirles cuanto los amo, doy gracias a Dios por contar con ustedes.

Nancy.

A MIS HERMANAS:

Ana María:

Gracias por tus noches de desvelo, por acompañarme siempre y no descansar hasta hacerlo juntas, por ser un gran apoyo a lo largo de mi carrera y porque yo sé que siempre contaré contigo.

Te quiero.

Pilar:

Porque aún en el silencio sé que cuento con tu apoyo y cariño incondicional, porque con tus palabras firmes algunas veces me hiciste comprender muchas cosas y porque sé que siempre estarás cuando lo necesite.

Te quiero.

Nancy

A MIS AMIGAS:

Por estar a mi lado y tener siempre dispuesta una palabra de aliento y un abrazo y por ayudarme cada una en su momento a sacar una que otra materia, demostrándome que la amistad es muy valiosa y que puede perdurar por muchos años si así lo deseamos. Hoy quiero compartir con ustedes una alegría más, dando gracias a Dios por contar con su amistad.

A LILIA:

Por todos los momentos que compartimos juntas, por todos los sueños, incluyendo el término de nuestra formación profesional y por demostrarme que nunca hay que darse por vencida. Quiero agradecerte por creer en mí y en que juntas lo lograríamos, pero sobre todo gracias por tú amistad.

Nancy

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO Y A LA
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN.**

*Por haberme dado la oportunidad de forjarme como
profesionista a través de las enseñanzas en sus aulas.*

**A LA LIC. SANDRA LUZ GONZÁLEZ
LÓPEZ.**

*Por su apoyo incondicional, aprendiendo que siempre
se puede mejorar si se tiene el deseo de salir adelante
y por su excelente labor docente.*

Nancy

AL JURADO :

*C.P. José Luis Covarrubias Guerrero
L.A. Guillermo Aguilar Dorantes
L.A.E. Carlos Sánchez Fuentes.
L.A. Sandra Luz González López
L.A. Gabriel González Nava.*

Por sus valiosas aportaciones al presente trabajo.

Lilia y Nancy.

ÍNDICE

Planteamiento del Problema.	i
Objetivo.	ii
Hipótesis.	iii
Introducción.	1

Capítulo 1

El Licenciado en Administración.

1.1 Concepto de Administración.	4
1.2 Antecedentes de la Licenciatura en Administración.	5
1.3 Perfil del Licenciado en Administración.	8
1.4 La Licenciatura en Administración en la FES-Cuautitlán.	13
1.4.1 Plan de Estudios	13
1.4.2 Perfil del egresado de la FESC.	15

Capítulo 2

La Pequeña Empresa en México.

2.1 Concepto de empresa.	18
2.2 Concepto de pequeña empresa.	21

2.3 Antecedentes históricos de la pequeña empresa.	25
2.4 Características de la pequeña empresa mexicana.	29
2.5 Problemática de la pequeña empresa.	34
2.6 Importancia de la pequeña empresa.	42

Capítulo 3

El Proceso Administrativo en la Creación, Funcionamiento y Control de una Pequeña Empresa.

3.1 Concepto de Proceso Administrativo.	48
3.2 Elementos del Proceso Administrativo.	51
3.2.1 Fase Mecánica.	51
3.2.2 Fase Dinámica.	89

Capítulo 4

Caso Práctico.

4.1 Antecedentes de Vidrios Templados, S.A. de C.V.	122
4.1.1 Filosofía de Vidrios Templados, S.A. de C.V.	130
4.1.2 Estructura organizacional.	133
4.1.3 Principales productos.	137

4.1.4 Principales clientes.	139
4.1.5 Competencia.	140
4.1.6 Proceso productivo.	141
4.1.7 Beneficios y prestaciones.	144
4.2 Diagnóstico.	148
4.3 Propuesta de un Modelo de Mejora para el departamento de Recursos Humanos.	153
4.4 Beneficios.	167
Anexo 1. Descripción de puestos.	171
Anexo 2. Políticas y Procedimientos.	177
Anexo 3. Estudio de sueldos y salarios.	220
Anexo 4. Formato de Acta Administrativa.	225
Conclusiones.	226
Bibliografía.	229

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La pequeña empresa constituye parte importante del sistema económico de nuestro país, sin embargo, la falta de conocimientos técnicos sobre administración trae consecuencias considerablemente graves en la mayoría de este tipo de empresas.

Por lo tanto se desprende la siguiente pregunta de investigación:

¿ Qué pasará en la pequeña empresa si un profesional capacitado para ello (L.A.) aplica la teoría administrativa ?

OBJETIVO.

Conocer cuál es el papel que desempeña el Licenciado en Administración al aplicar la teoría administrativa en la pequeña empresa.

HIPÓTESIS.

Si se aplica la teoría administrativa por un profesionalista enfocado a ello (L.A.), en el proceso de creación, funcionamiento y evaluación de una pequeña empresa, entonces está presentará mejoras significativas en sus operaciones.

INTRODUCCIÓN.

La pequeña empresa, constituye parte importante del sistema económico de nuestro país, ya que junto con la mediana empresa representan más del 95% de la industria nacional, la pequeña empresa absorbe el 23% de la fuerza laboral y representa el 9% del Producto Interno Bruto.

Actualmente uno de los mayores problemas que enfrenta la pequeña empresa es la falta de conocimientos técnicos sobre administración, ya que en su gran mayoría cuentan con un administrador que no es especialista, sino generalista, esto trae consecuencias considerablemente graves en la mayoría de este tipo de empresas desde su creación. Esto supone que la pequeña empresa depende, fundamentalmente de la calidad de su dirigente.

Es indudable que los éxitos de ayer en las empresas, estaban basados fundamentalmente en la habilidad, el valor, la fuerza, la imaginación y el sentido común de alguna persona enérgica. Sin embargo, la experiencia ha demostrado que la combinación de juicio, iniciativa, resolución y creatividad en una empresa genera un resultado final mejor en cuanto al progreso y beneficios, que una actitud autocrática de una sola persona.

Hoy, el gran reto que se le plantea a la pequeña empresa mexicana es el de utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y eficiencia los resultados esperados. Tal reto implica también que las responsabilidades funcionales, sean ejercidas por personas elegidas en virtud de su formación profesional y de su competencia técnica.

La Administración, como profesión, permite la creación y desarrollo de empresas, por lo tanto el Licenciado en Administración es el profesionista capacitado para aplicar la teoría administrativa y brindar apoyo a las organizaciones desde su creación, emprender el estudio de sus procesos para evaluar su funcionamiento y determinar programas o modelos de mejora.

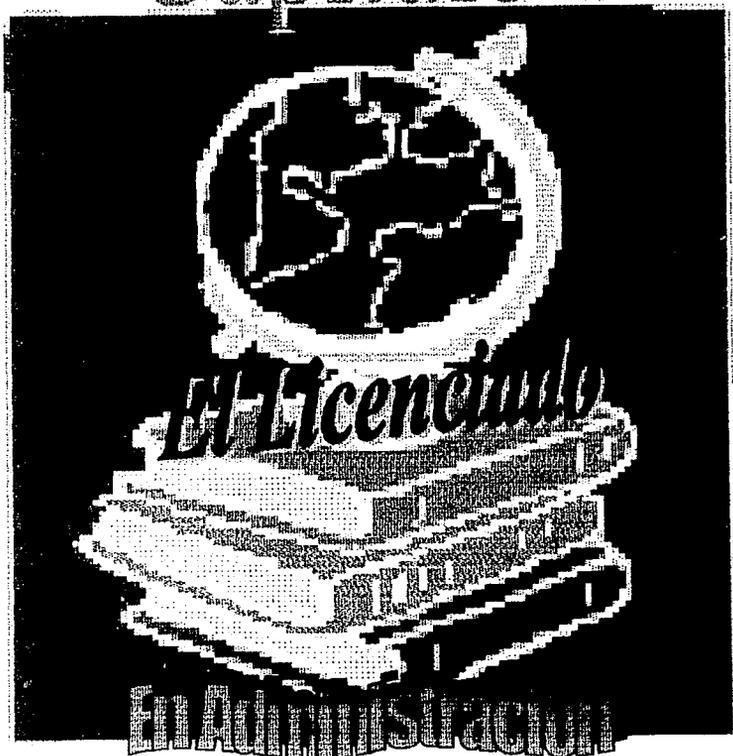
Considerada en todas sus posibilidades, la administración representa un auténtico recurso de la empresa. Por lo tanto, el Licenciado en Administración debe ser un especialista creador y desarrollador de empresas y deberá tener el perfil de un coordinador eficiente para lograr la eficiencia, productividad y competitividad de la pequeña empresa.

En la presente investigación abordaremos aspectos relativos a la creación, funcionamiento y evaluación de una pequeña empresa, de igual

manera trataremos de establecer cuál es el papel que desempeña el Licenciado en Administración al aplicar la teoría administrativa en dicho proceso.

En el último capítulo presentamos un caso práctico realizado en una pequeña empresa que tiene problemas de administración en el área de Recursos Humanos y proponemos un Modelo de Mejora.

Capítulo 1



CAPÍTULO 1

EL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN.

1.1 Concepto de Administración.

La definición etimológica de la administración se forma del prefijo "ad", que significa "hacia" y de "minister", que significa "servicio".¹

Agustín Reyes Ponce la define como "El conjunto de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".²

Para Joaquín Rodríguez Valencia es "Un proceso integral para planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar una actividad, relación de trabajo, lo que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".³

¹ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Noriega-Limusa, México 1990, p. 10

² Idem, p. 26

³ Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, ECAFSA, México 1998, p. 188

Henry Fayol dice que "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Desde nuestro punto de vista, la administración es:

"La técnica que en base a la previsión, planeación, organización, dirección y control aprovecha al máximo los recursos de un organismo social para alcanzar los objetivos que este persiga".

1.2 Antecedentes de la Licenciatura en Administración.

La primera institución que impartió estudios de administración en los Estados Unidos y muy probablemente en el mundo, fue la Escuela Wharton de Finanzas y Comercio, en la Universidad de Harvard.⁴

En México, en el año de 1943 el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey crea los estudios en Administración de Negocios. Continuando con esta iniciativa, en el año de 1947 el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) estructura los estudios en Administración de Negocios.

⁴ Ríos Szalay Adalberto, Orígenes y Perspectivas de la Administración, Trillas, México 1998, p. 10

En el año de 1957 la Universidad Iberoamericana estableció la carrera de Licenciado en Administración de Empresas.

En la Universidad Nacional Autónoma de México, a mediados de 1955 iniciaron los estudios tendientes a implantar programas de administración en la Escuela Nacional de Comercio y Administración, actualmente Facultad de Contaduría y Administración. La integración de estos estudios a nivel universitario no fue una tarea fácil, ya que existían una serie de opiniones contrarias a la idea. La discusión se centraba en el enfoque y la futura aplicación de los conocimientos, ya que los estudios de Administración en los Estados Unidos tienen una plena definición hacia el ámbito de las empresas mercantiles, misma que fue adoptada por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, al crear los estudios de "Administración de Negocios", carrera que correspondía a las necesidades de los industriales de esa zona del país; sin embargo en el caso de la UNAM es muy diferente; si bien los egresados pueden aspirar a trabajar en la industria, el comercio o la banca, la función de la Universidad es la de formar profesionales que concurran a todos los sectores del país, y sobre todo a enfocar sus planes y programas a la atención de los problemas más urgentes del mismo.

El H. Consejo Universitario aprobó la nueva carrera denominada "Licenciado en Administración de Empresas" en el mes de enero de 1957, iniciándose las clases en marzo de ese mismo año.⁵

El argumento de que la administración se aplica en todo tipo de organizaciones y que el término empresa se relaciona con la iniciativa privada, sirvieron de sustento a la demanda elevada por la actual Facultad de Contaduría y Administración para cambiar el Título de "Licenciado en Administración de Empresas" por el de "Licenciado en Administración", mismo que fue aceptado por el Consejo Universitario el 10 de abril de 1973.

En la década de los 80's se observa que las universidades estatales y privadas se han preocupado por aumentar el número de cursos y programas relacionados con el espíritu de empresa y el desarrollo de pequeñas y medianas empresas (administración de pequeñas y medianas empresas, formación de microempresas, Pequeñas empresas y desarrollo de franquicias, etc.)

En 1996 se creó la primera maestría en "Administración de pequeñas y medianas empresas" por la Universidad Autónoma de Puebla, siendo la

⁵ Idem, p. 12

primera en su tipo. El programa de esta maestría incluye materias relacionadas con la creación, desarrollo y administración de pequeñas y medianas empresas.

Actualmente más de 250 universidades e instituciones de educación superior imparten esta licenciatura, de las que han egresado más de 300,000 profesionales de la administración.

1.3 Perfil del Licenciado en Administración.

El Colegio Nacional de Licenciados en Administración, considera como perfil ideal del egresado, el siguiente:⁶

- **Perfil General.**

I. Actitudes.

Personales.

1. Crítica hacia la vida y hacia la profesión.
2. Participación en el proceso enseñanza-aprendizaje.

⁶ CONLA, Código de Ética. ECAFSA, México 2000, p. 35

3. Seguridad en sí mismo (autoestima).
4. Superación permanente (personal y profesional).
5. Prospectiva de vida.
6. Aprendizaje permanente.
7. Emprendedora (iniciativa y audacia).
8. Ética (personal y profesional).
9. Apertura al cambio.
10. Valor y cordura para la toma de decisiones.

Sociales

11. Servicio a los demás.
12. Compromiso y responsabilidad.
13. Orgullo por la profesión y la nación.
14. Responsabilidad del bienestar social.

II Habilidades.

Administrativas

1. Tomar decisiones.
2. Crear y desarrollar organizaciones.

3. Planear, organizar y dirigir el trabajo hacia resultados.
4. Aplicar creativamente y con amplio criterio, en la práctica, los conocimientos adquiridos.
5. Apoyarse en la informática, para realizar sus funciones y diseñar sistemas de información.
6. Ejercer y delegar autoridad.
7. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.

Interpersonales

8. Liderar equipos de trabajo.
9. Negociar.
10. Trabajar en equipos multidisciplinarios.
11. Innovar el clima organizacional y a las nuevas tecnologías.
12. Promover el cambio y el desarrollo organizacional social.

Intelectuales

13. Aprender a ser, a aprender y a emprender.
14. Analizar, sistematizar e interpretar información.

15. Calcular, interpretar y usar cifras.
16. Investigar para solucionar problemas.
17. Comunicarse en forma oral y escrita en español y en otras lenguas comerciales.
18. Desarrollar la creatividad.

III. Aptitudes.

1. Crear y desarrollar organizaciones.
2. Organizar y dirigir.
3. Diagnosticar y evaluar organizaciones.

IV. Conocimientos

1. La administración y la planeación estratégica.
2. Análisis y diseño organizacional.
3. Liderazgo.
4. Áreas funcionales.
5. Procesos.
6. Tecnología de la información.
7. Diagnóstico integral.

8. Evaluación y auditoria administrativa.

• Perfil Especifico

- 1. Ejercer la profesión con responsabilidad social en un marco ético.**
- 2. Trabajar en forma equilibrada, concertadora y visionaria, dentro del contexto interno y externo de las organizaciones.**
- 3. Detectar oportunidades y diseñar estrategias creativas e innovadoras, para las organizaciones en el contexto nacional e internacional.**
- 4. Promover las relaciones de negocios nacionales e internacionales.**
- 5. Generar fuentes de trabajo y promover el desarrollo de las personas mediante la expansión, el mantenimiento y la creación de todo tipo de organizaciones.**
- 6. Administrar los recursos organizacionales, procurando la conservación del medio ambiente.**
- 7. Actualizar sus conocimientos, para aplicarlos creativamente en el medio organizacional mexicano y orientarlos a un nivel competitivo globalizador.**
- 8. Dirigir grupos multidisciplinarios para el logro de los objetivos organizacionales.**
- 9. Analizar, diseñar, implantar y evaluar sistemas administrativos y programas de calidad, coordinando los esfuerzos del factor humano.**

10. Aplicar la tecnología administrativa para desempeñar sus funciones.

11. Participar en fenómenos de administración y organización para impulsar el desarrollo.

12. Prevenir, detectar y corregir errores y desviaciones en los procedimientos administrativos y proponer soluciones.

1.4 La Licenciatura en Administración en la FES-Cuautitlán.

1.4.1 Plan de Estudios.

La Licenciatura se cursa en 9 semestres y las materias que se imparten son las siguientes:

Primer Semestre	Segundo Semestre	Tercer Semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad básica. • Introducción al estudio del Derecho y Derecho Civil. • Matemáticas básicas. • Metodología de la Investigación. • Proceso Administrativo. • Taller de Contabilidad Básica. • Taller de matemáticas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas administrativos. • Matemáticas aplicadas. • Contabilidad intermedia. • Derecho Constitucional y Administrativo. • Ciencias del comportamiento humano. • Taller de matemáticas aplicadas. • Taller de contabilidad intermedia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad superior. • Recursos Humanos I. • Taller de contabilidad superior. • Taller de operaciones crediticias. • Derecho Mercantil. • Estadística descriptiva. • Comunicaciones. • Taller de Estadística descriptiva.

Cuarto Semestre	Quinto Semestre	Sexto Semestre
<ul style="list-style-type: none"> • Inferencia estadística. • Teoría de las organizaciones. • Contabilidad de costos aplicados a la administración. • Derecho del Trabajo. • Taller de Inferencia estadística. • Recursos Humanos II. • Taller de Contabilidad de costos aplicados a la admón. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción a la informática. • Introducción a las Finanzas. • Taller de Finanzas. • Derecho Fiscal. • Economía I. • Organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Economía II. • Mercadotecnia. • Inv. de Operaciones I. • Planeación y control financiero. • Principios y sistemas de producción. • Taller de Inv. De Operaciones I.

Séptimo Semestre		
<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de Mercados I. • Desarrollo Organizacional. • Problemas de México. • Evaluación de Inversiones. • Planeación y control de la producción. • Taller de Investigación de mercados I 	<p>A partir del Octavo semestre los alumnos de la Licenciatura en Administración pueden optar por las siguientes áreas:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Agrícola • Estadística y Control • Finanzas • General • Inv. De Operaciones • Mercadotecnia • Organización de la Producción. • Planeación y desarrollo • Recursos Humanos de • Sistemas de Computación.

1.4.2 Perfil del Egresado de la FESC.

- Diseñar objetivos a corto, mediano y largo plazo en los organismos sociales y áreas funcionales.
- Analizar y rediseñar estructuras de sistemas y procedimientos organizacionales en función de la misión de cada organismo.
- Definir y proponer modelos de calidad y productividad.
- Analizar e interpretar estados financieros.
- Desarrollar, preparar y administrar planes de mercadotecnia.
- Coordinar el proceso de administración en la producción y sistemas de productividad.
- Coordinar y llevar a cabo negociaciones en el campo de las relaciones laborales.

- Aplicar herramientas de análisis y solución de problemas de comportamiento humano y desarrollo organizacional.
- Analizar la situación del mercado o de la industria y generar estrategias de acción.
- Realizar y elaborar estudios para la creación de nuevas organizaciones.
- Participar en actividades académicas de docencia e investigación en instituciones educativas de nivel superior.

Como podemos observar la Licenciatura en Administración en la FESC, cumple en su mayoría con el perfil ideal que propone el CONLA, proporcionando así las herramientas necesarias para la efectiva participación del egresado dentro del ámbito empresarial mexicano.

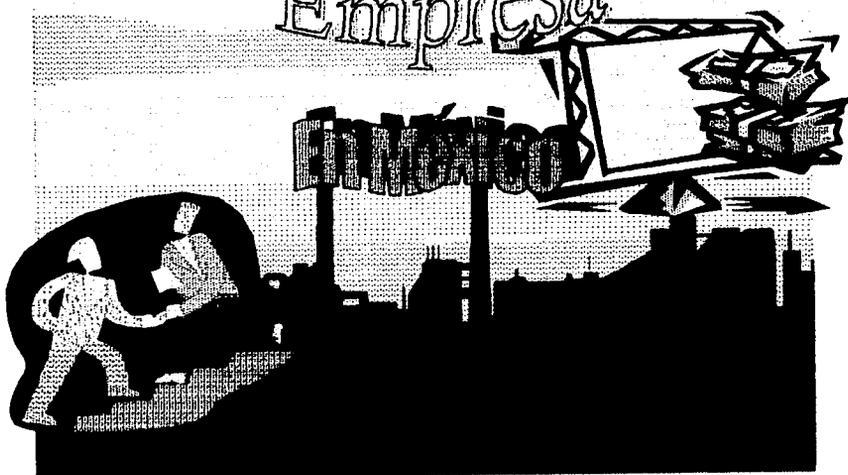
Sin embargo, es innegable la falta de un enfoque práctico dirigido específicamente a la pequeña empresa mexicana, ya que de acuerdo al perfil idóneo del Lic. en Administración, este debe generar y propiciar fuentes de trabajo mediante la creación de todo tipo de organizaciones, pero para realizar esto es necesario incluir en los planes de estudio materias

enfocadas al diseño y creación de empresas, enfocándolas a las micro, pequeñas y medianas, ya que este tipo de empresas son las que predominan en el país.

Capítulo 2



Empresa



CAPÍTULO 2

LA PEQUEÑA EMPRESA EN MÉXICO.

2.1 Concepto de empresa.

La palabra empresa es una de las más difíciles de precisar, ya que a este concepto se le han dado diversos enfoques, desde el económico hasta el filosófico.

Por lo anterior, se hace necesario mencionar algunos conceptos básicos:

En su acepción más simple, la palabra empresa significa:

"La acción de emprender una cosa con un riesgo implícito".

Definición etimológica.

Entreprise (Del Latín in-prehensa, cogida, tomada)

"Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza".

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española:

"La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad".

De acuerdo con Reyes Ponce y desde el punto de vista económico:

"Es una entidad económica destinada a producir bienes y servicios, venderlos, satisfacer un mercado y obtener un beneficio".⁷

José Antonio Fernández Arena:

"Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos".⁸

⁷ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Noriega-Limusa, México 1990, p. 74

⁸ Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Diana, México 1990, p. 85

Código Fiscal de la Federación.

"Es la persona física o moral que realice actividades comerciales, industriales, agrícolas, ganaderas, de pesca o silvícola; y al establecimiento como cualquier lugar de negocios en el que se desarrollen parcial o totalmente actividades empresariales".

Joaquín Rodríguez Valencia:

"La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual".⁹

Después de haber analizado los conceptos anteriores, podemos decir que:

"La empresa es un sistema, económico-social, integrado por recursos humanos, financieros, materiales y técnicos, creado para producir bienes o servicios, con el fin de satisfacer necesidades sociales, obteniendo beneficios y apoyándose en la administración para cumplir sus objetivos".

⁹ Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, ECAFSA, México 1998, p. 71

2.2 Concepto de Pequeña empresa.

El definir a la pequeña empresa es un asunto relativo, ya que esta dependerá del punto de vista de la persona que emita su opinión. A continuación se presentan algunos de los conceptos y criterios más sobresalientes.

- **La Asociación de empresas pequeñas (SBA)** define a la empresa pequeña como:

"Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera".

En decreto publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 30 de marzo de 1999, los criterios de estratificación de empresas, en cuanto al personal ocupado según la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial han quedado de la siguiente manera:

Criterios de Estratificación de Empresas.

Sector.

Clasificación por número de empleados.

Tamaño	Industria	Comercio	Servicios.
Micro empresa	1-30	1-5	1-20
Pequeña	31-100	6-20	21-50
Mediana	101-500	21-100	51-100
Grande	501 en adelante	101 en adelante	101 en adelante

- **La Secretaría de Hacienda y Crédito Público:**

Se hace necesario considerar el criterio adoptado por la Subsecretaría de Ingresos, con relación a qué, es lo que debe entenderse como medianas y pequeñas empresas y el de regionalización por el monto de ingresos, es decir, que quedan catalogadas como: "aquellas empresas cuyos ingresos acumulables en el ejercicio inmediato anterior no sean superiores a 20 millones de pesos, pero tampoco inferiores a millón y medio de pesos".

Agustín Reyes Ponce, dice que existen dos criterios para determinar el tamaño de la empresa, y que son: la cantidad de personal empleado y la complejidad de la organización de la empresa. En base a estos criterios,

podemos decir que la pequeña empresa puede considerarse como la que cuenta con un número aproximado de 40 a 50 trabajadores y por lo menos con tres actividades fundamentales: Producción, ventas y finanzas.

- **Criterio Financiero.**

El tamaño de la empresa se determinan en base al capital con que se cuenta, el cual se incrementará o reducirá de acuerdo a las operaciones de la empresa.

- **Criterio de mercadotecnia.**

El tamaño de la empresa se determina conforme al mercado que la misma abastece, puede clasificarse como organización pequeña si sus ventas son locales.

- **Criterio de producción.**

La magnitud de la empresa se determina en relación a la cantidad de los productos fabricados o al grado y tipo de maquinaria que utiliza para la producción de sus satisfactores.

- **Criterio Fiscal.**

1. Pequeños Contribuyentes. Pueden ser las micro y pequeñas empresas que cuenten con un máximo de tres trabajadores o familiares y que sus ingresos no excedan de \$ 2, 986, 618.00.¹⁰

2. Régimen simplificado. Pueden ser las micro y pequeñas empresas que tengan como limite un ingreso de \$2,986,618.00¹¹

Como se podrá observar, los conceptos citados anteriormente no son suficientes para emitir una definición universal de la pequeña empresa, sin embargo los criterios anteriormente descritos nos dan una idea clara acerca de lo que puede ser y consideramos que lo más importante no es partir de una definición, sino visualizar la importancia y atención que merece la pequeña empresa del país.

¹⁰ Código Fiscal de la Federación, México 2000.

¹¹ Idem.

2.3 Antecedentes históricos de la pequeña empresa en México.

Históricamente, la pequeña empresa ha ofrecido una alternativa para el proceso de industrialización del país.

La pequeña empresa, que existía antes de que se originará el capitalismo moderno, tenía como objetivo primordial satisfacer las necesidades primarias del hombre. Sin embargo, no sólo se formó como fuente de abastecimiento para el consumo, sino también como activador del desarrollo de las fuerzas productivas, y es básicamente en la pequeña empresa, de modestos recursos en donde se apoyó la Revolución Industrial.

Antes de 1910 existían pequeñas empresas de artesanías caseras, utilitaria y de ornato, surgieron también las empresas fundidoras de hierro y acero de Monterrey, la industria del cemento y la del jabón, que en ese tiempo se consideraban grandes.

Después de la Revolución Mexicana, al crecer el mercado interno, aparecieron más empresas grandes, pequeñas y medianas, sin embargo, las pequeñas empresas fueron básicas.

Para el año de 1930 la pequeña y mediana empresa, por el número de establecimientos representaba el 12% del total de la industria de la transformación, en tanto que el 86% correspondía a talleres y artesanías.¹²

En el año de 1950 dan inicio una serie de acciones por parte del gobierno para industrializar el país, es entonces cuando surge un importante número de pequeñas empresas. En este mismo año la pequeña y mediana empresa representaba el 25% del número de establecimientos, en tanto que los talleres y artesanías tenían el 71.9%. En 1955 la pequeña empresa representaba el 45.8% y los talleres y artesanías el 51%. Es importante señalar que en este mismo año se promulgó la Ley para el Fomento de las Industrias Nuevas y Necesarias, la cual permitió que se establecieran un importante número de pequeñas empresas.¹³

Para el año de 1960, la pequeña y mediana empresa representaba el 56.7% y los talleres y artesanías el 42.8%. Para 1965 ascendió la pequeña y mediana empresa al 56.8%, mientras que los talleres y artesanías descendían a 41.8% del total de establecimientos.¹⁴

¹² Fondo de Garantía y Fomento a la industria mediana y pequeña (Fogain).

¹³ Idem.

¹⁴ Idem.

El censo industrial de 1971 reportó un total de 118 740 establecimientos de la industria de transformación, de los cuales el 64.4% eran pequeñas y medianas empresas, el 34.92% talleres y artesanías y sólo el 0.44% equivalían a 523 empresas con capital contable mayor a 2 millones de pesos.

A partir de 1990 las empresas mexicanas y la economía en su conjunto reflejaron un crecimiento en el consumo, originado fundamentalmente por la apertura desmedida del crédito a los particulares, así fue como crecieron en forma importante los créditos hipotecarios y el consumo, lo que originó una derrama de fondos al resto de los sectores de la economía. En consecuencia, la planta industrial llevó a cabo ampliaciones que originaron endeudamientos adicionales, tanto en equipamiento de las plantas como en capital de trabajo, aunado a ello, el TLC generaba expectativas en el corto plazo para lo cual había que estar preparado.

Para el año de 1994 existían en México 2 201 598 empresas, de las cuales 2 137 909 pertenecen a la micro, pequeña y mediana empresa que en su conjunto representaba el 96.9%, 53 696 son pequeñas empresas, 6 555 son medianas y 3 438 son grandes empresas.¹⁵

¹⁵ INEGI 1994.

Como consecuencia de la crisis generada en diciembre de 1994 las empresas mexicanas entraron en un nuevo proceso en el manejo operativo de las mismas. Por primera vez, para la mayoría de los empresarios mexicanos, su entorno económico y de mercado cambio dramáticamente: la súbita devaluación del peso, representó un desequilibrio financiero, tanto para las empresas como para las personas físicas. Por lo que al poco tiempo, más del 40% de las empresas en México perdieron su viabilidad a corto plazo.

Como consecuencia de lo anterior, muchas empresas, sobre todo pequeñas desaparecieron.

El desarrollo industrial alcanzado en el periodo poscrisis reveló un alto dinamismo de la grande empresa. La micro y pequeña empresa estuvo apoyada por una reconversión del mercado, que favoreció la presencia de aquellas empresas dedicadas al mercado interno, permitiendo así la instalación de 8 915 empresas, cuyo crecimiento fue de 8.1% en promedio durante los últimos tres años.

A continuación se presenta el número de establecimientos, correspondientes al año de 1995 y al primer semestre de 1998.

Tipo de empresa	Número de empresas	% del total	Número de empleos
Micro y pequeña	118, 000	94.5%	917, 000
Mediana	3, 760	3.0%	1,396, 000
Grande	3, 134	2.5	1,675, 000
Totales	124, 894	100%	3, 988, 000

Fuente: El Financiero, (Análisis económico, Pág. 3A. Octubre 1998)

Actualmente, la realidad del país nada tiene que ver con el desarrollo de las grandes industrias, ya que son las menos significativas por el volumen de operaciones que realizan. Detrás de éstas se encuentran los pequeños negocios que constituyen fuentes de trabajo y de subsistencia en número mayor que las grandes empresas. Se trata de un sector que muestra una cara que merece ser revalorada y entendida en su justa dimensión por las posibilidades que tiene y por lo que significa para la población del país.

2.4 Características de la pequeña empresa mexicana.

A continuación se presenta un perfil de la pequeña empresa extraído de una obra de la Dra. Pilar Baptista (Cambio Organizacional Año I/19,

Joaquín Peón, editorial, S.A., México 1981) adaptado a la situación actual de nuestro país.

Factores	Resultados
Estructura	Los criterios para establecer el tamaño de una empresa gozan de poco consenso. La inflación cambia rápidamente los valores financieros o de ventas. En la mayoría de las pequeñas empresas la estructura orgánica es familiar.
Tecnología	Los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; la mayor parte de las empresas utiliza sistemas de producción obsoletos, pocas empresas aplican la automatización.
Dirigentes	Gran número de los empresarios lo son por herencia, además poseen un nivel bajo de escolaridad. Hay empresas que mueren con su fundador.
Valores y objetivos	Para la mayoría de los empresarios el objetivo es maximizar las utilidades. Los procedimientos administrativos son vigilados estrictamente y la toma de decisiones se encuentra centralizada.
Crecimiento y Planeación.	Existe poco crecimiento debido principalmente a la falta de planeación y al miedo de perder el control de la empresa.
Administración de personal.	Es una de las áreas con mayor problemas ya que no cuentan con las técnicas necesarias para reclutar, seleccionar y contratar al personal. En materia de capacitación existe desconfianza y falta de conocimiento.

Ahora ilustramos el perfil del pequeño empresario:

Característica	Pequeño empresario
1. Edad promedio:	39 años
2. Escolaridad:	
Primaria	5%
Profesional	55%
3. Administración:	
Por los dueños	57%
Por profesionales	43%
4. Sexo:	
Masculino	82%
Femenino	18%
5. Estabilidad:	
Ha tenido cambio de actividad	2%
No ha tenido cambio de actividad	98%
6. Tipo de organización:	
Propietario único	23%
Sociedad con familiares	41%
Sociedad sin familiares	36%
7. Problemas laborales:	
Ausentismo	43%
Rotación	38%

Fuente: Encuesta Nafinsa-INEGI-1992.

Del análisis del cuadro anterior se desprenden las siguientes observaciones:

- La administración de las empresas está en manos de los dueños en un porcentaje muy alto, esto no sería malo si los dueños tuvieran un nivel escolar más elevado.
- Altos índices de rotación y de ausentismo de personal, lo que ocasiona mayores costos al no sacarle provecho al potencial de aprendizaje que toda persona tiene.
- Sirven a un mercado limitado o, dentro de un mercado más amplio a un número reducido de clientes.
- Fabrican productos, con tendencia a cierta especialización, y usan procesos sencillos de fabricación.
- Disponen de medios financieros limitados.
- Los equipos de producción y la maquinaria son sencillos.

- Cuentan con una plantilla de personal reducida.
- Utilizan materias primas de fácil acceso o semiterminadas.
- El empresario colabora y supervisa la mayoría de las funciones o actividades de la empresa.
- Sus sistemas contables son sencillos.
- Su ritmo de crecimiento es lento por lo que es difícil provocar modificaciones en su organización.
- Existe un conjunto de necesidades de abastecimientos que son relativamente fáciles de conocer con anticipación.
- La empresa y el capital por lo general son propiedad individual.

De los dos estudios anteriores podemos concluir que la problemática y oportunidad de la pequeña empresa se genera de las características del propietario, ya que sus cualidades y defectos se reflejan en su empresa.

2.5 Problemática de la pequeña empresa.

Es indudable el hecho de que la pequeña empresa posee una posición importante en la generación de empleos del país y en la vida económica del mismo; sin embargo se enfrentan a una serie de problemas que obstaculizan su desarrollo. Esto determina condiciones de desventaja en su competencia con medianas y grandes empresas y sobre todo con las empresas transnacionales.

Para lograr el éxito de la pequeña empresa es necesario conocer en primer lugar los motivos que originan el fracaso de las mismas. A continuación presentamos los más comunes:

1. Falta de experiencia administrativa.

En la mayoría de las pequeñas empresas la dirección de las mismas se encuentra a cargo de una sola persona, que en la mayoría de los casos no está capacitada para llevar a cabo esta función, además cuenta con muy pocos auxiliares o teme perder el control de la empresa si delega autoridad y responsabilidad. Es indiscutible el hecho de que cuando no existe una

administración efectiva dentro de cualquier empresa, esta corre el peligro de fracasar.

2. Falta de acceso a capital.

Esto se debe principalmente a la falta de conocimientos por parte de los empresarios sobre los tipos de financiamiento que existen, desconocimiento o temor a trámites complicados limitaciones para el acceso a los créditos y las tasas de interés.

3. Poco o nulo conocimiento y experiencia en comercio internacional.

Debido a que la mayoría de pequeñas empresas no realizan operaciones en el extranjero se le da poca importancia a la capacitación en materia de comercio exterior, lo que provoca que su campo de acción sea reducido.

4. Restringida aplicación de la administración financiera.

Las políticas y los sistemas contables son inadecuados, los activos no son reexpresados correctamente, carecen de sistemas modernos de

información administrativa-financiera como pueden ser: un sistema de presupuestos, planeación estratégica, un sistema de costos, aplicación de métodos para el análisis de los estados financieros, etc, en consecuencia no se puede llevar a cabo una acertada toma de decisiones.

5. Ausencia de una cultura de calidad.

Muy pocas empresas pequeñas cuentan con un sistema de calidad que garantice sus productos y/o servicios, por lo tanto se van quedando rezagadas y con pocas condiciones de sobresalir, sobre todo por la apertura comercial que se ha estado dando en los últimos años.

6. Confusión entre la familia y el aspecto laboral.

En México nos encontramos con el gran problema de que la mayoría de las pequeñas empresas son familiares y es difícil establecer una diferencia entre empresas familiares y pequeñas, dado que la mayoría de las empresas familiares cuentan con las características de las primeras.

La familia y la empresa están íntimamente unidas y existen vínculos de trabajo tan íntimamente entrelazados que se producen en ellas una seria

confusión entre la familia y el trabajo. (Ésta es la empresa que presenta mayores problemas de organización, ya que la autoridad está sumamente centralizada y al desaparecer el iniciador de la empresa, está corre el peligro de desaparecer también.)

La mayoría de las veces estas empresas se crean por la necesidad de obtener un ingreso para la familia, es por ello que la mayoría de las veces sufren de un estancamiento indefinido ya que no son programadas para que se desarrollen, sino únicamente para satisfacer las necesidades de sus creadores.

En la mayoría de las pequeñas empresas se sigue la política de delegar el control y los puestos claves a parientes, mismos que no siempre cuentan con la preparación y experiencia necesarias para manejar el destino de los negocios.

Además, esta situación tiene efectos nocivos sobre el estado de ánimo de los demás empleados, ya que pueden existir personas mejor capacitadas para desempeñar puestos que nunca podrán alcanzar. Cuando esto sucede la dirección ejercida por los dueños sobre su negocio llega a ser sinónimo de

administración deficiente y una fuente generadora tanto de conflictos familiares, como con el resto del personal.

Lo anterior obedece al interés del dueño de que su hijo o hijos hereden el negocio y lo preserven, independientemente de que sean o no personas capaces para manejarlo. Es aquí cuando surgen problemas con los parientes ineficientes, por las dificultades para despedirlos, como normalmente se hace con los malos empleados.

7. Falta de estudios de preinversión.

En donde se lleve a cabo el análisis de las principales variables como son: mercado, tecnología, costos, localización, financiamiento, etc.

8. Escasez de mano de obra calificada.

Al no contar con el personal adecuado para desempeñar el trabajo se elevan los costos y se retarda parcialmente la productividad; esto sumado a una deficiente supervisión, repercute en la mala calidad de los productos.

9. Concentración industrial.

Los empresarios se limitan al aprovechamiento de las ventajas ofrecidas en otros estados del país al establecerse en zonas en donde existe demasiada concentración industrial.

10. Escasez de recursos económicos,

Misma que provoca una limitación en la expansión del mercado. Esto es aprovechado por empresas con suficientes recursos que absorben o detienen el desarrollo y las actividades de este sector.

11. Factores institucionales.

La pequeña empresa representa una mínima parte dentro de las decisiones, respecto a las políticas y mecanismos de acción que adoptan las asociaciones industriales. Tal situación provoca que sus problemas se planteen y resuelvan de manera independiente, encontrándose en una situación en desventaja ante las grandes empresas.

12. Dependencia productiva.

Es una característica particularmente de las industrias cercanas a las franjas fronterizas. La localización de empresas denominadas maquiladoras se presenta como resultado del dominio económico y comercial de empresas que requieren el uso de mano de obra nacional y que aprovechan las circunstancias de una necesaria generación de empleos. Esto provoca que tales empresas, prefieran este sistema de trabajo en vez de realizar expansiones y penetración al mercado con productos propios.

13. Inflación.

La incidencia del proceso inflacionario, en el aumento de los precios y los costos de producción, ha provocado que las limitaciones de una pequeña producción dificulten la absorción de los incrementos señalados. Cabe mencionar además que aquellas empresas que presentaban un pasivo fijo en moneda extranjera, en el momento de la devaluación se vieron afectadas en su deuda y en su relación respecto de sus proveedores así como en su propio mercado de consumo.

14. Vulnerabilidad extrema debido a su tamaño y estructura.

El comercio mundial es dirigido por grandes empresas. Cuando hablamos de globalización debemos aceptar que ésta actividad es promovida e iniciada por multinacionales que adquieren y distribuyen insumos y productos en cualquier parte del mundo. De esta manera las pequeñas empresas no tienen vías de desarrollo hacia el exterior debido a que no cuentan con la infraestructura adecuada.

15. Incapacidad de asociación de los empresarios.

El micro y pequeño empresario mantiene una preferencia natural hacia la acción individual, tendencia que sin duda alguna limita su propio desarrollo. De esta manera el empresario no puede tener acceso a financiamientos, ni puede comprar insumos a precios competitivos, ni puede realizar grandes inversiones de capital.

Sin lugar a dudas existen una serie de problemas que afectan a la pequeña empresa, sin embargo consideramos que uno de los más relevantes es el de contar con una administración deficiente. En sí este tipo de empresas cuentan con un administrador generalista. Esta deficiencia no

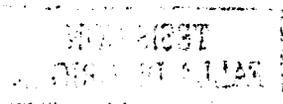
les permite implementar una adecuada función administrativa y de gestión en sus operaciones. Sin una adecuada capacitación para administrar las empresas nada puede garantizar el éxito de las mismas.

2.6 Importancia de la pequeña empresa.

La base de las economías mundiales siempre han sido las micro, pequeñas y medianas empresas, en México, cerca del 95%¹⁶ de las empresas del país son pequeñas, las cuales constituyen un factor de vital importancia en la economía del mismo, a continuación analizamos algunos aspectos que así lo demuestran.

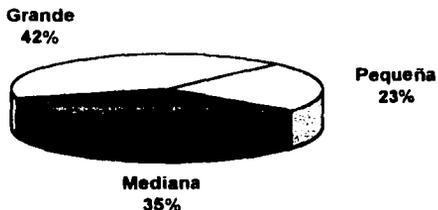
El dinamismo del sistema económico mexicano propicia necesariamente el desarrollo de sus componentes, siendo uno de ellos el sector empresarial. El crecimiento de la economía, hace que aumente el número de unidades productivas. Sin embargo, su importancia no radica sólo en el número de establecimientos, sino también en el capital invertido que representan; en el valor de su producción; en el valor agregado; en las materias primas que consumen y en la generación de empleos.

¹⁶ Centro Empresarial para el perfeccionamiento socioeconómico de Puebla.

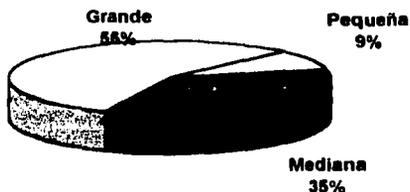


Tenemos así que, la pequeña empresa absorbe el 23% de la fuerza total de trabajo y representa el 9% del producto interno bruto generado por la industria. A continuación se presentan gráficamente estos datos:¹⁷

FUERZA DE TRABAJO



PRODUCTO INTERNO BRUTO



Fuente: Centro empresarial para el perfeccionamiento socioeconómico de Puebla

¹⁷ Idem.

La Pequeña empresa cumple la función de llenar huecos de producción, es decir, hay un gran número de productos que tienen que ser producidos a baja escala por lo que muchas veces se requiere de instalaciones con maquinaria, procesos y organización específicamente adaptados al producto por fabricar. Este caso se puede presentar cuando las demandas totales son pequeñas o cuando varias empresas grandes del mismo ramo requieren de una misma parte o material en pequeña cantidad, pero les resulta incosteable fabricarlas ellas mismas. En este caso la pequeña empresa se integra perfectamente a las grandes y en lugar de competir con ellas, las complementa.

Las pequeñas empresas son el eslabón entre las gigantescas fábricas y los últimos mercados para los productos de éstos y con frecuencia son las mismas pequeñas empresas las que forman parte de dichos mercados.

En muchos casos no sería remunerador para las grandes empresas establecer unidades de producción bien situadas, como las que las pequeñas empresas ofrecen. Por otro lado, existen muchos ramos en los que el mercado no es suficiente para atraer a las grandes empresas.

La importancia de la pequeña empresa, no sólo es de carácter económico sino también social, ya que es generadora de nuevas ideas, abre el camino por el que muchas personas han alcanzado sus metas; constituye una escuela práctica de gran importancia nacional para formar empresarios, administradores o técnicos; la pequeña escala de operaciones les permite ir adquiriendo experiencia sin grandes quebrantos económicos, porque además por su reducido tamaño tiene todas las funciones a la vista. Además los beneficios no recaen sólo en el dueño de la empresa, sino que redundan en la sociedad en general, ya que proporciona ingresos a las personas que laboran en ella, contribuye a los gastos del Estado mediante el pago de impuestos, derechos, seguros, etc. De la misma manera beneficia a otras empresas al comprarles materias primas, accesorios, suministros, productos terminados, al mismo tiempo que proporciona rendimientos de capital a instituciones financieras.

Contribuyen además a elevar el nivel de ingresos de la población, al crear un mecanismo redistributivo de la propiedad entre familiares y amigos que son quienes forjan una idea e inician una actividad empresarial a pequeña escala. De esta forma, esta clase de empresas son un mecanismo de captación de pequeños ahorros para hacerlos productivos, mismos que de otra forma permanecerían ociosos.

La pequeña empresa, funciona como estimulante de la competencia, es decir, anualmente se establecen cientos de negocios de pequeñas empresas que compiten entre sí en su afán de sobresalir. Muchas de ellas desaparecen pronto, pero las mejores subsisten, este es un aspecto muy importante ya que esta depuración, por llamarlo de alguna manera, permite eliminar a las empresas que están por debajo de las mejores, lo que propicia que existan productos de mayor calidad, precios competitivos, eficiencia en los servicios, etc. Además es importante señalar que en la mayoría de las pequeñas empresas la inversión es cien por ciento nacional.

De todo lo anteriormente expuesto hemos llegado a la conclusión de que la pequeña empresa enfrenta graves problemas de administración lo que en su mayoría provoca el fracaso de las mismas. Es por ello que constituye un campo al que se le debe prestar ayuda y atención a partir de su creación con el fin de evitar fracasos innecesarios.

Ante esta realidad es indispensable la participación del administrador en la planeación y evaluación de la pequeña empresa, aplicando las herramientas y técnicas administrativas para aumentar la productividad y la eficiencia y en consecuencia los resultados que se generen sean mayores a los esperados por el empresario.

Capítulo 3

*El Proceso administrativo en la creación,
funcionamiento y evaluación de una pequeña empresa*



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 3.

EL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LA CREACIÓN, FUNCIONAMIENTO Y CONTROL DE UNA PEQUEÑA EMPRESA.

Crear una empresa no es una tarea para llevarla a cabo de manera superficial o a la ligera, es necesario realizar investigaciones, efectuar estudios y elaborar los planes que permitan crear la estructura de la organización, operar, controlar la empresa y demás elementos que sean necesarios.

La idea de crear una empresa se presenta básicamente por dos motivos fundamentales:

1. La necesidad que existe dentro de la sociedad de un determinado producto o servicio, ya sea porque no existe o porque las organizaciones establecidas no satisfacen la demanda actual.
2. La obtención de beneficios económicos para los empresarios.

Todas aquellas personas que deseen iniciar un negocio deben contar con ayuda especializada para estudiar ciertos factores que nos van a permitir planear un inicio exitoso de la empresa.

La necesidad de una administración adecuada resulta indispensable para todos aquellos que tienen éxito en sus negocios, sin embargo, muchas veces para el pequeño empresario resulta un tanto difícil, prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar su empresa.

Muchas personas consideran a la administración como una actividad conformada de lo que hace el administrador para llamarse de esa manera. Sin embargo, las funciones de un administrador son distintas y están formadas de muchas actividades que se engloban en un proceso único "el proceso administrativo".

3.1 Concepto de Proceso Administrativo.

El proceso administrativo se compone de una serie de funciones fundamentales las cuales varían según el autor, sin embargo la esencia y los resultados son los mismos. Estas funciones constituyen los medios por los cuales se lleva a cabo la acción de administrar por lo tanto se puede decir

que la administración es un proceso dinámico y en evolución que se adapta e influye continuamente en las condiciones sociales, políticas, económicas y tecnológicas y hace uso de ellas para alcanzar de la manera más adecuada los objetivos que persiga.

Según Agustín Reyes Ponce, el proceso administrativo es " Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de manejar y estructurar una organización".¹⁸

Para el presente trabajo de investigación se tomará como referencia el modelo de proceso administrativo planteado por Agustín Reyes Ponce, por las siguientes razones:

1. Es de fácil comprensión por su claridad.
2. El autor es mexicano y por lo mismo lo contempló para la formación de empresas mexicanas.
3. El modelo fue creado sobre la base de la ideología del administrador mexicano.
4. Consideramos que es el más completo en cuanto a contenido.

¹⁸ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Noriega-Limusa, México 1990, p. 51

MODELO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

(AGUSTÍN REYES PONCE)

Fase	Elemento	Etapas
Mecánica Administrativa	1. Previsión	Objetivos, investigaciones, Cursos alternativos.
	2. Planeación	Políticas, Procedimientos, Programas, Pronósticos, Presupuestos.
	3. Organización	Funciones, Jerarquías, Obligaciones.
Dinámica Administrativa	1. Integración	Selección, Introducción, Desarrollo, Integración de las cosas.
	2. Dirección	Autoridad, Comunicación, Supervisión.
	3. Control	Su Establecimiento, su Operación, su Interpretación.

3.2 Elementos del Proceso Administrativo.

De acuerdo con Reyes Ponce, el proceso administrativo comprende dos fases: la mecánica y la dinámica; las cuales a su vez se dividen en seis elementos previsión, planeación, organización, integración, dirección y control, los cuales tienen sus propias etapas.

A continuación explicamos en qué consiste cada una de ellas y su aplicación en la creación de la pequeña empresa.

3.2.1 Fase Mecánica.

1. Previsión.

La previsión significa "ver anticipadamente" y nos permite ubicar a la empresa, es decir, se basa en hechos pasados y presentes que permiten tener una visión de la situación que probablemente se presentará en el futuro.¹⁹

¹⁹ Idem, p. 101

Para realizar una buena previsión es necesario tomar en cuenta las etapas que de ella se derivan:

- **Misión.**

Aunque el Maestro Agustín Reyes Ponce no la considera dentro las etapas de la previsión, consideramos que es muy importante establecerla, sobre todo al crear una empresa, ya que ésta va a representar su razón de ser y consta de dos elementos: una ideología fundamental y un futuro imaginado.

Los elementos a considerar para la construcción de la misión son:

- Las necesidades del consumidor que desea satisfacer con los productos o servicios a ofrecer.
- Los valores que sustentan las relaciones laborales.
- Equilibrio y armonía entre el personal y sus dirigentes.
- Organización saludable en términos de tecnología, estructura y ambiente de trabajo.
- Servicio efectivo a clientes, proveedores y público en general.

El Licenciado en administración puede asesorar a los dueños de la pequeña empresa en la construcción de la misión ya que de no hacerlo ésta puede perder su identidad y con el tiempo dejar de hacer aquellas cosas que le daban un lugar en el mercado o bien hacerlas de manera diferente pero inadecuada para los consumidores.

- **Objetivos.**

Representan lo que se espera alcanzar en el futuro. La fijación de los objetivos es de gran importancia en las empresas ya que de esto dependerá el éxito o fracaso que puedan tener las mismas.

La definición operativa de un objetivo es:

- ✓ Un objetivo cuantificado es una meta.
- ✓ Un objetivo en tiempo es un programa.
- ✓ Un objetivo en recursos financieros es un presupuesto.

El establecimiento de los objetivos de la empresa es muy variable, los generales por lo regular los establecen los dueños, accionistas o el consejo de administración.

En la pequeña empresa a los objetivos se les da poca importancia, de hecho muchas empresas no los tienen plasmados. El administrador profesional debe intervenir, sugiriendo a la máxima autoridad el establecimiento, los cambios, adaptaciones y omisiones de objetivos que, según su criterio profesional vayan a beneficiar a la empresa.

Clasificación de los objetivos.

a) Generales.- Son aquellos que persigue la empresa y que debido a su importancia, amplitud y trascendencia deben estar en primer lugar.

Ejemplo:

"Producir y vender vidrio plano de alta calidad para lograr el desarrollo
de Vidrio México, S.A. de C.V."

b) Específicos.- Aquellos que están orientados hacia determinados aspectos dentro de la empresa, por ejemplo los objetivos de recursos humanos, ventas, producción, etc.

" Mantener un programa constante de capacitación que permita aumentar las habilidades de nuestros empleados para obtener productos de mayor calidad"

c) A corto, mediano y largo plazo.- Se establecen en función del tiempo en el que se pretende alcanzarlos.

"Ampliar en un año la capacidad productiva de la empresa para satisfacer la demanda del mercado"

d) Individuales.- Se refieren principalmente a las satisfacciones del trabajo, económicas, psicológicas y sociales.

" Producir 1000 piezas diarias de vidrio para cumplir puntualmente con los pedidos de ventas"

Es importante señalar que los objetivos específicos e individuales deben estar encaminados al logro de los generales.

• **Investigaciones.**

Es un proceso de indagación de hechos pasados, presentes y una estimación del futuro, tanto de factores internos como externos de la empresa para la obtención de información que permita determinar los objetivos.²⁰ Para obtener la información necesaria se emplean diferentes técnicas como son:

- a) Investigación documental.
- b) Observación.
- c) Cuestionario.
- d) Entrevista.

Para la creación de una pequeña empresa es importante investigar los siguientes puntos:

Necesidades sociales.

Dentro de una sociedad que día a día se torna más compleja, se requieren más productos y servicios que satisfagan las necesidades de educación, salud, alimentación, vestido, transporte, finanzas,

²⁰ Idem, p. 116

comunicaciones, seguridad, etc., esto ha generado que las empresas existentes se especialicen en un producto o servicio, y en consecuencia ha ocurrido que cada vez tengamos una mejor oferta, con mejor calidad. Es por esto que las personas que deseen iniciar un negocio consideren qué necesidades de la población se van a satisfacer.

Mercado.

Consideramos que es el factor más importante, ya que sin él, ninguna empresa puede establecerse, para recabar información es necesario realizar una investigación del mismo, que nos arroje información sobre:

- ◆ Necesidades de consumo que existen actualmente en la sociedad.
- ◆ Características y tamaños de la población.
- ◆ Expectativas del crecimiento de la población.
- ◆ Clientes potenciales.
- ◆ Número, efectividad y características de los competidores en el mercado.
- ◆ Hábitos de compra.

comunicaciones, **seguridad**, etc., esto ha generado que las empresas existentes se especialicen en un producto o servicio, y en consecuencia ha ocurrido que cada vez tengamos una mejor oferta, con mejor calidad. Es por esto que las personas que deseen iniciar un negocio consideren qué necesidades de la población se van a satisfacer.

Mercado.

Consideramos que es el factor más importante, ya que sin él, ninguna empresa puede establecerse, para recabar información es necesario realizar una investigación del mismo, que nos arroje información sobre:

- ◆ Necesidades de consumo que existen actualmente en la sociedad.
- ◆ Características y tamaños de la población.
- ◆ Expectativas del crecimiento de la población.
- ◆ Clientes potenciales.
- ◆ Número, efectividad y características de los competidores en el mercado.
- ◆ Hábitos de compra.

Ubicación.

El determinar la ubicación de la empresa dependerá, en gran medida del giro de la misma, ya que se deberán analizar diferentes factores según sea industrial, comercial o de servicios, entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

◆ Materias primas.

Si se trata de una empresa industrial, es necesario considerar el tipo de materia prima que se va a utilizar en la fabricación de los productos, ya que en algunos casos no son fácilmente transportables por su naturaleza física o bien porque se dañan a ciertas temperaturas. También se debe considerar el hecho de la cercanía, ya que esto representa costos, mismos que serán cargados al costo final del producto, por lo tanto es necesario contar con proveedores cercanos al lugar donde se ubicará la empresa, ya que a distancias cortas, se reducen los costos.

◆ **Mano de obra.**

Otro factor importante que se debe considerar es la mano de obra, porque en algunas operaciones se requiere de mano de obra especializada, entonces se tiene que analizar la disponibilidad de la misma, su capacitación, su especialización, su costo y en caso de ser necesario su traslado de algún lugar de la República. También deberán considerarse los salarios y los sindicatos.

◆ **Instalaciones.**

Si es que se desea adquirir un terreno para construir la empresa, se debe analizar el costo, ya que los terrenos tienen valores distintos dependiendo del lugar en que se encuentren, así sean del mismo tamaño.

Si no se desea realizar un fuerte desembolso en la compra de un terreno, existe la opción de comprar o arrendar un local. Estos dos aspectos presentan ciertos beneficios, ya que se evita el desembolso de grandes cantidades de dinero, además de que el pago de renta es deducible para efectos de impuestos.

◆ **El agua.**

Al respecto se debe considerar el costo y el suministro constante de la misma, ya que en determinados procesos como los de productos alimenticios, medicinales, cerveceros, vitivinícolas, refresqueros, etc. el agua se utiliza en grandes cantidades y es indispensable.

◆ **Maquinaria y equipo.**

Si la empresa va a fabricar productos es necesario determinar el tipo de maquinaria que se va a utilizar y decidir si se va a comprar o arrendar. En la primera opción se deben considerar factores tales como el costo inicial del equipo, el tiempo de recuperación de la inversión, costos de mantenimiento, depreciación, capacidad de producción, calidad y versatilidad, actualmente es importante que esta cuente con tecnología de punta, para no tener procesos arcaicos y obsoletos.

Otro de los pasos más importantes al crear una empresa es seleccionar la forma legal de constitución, ya que de esta depende no solo la repartición de las utilidades que se generen, sino los riesgos que corren todos los interesados en ella.

Cualquier persona que desee crear una empresa deberá adoptar una de las formas siguientes:

A) Persona física con actividad empresarial.

En esta modalidad la empresa pertenece a una sola persona, dicha persona es quien asume todas las obligaciones de la empresa.

Las modalidades en las cuales puede operar una persona física con actividad empresarial son:

◆ **Régimen General.**

Pueden operar en este régimen todas las personas físicas que se dediquen a actividades empresariales: comerciales, industriales, ganaderas, agrícolas, de pesca o silvícolas.

◆ **Régimen de Pequeños Contribuyentes.**

De acuerdo con la Ley del I.S.R. las personas físicas que se dediquen a actividades ganaderas, agrícolas, pesqueras o silvícolas, de

autotransporte de carga o pasajeros, así como las artesanales, podrán pagar el impuesto sobre la renta bajo este régimen siempre y cuando sus ingresos no excedan la cantidad de \$ 2'986, 618.00 (cantidad actualizada a enero del 2000)²¹

◆ **Régimen Simplificado.**

Bajo este régimen pueden operar las personas físicas que se dediquen a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, así como al autotransporte de carga o de pasajeros.

El límite de los ingresos para operar bajo esta modalidad es de \$2,986,618.00 pesos.²²

B) Persona Moral.

Las empresas se constituyen mediante una asociación voluntaria de dos o más personas para emprender como copropietarios una empresa para beneficio mutuo.

²¹ Código Fiscal de la Federación, México 2000.

²² Idem.

◆ **Régimen General.**

Las personas morales que operen bajo el régimen general deberán calcular el impuesto sobre la renta aplicando al resultado fiscal obtenido en el ejercicio la tasa del 35%. Dichas personas podrán aplicar la tasa del 30% cuando sus utilidades sean reinvertidas.

◆ **Régimen Simplificado de las Personas Morales.**

Pueden operar bajo este régimen las personas morales que se dediquen exclusivamente a actividades agrícolas, ganaderas, pesqueras o silvícolas, así como el autotransporte terrestre de carga o de pasajeros.

En México, las sociedades se rigen por la Ley General de Sociedades Mercantiles, dicha ley reconoce la existencia de seis tipos de sociedades, las cuales se pueden constituir de capital variable y son:

1. Sociedad Anónima.
2. Sociedad Cooperativa.
3. Sociedad de Responsabilidad Limitada.
4. Sociedad en Nombre Colectivo.

5. Sociedad en Comandita Simple.
6. Sociedad en Comandita por acciones.

Las sociedades se constituirán ante notario público y de la misma manera se harán constar las modificaciones que sufran. La escritura constitutiva de una sociedad es el inicio legal de la misma y deberá contener:

1. Nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas y morales que constituyan la sociedad.
2. El objeto de la sociedad.
3. Razón social o denominación.
4. Duración.
5. El importe del capital.
6. La expresión de lo que cada socio aporte en dinero u otros bienes; el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valorización.
7. El domicilio de la sociedad.
8. La forma en la cual haya de administrarse la sociedad, así como las facultades de los administradores.
9. El nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.

10. La forma en que debe realizarse la distribución de la utilidad o pérdida entre los miembros de la sociedad.
11. El importe del fondo de reserva.
12. Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
13. Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder a la elección de los liquidadores, cuando no hayan sido designados anticipadamente.
14. Cuando el capital sea variable así se expresará, indicándose el mínimo que se fije.

Por ser la sociedad anónima la forma jurídica más común analizaremos algunos aspectos sobresalientes de la misma:

La Sociedad Anónima posee personalidad jurídica propia, es decir, la empresa es un organismo jurídicamente independiente de sus accionistas. Puede poseer bienes, firmar contratos y efectuar transacciones en nombre propio. La obligación de los socios se limita únicamente al pago de sus acciones.

La denominación o razón social de esta sociedad deberá ir seguida de las palabras Sociedad Anónima o de su abreviatura "S.A."

Para su constitución se requiere:

- ◆ Dos socios como mínimo.
- ◆ Que el capital no sea menor a cincuenta mil pesos y que esté íntegramente suscrito.
- ◆ Que se exhiba en efectivo, cuando menos el 20% del valor de cada acción.
- ◆ Que se exhiba íntegramente el valor de cada acción que tenga que pagarse, toda o en parte, con bienes distintos del numerario.

Puede constituirse por comparecencia ante notario público de las personas que la integrarán para la protocolización del acta constitutiva, o por suscripción pública.

Cuando la Sociedad Anónima se constituya por suscripción pública, los fundadores redactarán y depositarán en el Registro Público de Comercio, un programa que debe contener el proyecto de los estatutos, conforme al artículo 92 de la Ley General de Sociedades Mercantiles. Cada suscripción se formulará por duplicado dentro de los mismos ejemplares del programa y deberá contener:

1. Nombre, nacionalidad y domicilio del suscriptor.
2. La cantidad (expresada en letra) de las acciones suscritas; su naturaleza y su valor.
3. La forma y términos en que el suscriptor se obligue a pagar la primera exhibición.
4. La especificación de bienes distintos al numerario, cuando las acciones se paguen con éstos.
5. La forma de hacer la convocatoria para la asamblea general constitutiva y las reglas conforme a las que debe celebrarse.
6. La fecha de la suscripción.
7. La declaración de que el suscriptor conoce y acepta el proyecto de los estatutos.

Después de haberse constituido como Persona Física o Moral para poder iniciar operaciones, se deben realizar una serie de registros, permisos y licencias según sea el caso. Esta tramitación se hace en distintos organismos o dependencias gubernamentales y privadas. Cabe mencionar que los trámites pueden ser federales, gubernamentales y municipales.

A continuación presentamos los trámites más generales que deben realizarse, sin embargo, existen otros que no mencionaremos porque son más específicos, según el tipo de empresa.

1. Permiso para constituir una sociedad, ante la Secretaría de Relaciones Exteriores.
2. Registro Federal de Contribuyentes.
3. Inscribir el acta de la sociedad ante el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
4. Registro ante el Instituto Mexicano del Seguro Social y ante el INFONAVIT.
5. Permiso ante la Cámara correspondiente al giro de la empresa.
6. Inscripción en la Tesorería del estado, municipio o delegación.
7. Licencia estatal de uso de suelo.
8. Licencia sanitaria, ante la Secretaría de Salud.
9. Alta en el SIEM.
10. Registro de nombres comerciales, logotipos, marcas, lemas, patentes y diseños industriales en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI)

Otros, dependiendo del giro de la empresa.

- **Cursos alternativos.**

Representan todas aquellas opciones que tiene la organización para su desarrollo y tienen que ser seleccionados para lograr el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa en caso de que las circunstancias previstas sufrieran algún cambio.

Los cursos alternativos abarcan la experimentación con relación a:

- ◆ ¿Qué podrá hacerse con los medios actuales?
- ◆ ¿Qué podrá hacerse con otros medios?

Es responsabilidad de los dueños establecer las alternativas y seguir la que más convenga en ese momento. Sin embargo es recomendable que se apoye en los conocimientos y experiencia de un administrador profesional.

Es necesario que antes de tomar una decisión se evalúe lo siguiente:

- ◆ ¿Cuáles serán las ventajas que se tendrán con cada una de las alternativas?
- ◆ ¿Qué recursos serán indispensables para que funcione?

- ◆ ¿El riesgo corresponde a los beneficios que se esperan?

2. Planeación.

Consiste en fijar un plan de acción, fija con precisión lo que se va hacer, estableciendo los principios que habrán de orientarlo. La secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de números y tiempos necesarios para su realización.²³

En épocas de incertidumbre, como en la que vivimos actualmente, planear no es un lujo que solo las grandes empresas pueden darse. De hecho, consideramos que es más necesaria en la pequeña empresa, porque por su tamaño, es más vulnerable a las fuerzas del entorno. Una empresa que no controla su destino mediante la planeación puede desaparecer debido a los cambios económicos, del mercado, de la competencia, etc.

• Políticas.

Toda empresa, sin importar su tamaño debe contar con políticas. Las políticas representan guías flexibles que sirven para orientar las acciones.

²³ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Noriega-Limusa, México 1990, p. 165

Son las limitaciones o posibilidades que se pueden seguir en las acciones y ayudan a mantenerlas dentro de los límites que marcan los planes.

En la mayoría de las empresas, los propietarios son quienes establecen las políticas generales. Es importante señalar que se debe tener extremo cuidado al formularlas, ya que cuando las políticas son inflexibles o demasiado rígidas causaran pérdida de clientes y desmotivación de los empleados. Caso contrario es cuando se emplean correctamente las políticas ya que hacen más ágil la actividad de la empresa y liberan al dueño de tomar decisiones menores. Son un instrumento de delegación.

En la pequeña empresa el administrador puede elaborar y proponer las políticas al empresario y éste deberá estudiar y adoptar las que juzgue convenientes.

Las políticas pueden clasificarse en:

a) Generales.- Cuando su campo de aplicación es para todas las áreas de la empresa.

Ejemplo:

"Los sueldos de todos los empleados se fijarán de acuerdo a las categorías que se establecen en el tabulador salarial"

b) Específicas.- Cuando se aplican en un determinado departamento o área de trabajo.

Ejemplo:

"La Gerencia de ventas está autorizada a pedir hasta un límite de \$ 15,000 mensuales para gastos de representación"

La política necesita claridad y precisión en su contenido. Las políticas específicas ayudan a interrelacionar los segmentos de la empresa con la seguridad de que pueden conocerse los límites de actuación. El conjunto de políticas forman un manual, mismo que es invaluable para el adecuado manejo administrativo.

- **Procedimientos.**

Constituyen un conjunto de actividades lógicas y cronológicas relacionadas entre sí que nos permiten alcanzar un fin determinado.

Los procedimientos se establecen para reducir al mínimo la incertidumbre respecto a las tareas repetitivas o aspectos sujetos a interpretación.

Los pasos de un procedimiento deben ser sucesivos, complementarios y en conjunto se dirigen a alcanzar un objetivo deseado, cada paso debe estar justificado, debe llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás pasos del procedimiento.

Los procedimientos al igual que las políticas deben ser flexibles pero estables, esto quiere decir que sufrirán modificaciones cuando se presenten circunstancias que afecten la operación del mismo.

Ejemplo:

Procedimiento de inducción a la empresa.	
Título:	Inducción
Fecha de emisión:	19-03-00
Responsable:	Jefe de Selección. Código: PRH-001
1. Objetivo.	
Asegurar que la inducción permita al nuevo empleado conocer los elementos más relevantes de la empresa y las funciones de su puesto.	
2. Alcance.	
Se aplica para todos los empleados que ingresan a la empresa.	
3. Responsable.	
El departamento de Recursos Humanos es responsable de asegurar que se cumpla con el procedimiento.	
4. Actividades.	
4.1 Recibir y dar la bienvenida al candidato.	
4.2 Presentar breve historia de la empresa.	
4.3 Dar a conocer:	
• Misión	
• Políticas.	
• Prestaciones	
• Horario, forma y lugar de pago.	
• Horario de comida	
• Dias no laborables.	
• Reglamento interior de trabajo	
• Elementos importantes de seguridad e higiene (equipo de protección, reglas de seguridad, etc.)	
• Explicar proceso productivo.	
• Presentar estructura organizacional de la empresa y explicar la interrelación de puestos.	
4.4 Entregar Manual de bienvenida.	
4.5 Resolver dudas.	
4.6 Presentar al nuevo empleado con su jefe y compañeros de trabajo.	
5.0 Formatos y anexos.	

- **Pronósticos.**

Es un instrumento de planeación que se da en tiempos y unidades.

Ejemplo: Pronósticos de ventas.

- **Presupuestos.**

Es un plan esencialmente numérico que se anticipa a las operaciones que se pretenden llevar a cabo en concordancia con los objetivos. Representa también las expectativas razonables para un periodo determinado.

La mayoría de las empresas, a excepción de las pequeñas, tienen alguna forma de presupuesto, aunque también la gran mayoría no tiene implementado un sistema presupuestal completo. El administrador debe convencer al empresario sobre la importancia que tienen los presupuestos en las actividades de la empresa.

Los presupuestos se pueden clasificar en dos grandes rubros:

PRESUPUESTO	
1. Público: Lo realizan los gobiernos.	2. Privado: Lo realizan las empresas privadas.
Base: Gastos. <ul style="list-style-type: none"> • Estiman los gastos necesarios e indispensables. • Determinan la forma de cubrirlos. 	Base: <ul style="list-style-type: none"> • Estimar ingresos • Predeterminar su distribución y aplicación.
Finalidad: Satisfacer las necesidades públicas para lograr la estabilidad económica del país.	Finalidad: Obtener utilidades. Ofrecer bienes y servicios.

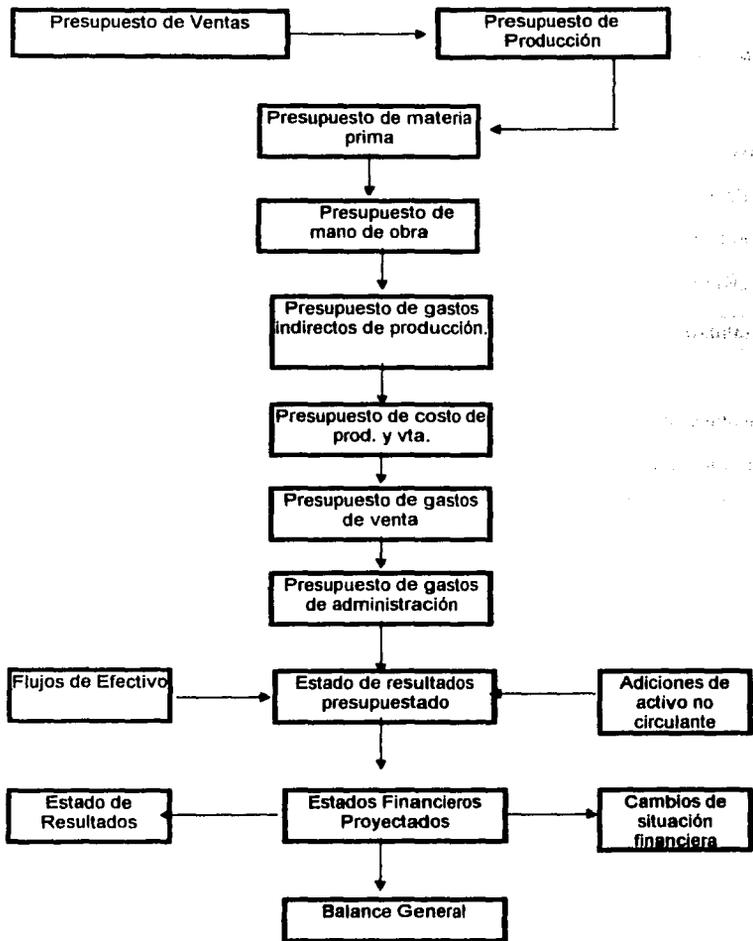
Un presupuesto es un plan de entradas y salidas de dinero, personal, compra y venta de artículos, etc. La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades. Sin embargo su continuación es sencilla, ya que los presupuestos anteriores sirven de guía.

El sistema presupuestal está conformado por una serie de presupuestos ordenadamente relacionados entre sí. A continuación presentamos los presupuestos que se consideran esenciales para el sistema presupuestal:

PRESUPUESTO	
1. Público: Lo realizan los gobiernos.	2. Privado: Lo realizan las empresas privadas.
Base: Gastos. <ul style="list-style-type: none"> • Estiman los gastos necesarios e indispensables. • Determinan la forma de cubrirlos. 	Base: <ul style="list-style-type: none"> • Estimar ingresos • Predeterminar su distribución y aplicación.
Finalidad: Satisfacer las necesidades públicas para lograr la estabilidad económica del país.	Finalidad: Obtener utilidades. Ofrecer bienes y servicios.

Un presupuesto es un plan de entradas y salidas de dinero, personal, compra y venta de artículos, etc. La creación inicial de un presupuesto presenta dificultades. Sin embargo su continuación es sencilla, ya que los presupuestos anteriores sirven de guía.

El sistema presupuestal está conformado por una serie de presupuestos ordenadamente relacionados entre sí. A continuación presentamos los presupuestos que se consideran esenciales para el sistema presupuestal:



Las etapas para la elaboración de los presupuestos son:

1. Planeación.
2. Fórmulación.
3. Aprobación.
4. Ejecución y coordinación.
5. Control.

Ejemplo:

Presupuesto sumario por el 1er. Trimestre del 2000.

Venta de 3000 unidades a un precio de \$200.00 c/u.	\$ 600, 000.00
Producción de 3000 unidades a un costo de \$120.00	360, 000.00
Gastos de venta y administración del 20% de las ventas.	120, 000.00
Utilidad 20% de las ventas.	120, 000.00

Volumen de Producción	
Mes	Unidades
Enero	1000
Febrero	800
Marzo	1200
Total	3000

Volumen de ventas		
Mes	Unidades	\$
Enero	1000	200.00
Febrero	800	160.00
Marzo	1200	240.00
Total	3000	600.00

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

Un sistema presupuestal, que abarca actividades y proyectos de todas las áreas de la empresa, se comprenderá mejor si se formula un "manual de presupuestos" y se turna a los involucrados. Esto permitirá definir claramente la autoridad y responsabilidad en la elaboración de los presupuestos, además de que promoverá la fijación de normas y simplificación de métodos para formular el presupuesto.

3. Organización.

La organización es el elemento del proceso administrativo donde se reúnen los recursos humanos y materiales disponibles para llevar a cabo el logro de los objetivos. Por tanto, se considera como la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social.

La organización va a acumular, complementar y llevar hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión y la planeación han señalado respecto a las funciones de una empresa, es decir, es la manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal que conforma la empresa para alcanzar eficazmente los objetivos de la misma.

En sí lo que se busca es que todas las áreas de la pequeña empresa unan esfuerzos para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

El objeto de la organización es que cada uno de los miembros de la pequeña empresa conozca qué actividades son las que va a ejecutar, lo que permite mayor concentración en el logro de los objetivos, además de que no existe confusión respecto a quién es el que va a hacer qué cosa. Cada persona sabe que lugar tiene en la estructura orgánica, conoce sus relaciones, a quién debe recurrir para su supervisión, quienes son sus subordinados, etc.

Etapas de la organización.

- **Funciones.**

Las funciones representan el agrupamiento de las principales actividades en unidades de trabajo, es decir, es la reunión de actividades afines. En las funciones se precisan por escrito las acciones aplicables en cada área.

La empresa es un agrupamiento de actividades necesarias: ventas, producción, compras, contabilidad, etc. Estas no son departamentos formales establecidos, sino funciones o actividades que el empresario debe realizar para el adecuado funcionamiento de la empresa.

- **Jerarquías.**

El administrar implica establecer que la autoridad y la responsabilidad deben fluir en línea vertical directa del nivel más alto de la empresa hasta los niveles inferiores. Establecer la estructura jerárquica de la empresa se refiere a la división vertical de autoridad y responsabilidad, y a la asignación de obligaciones a lo largo de la cadena jerárquica. La mayoría de los organigramas establecen los niveles jerárquicos así como el concepto de unidad de mando en el que cada subordinado tiene sólo un superior.²⁴



²⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, *Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas*, ECAFSA, México 1998, p. 231

- **Autoridad.**

Se entiende como el derecho de exigir a los subordinados con base en el puesto formal y el control sobre las recompensas y castigos. Es decir, un superior espera resultados de sus subordinados, si los obtiene entonces tiene autoridad para dar algún incentivo o recompensa o en caso contrario algún castigo. La autoridad se deriva del puesto más no de la persona.

- **Obligación.**

Indican las tareas asignadas a cada puesto y pueden ser físicas o mentales. Dichas obligaciones se deben establecer formalmente en el contrato laboral.

- **Responsabilidad.**

Está relacionada con el flujo de autoridad y con las obligaciones, es decir cada subordinado debe cumplir con las tareas que le sean asignadas y ejercer su autoridad de acuerdo a las políticas que la empresa establezca.

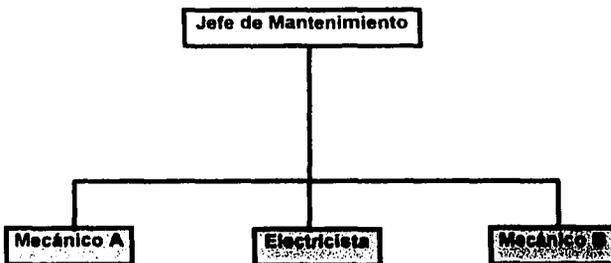
- **Delegación.**

Consiste en un acto bilateral en el cual un superior jerárquico confiere deberes y responsabilidades a un subordinado otorgándole la autoridad correspondiente.

- **Tramo de control.**

Establece el número de subordinados que puede manejar un supervisor de manera adecuada, y se relaciona de forma estrecha con la estructura jerárquica y la departamentalización.

Ejemplo:



□ Tramo de control

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- **Estructuras organizacionales.**

Las estructuras organizacionales son las diferentes combinaciones de las funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se representan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, y se complementan con el análisis de puestos.

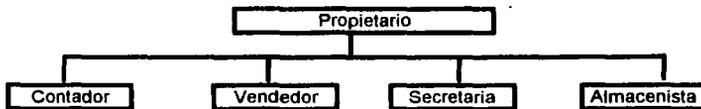
A continuación explicaremos brevemente las tres estructuras organizacionales básicas.

A. Lineal.

En este tipo de estructura la autoridad se concentra en una sola persona, es decir, dicha persona toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. De esta forma el jefe proyecta y distribuye el trabajo.²⁵

Este tipo de estructura es muy común en las pequeñas empresas y sobre todo en las que son familiares.

²⁵ Idem, p. 234

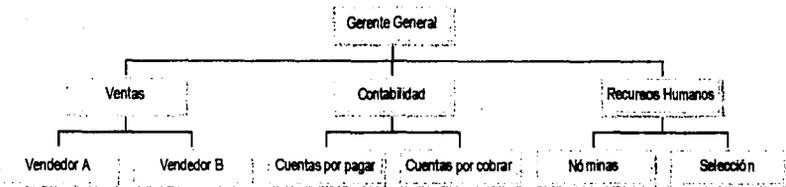


Este tipo de estructura tiene la ventaja de que es sencilla y clara, se establece una disciplina laboral y no hay conflicto de autoridad ni fuga de responsabilidades. Es útil en la pequeña empresa. Sin embargo se considera poco flexible para futuras expansiones, difícilmente el jefe está capacitado en todas las áreas que debe controlar y se carece de especialización.

B. Funcional.

La organización funcional se basa en la naturaleza de las actividades a realizar, se organiza específicamente por departamentos o secciones, se basa en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa y aprovecha la preparación y aptitudes profesionales del personal.²⁶

²⁶ Idem, p. 236



La organización funcional se establece por lo general en las medianas y grandes empresas ya que aumenta la capacidad y eficiencia de los jefes por la especialización, además de que permite separar las actividades en sus elementos más simples. Sin embargo tiene ciertas desventajas como son: duplicidad de mando, se dificulta definir la autoridad y responsabilidad para aspectos que no son comunes, se reduce la disciplina y existen numerosos conflictos.

C. Línea y Asesoría.

Este tipo de estructura conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de especialistas en determinados aspectos.



Este tipo de estructura proporciona a la dirección y a los jefes conocimientos especializados y permite la especialización de cuerpos de asesores y al mismo tiempo mantiene el principio de responsabilidad. Entre sus desventajas encontramos que los asesores pueden ser poco o nada efectivos por falta de autoridad al realizar su labor o apoyo en la aplicación de sus recomendaciones, además de que pueden surgir conflictos entre asesores y jefes de línea por puntos de vista encontrados.

Para establecer un sistema de organización se deberá tener en cuenta:

- ◆ El tipo de empresa.
- ◆ El volumen de operaciones.
- ◆ Expansión e influencia territorial de sus actividades.
- ◆ El objetivo de la empresa.
- ◆ Enumerar las actividades a realizar.

- ◆ Dividir las actividades a realizar.
- ◆ Determinar la actividad que corresponda a cada puesto.

El administrador profesional puede ayudar al propietario de la pequeña empresa a diseñar la estructura organizacional, a fin de definir perfectamente las funciones, autoridad y responsabilidad de cada persona para evitar de esta manera cualquier tipo de conflictos.

3.2.2. Fase Dinámica.

1. Integración.

En este elemento del proceso administrativo se ejecuta o realiza todo aquello que se ha planeado y organizado. Es aquí cuando se va a dotar a la empresa de todo lo necesario para su buen funcionamiento.

Obtener los recursos materiales, humanos y financieros es de gran importancia para operar una empresa. Aunque se da mayor énfasis cuando se crea una empresa (captar personal, dinero, maquinaria, equipos, etc.), es una actividad permanente, porque en forma constante hay que estar

integrando ya sea por crecimiento de la empresa, ampliaciones, deterioro de los equipos, etc.

La integración comprende tanto cosas como personas, pero lógicamente la de personas resulta ser la de mayor relevancia ya que el factor humano es decisivo en todas las fases de operación de cualquier empresa, desde el nacimiento hasta la consolidación.

Se debe elaborar una planeación acerca del número de personas que se van a necesitar para el funcionamiento de la empresa y con qué conocimientos. Es necesario que el pequeño empresario determine el incremento de los ingresos que se darán por la contratación de personal, así como los costos de reclutamiento.

- **Selección.**

Toda organización necesita gente con diversos conocimientos y habilidades para completar una amplia gama de objetivos y actividades. El enrolar personal competente es básico para el éxito de toda organización, aún siendo pequeña. Para saber exactamente qué gente necesitamos

contratar se deben diseñar y repartir las actividades por puestos, entendiéndose por puesto: unidad de trabajo específica e impersonal.

En primer lugar, el empresario debe definir su puesto. Para las demás funciones de la empresa será necesario conocer el puesto con exactitud, es decir, ¿qué se haría en ese puesto?, ¿Cómo se haría el trabajo?, ¿Con qué se haría el trabajo?, ¿Dónde se haría el trabajo?, etc. Estas interrogantes las puede contestar el empresario situándose como si él ocupara el puesto o bien puede solicitar la asesoría de un administrador quien además puede elaborar las descripciones de puestos como la que a continuación se presenta:

Nombre del puesto: Jefe de Selección.

Departamento: Recursos Humanos.

Gerencia: Recursos Humanos

No. De ocupante: 1

No. De subordinados: 2

Jefe inmediato: Gerente de Recursos Humanos.

I. Función genérica.

Planear, organizar y controlar el reclutamiento y la selección de personal, garantizando la incorporación de personal con talento y potencial, cubriendo con los perfiles de los puestos.

II. Función específica.

1. Analizar requisiciones de personal.
2. Reclutar personal para cubrir las vacantes.
3. Realizar entrevistas de selección.
4. Aplicar exámenes.
5. Elaborar reporte de movimientos de personal.
6. Coordinar la inducción al personal de nuevo ingreso.
7. Aplicar entrevistas de salida.
8. Visitar bolsas de trabajo, asociaciones, CEDEPECAS, escuelas, etc.

III. Perfil.

Lic. En administración o psicología.

Experiencia: 2 años.

IV. Conocimientos necesarios.

1. Fuentes de reclutamiento.
2. Manejo de entrevistas.
3. Pruebas psicométricas.

Una vez que conoce todo lo que hace, puede determinar qué características debe tener la persona que lo va a ocupar para que desempeñe el trabajo lo mejor posible.

Ahora bien, una vez que se tienen perfectamente establecidos el perfil de la persona y las funciones del puesto es necesario allegarse de prospectos que cubran los requisitos determinados. Existen infinidad de alternativas para reclutar candidatos a ocupar los puestos de la empresa: escuelas, bolsas de trabajo, asociaciones, anuncios, agencias de colocación etc.

La etapa decisiva en el proceso de integrar los recursos humanos es la selección. Una vez conseguido un grupo de candidatos, es preciso evaluarlos para predecir cuáles tendrían éxito si se les contratará. Para llevar a cabo una acertada selección de personal se utilizan las entrevistas, pruebas psicométricas, pruebas técnicas, etc. Este proceso debe ser realizado por un especialista.

- **Inducción.**

La contratación se refiere a la formalización de la relación laboral que se da mediante la firma del contrato ya sea individual o colectivo.

El objetivo de la inducción es reducir la ansiedad que se siente al llegar a un lugar nuevo y consiste básicamente en familiarizar al nuevo empleado con su tarea. Durante la inducción es importante señalar aspectos tales como: los objetivos de la empresa, la misión, procedimientos y políticas, esto permitirá al trabajador tener una idea más clara acerca de lo que es su empleo y hacia donde debe encaminar sus esfuerzos. También se le debe mencionar cuál será su horario de trabajo, los procedimientos para el pago de su sueldo, etc. Además de darle un recorrido por las instalaciones físicas de la empresa.

Aún cuando la empresa sea pequeña es necesario tener un programa de inducción ya que esta influye en la primera impresión del personal hacia la empresa.

• **Capacitación y Desarrollo.**

Integrar los recursos es una actividad dinámica. El trabajo y los mercados demandan cambios que requieren de la actualización de los empleados.

La mayor parte de la capacitación se dirige a aumentar y mejorar las habilidades técnicas del empleado. Esto se aplica por igual al trabajo operativo que al administrativo.

La capacitación y el desarrollo no se pueden aplicar con éxito si no se tienen diseñados programas específicos de capacitación, mismos que deben apoyarse en una determinación de necesidades.

La capacitación y desarrollo se presentan en tres aspectos:

1. Capacitación al puesto de trabajo.
2. Capacitación para mejorar la productividad y eficiencia.
3. Capacitación para ocupar otro puesto.

- **Administración de sueldos y salarios.**

La administración de sueldos y salarios es una técnica de la administración de personal que sirve para determinar el monto de los sueldos y salarios justos para los servicios que brindan los empleados.

Aún en las empresas pequeñas se debe establecer un programa de sueldos y salarios. Dicho programa debe enfocarse a las necesidades de la empresa. Sin un programa de remuneración al personal, el empresario se enfrentará a una serie de problemas al tratar de reclutar y mantener al personal con suficiente motivación para desempeñar su trabajo.

Un programa de sueldos y salarios se compone de tres aspectos fundamentales:

1. Análisis de puestos.
2. Valuación de puestos.
3. Calificación de méritos.

El empresario debe contar con ayuda especializada, como la que ofrecen los administradores, para llevar a cabo dichos programas.

- **Recursos Financieros.**

Se refiere a los recursos monetarios y económicos que se necesitan para el desarrollo de las actividades de la empresa.

La integración de dichos recursos se debe realizar mediante una planeación financiera en donde se tomará como base los presupuestos para elaborar las proyecciones de la cantidad de dinero que estará disponible y cuánto se requerirá par llevar a cabo los planes. Las estimaciones para elaborar este presupuesto se realizarán una vez que se han determinado el presupuesto de ventas, de producción, de compras, etc.

El objetivo del presupuesto financiero es determinar anticipadamente los ingresos y egresos que tendrá la empresa en un periodo determinado. Además dicho presupuesto permite determinar el apoyo externo si es que este se requiere.

- **Recursos Materiales.**

La administración de los recursos materiales consiste en obtener bienes y servicios necesarios para realizar las actividades de cada unidad orgánica de la empresa.

Etapas:

1. Planeación de bienes y servicios.- Consiste en determinar las necesidades de bienes materiales y servicios (escritorios, teléfonos, fax, computadoras, luz, agua, materiales, etc.) actuales y futuros.
2. Investigación y análisis.- Esta etapa consiste en investigar qué tipo de bienes y servicios existen en el mercado, su calidad y precio, así como evaluar varias alternativas y seleccionar la más adecuada de acuerdo a las necesidades de la empresa.
3. Formalización.- Consiste en la formalización legal con los proveedores de bienes y servicios. (Realizar pedidos, firmar contratos, etc.)

4. Supervisión.- Vigilar y dar seguimiento a los pedidos para verificar que éstos se entreguen en la fecha prevista, en la cantidad y calidad solicitada.

5. Almacenamiento y control.- Consiste en planear y organizar la recepción de los bienes adquiridos por la empresa, su almacenamiento y registro para tener un estricto control sobre cada uno de ellos.

2. Dirección.

Según Reyes Ponce, es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas se realice de la manera más eficaz de acuerdo a los planes realizados.

El dirigir dentro de la organización es de vital importancia para una buena administración. Una adecuada dirección va a permitir solucionar infinidad de problemas a los que se enfrentan los administradores a la hora de efectuar las tareas.

En este elemento se pueden distinguir tres etapas fundamentales:

- **Autoridad y Responsabilidad.**

La dirección de una empresa va a suponer que se "delegue" la autoridad ya que en la función de administrar necesariamente se requiere la delegación ya que ningún jefe va a hacer todo por sí mismo, sino que delega a otros su autoridad y responsabilidad.

Dentro de la autoridad va implícito el mando que tiene como elementos (Según Reyes Ponce):

<u>Acciones</u>		<u>Funciones</u>
Determinar	Lo que debe hacerse	Directiva
Establecer	Cómo debe hacerse	Administrativa
Vigilar	Que lo que debe hacerse se haga	Ejecutiva o Supervisoría

- **Comunicación.**

La comunicación es el proceso mediante el cual se transmite información, ideas, emociones, instrucciones, etc. Por medio del uso de gráficas, dibujos, símbolos, palabras, etc.

Una buena comunicación dentro de la empresa va a evitar conflictos entre los esfuerzos, la duplicidad de tareas, además va a dar confianza, estimular y motivar a los miembros del grupo.

En lo que respecta a las relaciones humanas dentro de la empresa la necesidad de una comunicación eficiente es primordial. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden a través de toda la estructura. Se trata de las relaciones entre cada persona y su trabajo y entre cada persona y su jefe. Si la comunicación es deficiente respecto a la información que el trabajador debe conocer para realizar sus actividades, no obtiene resultados, se atenta contra la eficiencia y propicia una participación pasiva por parte de los colaboradores.

- **Supervisión.**

Dentro de la supervisión, se establece el ver que las cosas, funciones y las actividades se estén llevando a cabo en la medida como fueron planeadas. El supervisor, tiene que aplicar las reglas que se han dado sobre la dirección ya que va a ser el transmisor, no sólo de las órdenes e informaciones o motivaciones de la jerarquía superior, sino a la vez de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas y peticiones de los obreros y

empleados. Motivo por el cual suele ser el centro de muchas deficiencias dentro de la empresa, el que los supervisores no tengan la debida preparación, actuación y cuidado en ejercer su trabajo.

Funciones del supervisor.

1. Saber tratar a su personal (relaciones humanas).
2. Distribuir el trabajo.
3. Calificar a su personal.
4. Instruir a su personal.
5. Recibir y tratar las quejas de sus subordinados,
6. Elaborar informes, reportes, etc.
7. Mejorar los sistemas a su cargo.
8. Coordinarse con los demás jefes.
9. Obtener un clima de trabajo agradable.
10. Mantener la disciplina.
11. Lograr colaboradores.
12. Funcionar como efectivo representante de la dirección.

- **Motivación.**

La motivación es una de las labores más importantes de la dirección, ya que a través de ella se mueven, conducen e impulsan las acciones.

Existen varias teorías acerca de la motivación, sin embargo debido a su extensión sólo mencionamos algunos aspectos que consideramos importantes para mantener motivados a los integrantes de la empresa.

1. Lograr que el empleado se sienta identificado con un grupo para lograr fines comunes.
2. Se deberá buscar la identificación con los objetivos de la empresa.
3. Practicar la administración por participación, es decir, hacer que los trabajadores participen activamente en las decisiones de la empresa.
4. Implementar sistemas adecuados de comunicación y autorrealización.
5. Eliminar controles excesivos, decisiones rígidas, ignorar conflictos y los cambios bruscos.
6. Otorgar incentivos, reconocimientos y recompensas.
7. Instalaciones y ambiente laboral agradable, etc.

3. Control.

Al crear una empresa se establecen objetivos que se deben alcanzar, pero ¿cómo vamos a saber si efectivamente se alcanzaron?, si no se alcanzaron ¿cuál fue la causa?, ¿qué hay que mejorar?, ¿existen procedimientos?, ¿se están respetando?. Para dar respuesta a estos cuestionamientos, se debe asignar a una o varias personas la responsabilidad de revisar y reportar acerca del funcionamiento que ha tenido la empresa.

El control representa la última etapa del proceso administrativo y consiste básicamente en medir los resultados esperados de todas las actividades llevadas a cabo, esto con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

El control es una etapa de suma importancia dentro de la administración de una empresa, ya que aunque se tengan planes adecuados, una perfecta organización y una dirección eficiente, sin el control los objetivos no llegan a cumplirse, ya que si existe una desviación entre lo planeado y los resultados esperados, permite corregir a tiempo para alcanzar los objetivos.

El control proporciona información acerca de la ejecución de los planes, además permite determinar y analizar rápidamente las causas que pueden originar desviaciones y provoca que los administradores mantengan una atención constante que les permita obtener conclusiones que eviten futuras desviaciones y permitan mejorar la planeación.

El control tiene como propósitos:

- ◆ Comparar los resultados de la actividad con los objetivos asignados a los responsables de obtener tales resultados.
- ◆ Suministrar información sobre el tipo y el tamaño de las desviaciones que pueden presentarse entre lo planeado y los resultados.
- ◆ Conocer las causas que producen las desviaciones para modificarlas favorablemente en lo posible, actuando sobre los factores internos y externos.
- ◆ Que los administradores mantengan una atención constante sobre el desarrollo de las operaciones para obtener conclusiones que eviten futuras desviaciones y permitan mejorar la planeación.
- ◆ Apoyar y guiar la actuación de los ejecutores, manteniendo sus esfuerzos en línea con los objetivos y metas perseguidos.

- **Proceso de control.**

Independientemente de la función que se controle o de las técnicas utilizadas para controlarla, el diseño del sistema de control va a depender de la estructura de la empresa. Por lo general, son los dueños de la empresa quienes se encargan de integrar el sistema, tomando en cuenta la finalidad práctica que persiguen al controlar.

Fases para el establecimiento del control.

A. Establecimiento de normas o estándares de control. Representan la base sobre la cual se mide el desempeño real o esperado y regularmente son los objetivos de la empresa.

La habilidad para seleccionar los puntos críticos de control es una de las partes esenciales de la administración, puesto que un control eficaz, depende de ellos. Es por esto que el administrador, debe preguntarse:

- ◆ ¿Cuáles puntos críticos me mostrarán mejor que las metas no están siendo obtenidas?
- ◆ ¿Cuáles reflejarán mejor las desviaciones críticas?

- ◆ ¿Cuáles me informarán mejor quien es el responsable de alguna falla?
- ◆ ¿Cuáles normas costarán menos?
- ◆ ¿Para cuáles normas hay información?

B. Medición. Consiste en medir la ejecución y los resultados.

La medición del funcionamiento muestra lo que se ha logrado. Esto es importante porque muestra la verdadera información objetiva que posteriormente se compara con la norma establecida.

La ejecución real de la medición del funcionamiento se logra en muchas formas diferentes de medir el desempeño, las más comunes son: la observación personal, datos estadísticos, informes escritos, orales y contables.

3. Comparación.- Comparar lo realizado contra las normas y definir las diferencias (si las hay).

4. Corrección. Se toman las medidas necesarias para corregir las desviaciones. Puede implicar cambios en los métodos o procedimientos utilizados.

- **Técnicas de Control.**

A continuación mencionamos algunas técnicas de control:

Análisis financiero.

Los estados financieros están integrados por diversos elementos o partidas las cuales por sí solas no son muy significativas, por lo que es necesario establecer una relación entre las mismas si se quiere realizar un verdadero análisis de la situación financiera de la empresa.

Los análisis financieros son controles de retroalimentación. Generalmente son utilizados por los inversionistas, los cuales utilizan regularmente los documentos financieros de la empresa para hacer una estimación del valor de su inversión. Estos mismos documentos pueden ser analizados como instrumentos de control, aunque en realidad no son utilizados en la evaluación de una pequeña empresa, en la mayoría de los casos por falta de conocimiento.

Una forma de analizar los estados financieros es utilizando el método de las razones financieras, el cual nos permite comparar cifras significativas

de los estados financieros y expresarlas como un porcentaje o una razón. Esta práctica va a permitir a los dueños comparar el desempeño actual con el de períodos anteriores. Las razones financieras son un método de análisis mediante el cual se detectan probables puntos débiles en la estructura financiera de una empresa.

En un análisis de los estados financieros, los más utilizados son el balance general y el estado de resultados.

A continuación mencionamos algunas de las razones financieras más utilizadas.

◆ **Solvencia.**

Esta razón indica la capacidad que tiene la empresa para afrontar sus deudas a corto plazo.

Activo circulante / Pasivo circulante **100/50=2**

Esta razón indica que la empresa tiene \$2.00 de activo de inmediata realización por cada \$1.00 de pasivo circulante, y en consecuencia después de liquidar todo su pasivo circulante, le quedará un remanente de \$1.00

Pasivos/ Capital contable

$$4500/2000=2.25$$

El resultado de esta operación muestra que por cada peso aportado por los accionistas, los acreedores han aportado \$2.25

◆ **Endeudamiento.**

Pasivo Total/ Activo Total

$$4500/6500=.69$$

Indica que por cada peso que se tiene en activos necesarios para la operación de la empresa 69 centavos se obtienen de terceros.

◆ **Rendimiento sobre la inversión.**

Utilidad del ejercicio/capital contable-utilidad del ejercicio

$$1500/(2000-1500)=3$$

Se mide en la utilidad obtenida por la empresa para ser repartida entre los accionistas

Indica que cada peso aportado por los accionistas ya sea como capital inicial o utilidades retenidas, gana a razón de tres veces.

◆ **Porcentaje de rendimiento sobre la inversión total.**

Utilidad del ejercicio/Activo Total **1500/6500=.23**

El resultado indica el movimiento que se tiene en los activos fijos. En este caso señala que por cada peso invertido en activos fijos necesarios para la operación de la empresa se ganan 23 centavos.

◆ **Porcentaje de rendimiento sobre las ventas.**

Utilidad del ejercicio/Ventas netas **1500/6000=.25**

Muestra las ganancias que se obtienen de las ventas por cada peso. En este caso significa que en los productos o servicios que vende la empresa, por cada peso de venta, tiene 25 centavos margen de ganancia.

◆ **Ventas netas a activo fijo.**

Ventas netas/activo fijo

$$200/500=0.4$$

Significa que por cada \$1.00 invertido en dicho activo, la empresa ha vendido \$0.40

◆ **Cuentas por cobrar.**

Cuentas por cobrar/ ventas a crédito x día

Esta razón nos indica el número de días en que las cuentas por cobrar se convierten en efectivo.

◆ **Rotación de inventarios.**

Costo de ventas/ Inventario

Nos muestra el número de veces que los inventarios se transforman en efectivo.

Análisis del punto de equilibrio.

Se conoce como punto de equilibrio, al vértice en el que se unen los gastos totales y las ventas, representa el momento en el cual no existen utilidades ni pérdidas para una empresa, es decir, se tiene una igualdad entre los ingresos y los gastos.

Es importante determinar el punto de equilibrio por las siguientes razones:

- ◆ Se puede determinar en qué momento, los ingresos y los gastos son iguales, no existiendo utilidad ni pérdida para la empresa.
- ◆ Se mide la eficiencia de operación y de igual manera controlar la consumación de cifras predeterminadas, mediante la comparación de las cifras reales para normar constantemente las ejecuciones y la política de administración de la empresa.
- ◆ Es muy útil en el análisis, planeación y control de una empresa.

Dentro de los gastos que se generan con motivo de la producción existen dos tipos de ellos: los que son fijos y no varían independientemente del volumen de producción, por ejemplo: renta, sueldos, depreciación de la maquinaria, etc., y aquellos que varían en función de la producción, como son las materias primas, horas extras, consumo de agua, electricidad, etc.

El precio de venta de los artículos o servicios producidos se compone de la suma de los gastos fijos y gastos variables incrementada con la utilidad que se puede obtener.

La forma más sencilla para analizar el punto de equilibrio, separa los costos fijos y variables y trata de calcular en qué volumen los costos fijos son cubiertos por la contribución de costos fijos. Esta cuota se obtiene por medio de una simple resta del costo variable de cada unidad menos el precio de venta

Por ejemplo:

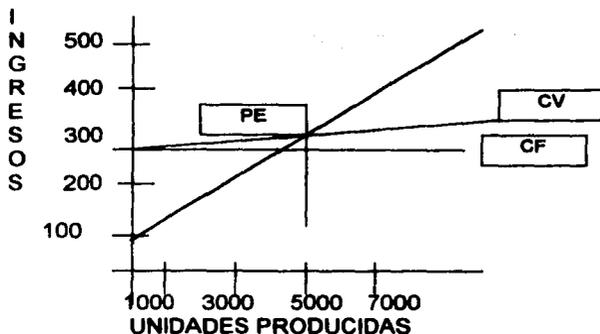
Precio de venta \$ 100.00

Costo variable 60.00

Contribución para gastos generales \$ 40.00

P.E. = Costos fijos (gastos generales) = 200,000 = 5000

Contribución para gtos. grales. 40.00



Lo anterior significa que con un costo determinado y coincidiendo el precio de venta en el mercado, la mercancía puede cubrir perfectamente su precio fijo vendiendo 5000 unidades.

Para conservar bajo el punto de equilibrio se puede hacer lo siguiente:

1. Aumentar el volumen de ventas.
2. Aumentar el precio de venta para obtener más utilidad en las ventas, siempre y cuando la demanda lo permita.
3. Fusionar departamentos o funciones para reducir costos
4. Eliminar los productos de lenta realización.

Auditorías.

Las auditorías son una verificación formal de las cuentas, registros, actividades operativas o desempeño de una organización. Esta diseñada esencialmente para inspeccionar los mecanismos de control de una organización.

Tipos de auditorías.

◆ Auditoría Contable.

La auditoría contable consiste en la certificación que el contador público emite sobre los estados financieros, acerca de su veracidad y confiabilidad, a través de la revisión metodológica, sistemática de las operaciones que realiza la empresa y de un adecuado registro contable.

La ley da facultades al Contador Público titulado para emitir su juicio sobre los estados financieros.

La auditoría contable es necesaria para verificar y certificar que lo que se está haciendo es correcto y así evitar malos manejos y desfalcos.

En la pequeña empresa se pueden contratar los servicios de un Contador Público externo para realizar la auditoría, quien establecerá a su vez el sistema de auditoría contable idóneo al volumen de operaciones y a la magnitud de la empresa. Las necesidades de la empresa determinarán si se solicitan permanentemente o no los servicios del Contador Público.

♦ **Auditoría administrativa.**

Dentro del campo de la administración, se puede decir que la aplicación de este tipo de auditoría es todavía reciente.

La auditoría administrativa se refiere a toda la empresa y por tanto pretende el conocimiento integral de su actuación.

La auditoría administrativa tiene muchos y muy variados usos como son:

a) Auditoría funcional.

Consiste en un examen y evaluación de una o más funciones administrativas (ventas, compras, crédito y cobranza, producción etc.)

b) Auditoría procesal.

Es un examen y evaluación de los elementos del proceso administrativo (previsión, planeación, etc.)

c) Auditoría analítica.

Es un examen y evaluación de los elementos analíticos de la empresa (sistemas, procedimientos, formas, actividades, equipos, etc.)

Aunque lo más recomendable es efectuar una revisión total y exhaustiva de todas las funciones de la empresa, así como de los factores que directa o indirectamente le afectan. Esto dará la certeza de que las conclusiones derivadas son las correctas.

Algunos de los objetivos que persigue la auditoría administrativa son:

- ◆ Evitar desperdicios y deficiencias.
- ◆ Obtener mejores métodos de trabajo.
- ◆ Obtener mejores medios de control.
- ◆ Obtener mayor eficiencia en las operaciones.

- ◆ Procurar el mejor aprovechamiento de los recursos físicos y humanos.

Es importante señalar que la auditoría administrativa no se limita a las empresas con fines de lucro ya que abarca todas aquellas organizaciones que requieren de la administración.

La forma más común de realizarla es mediante la aplicación de cuestionarios los cuales varían según el tipo y necesidades de cada empresa, aunque todos van dirigidos a obtener información acerca del funcionamiento de la empresa.

Con la correcta aplicación de los procedimientos mencionados anteriormente podemos dar respuesta a las siguientes preguntas, si en su mayoría las respuestas son afirmativas, entonces la empresa se encuentra en un estado crítico, para lo cual se tienen que tomar las acciones correctivas al respecto.

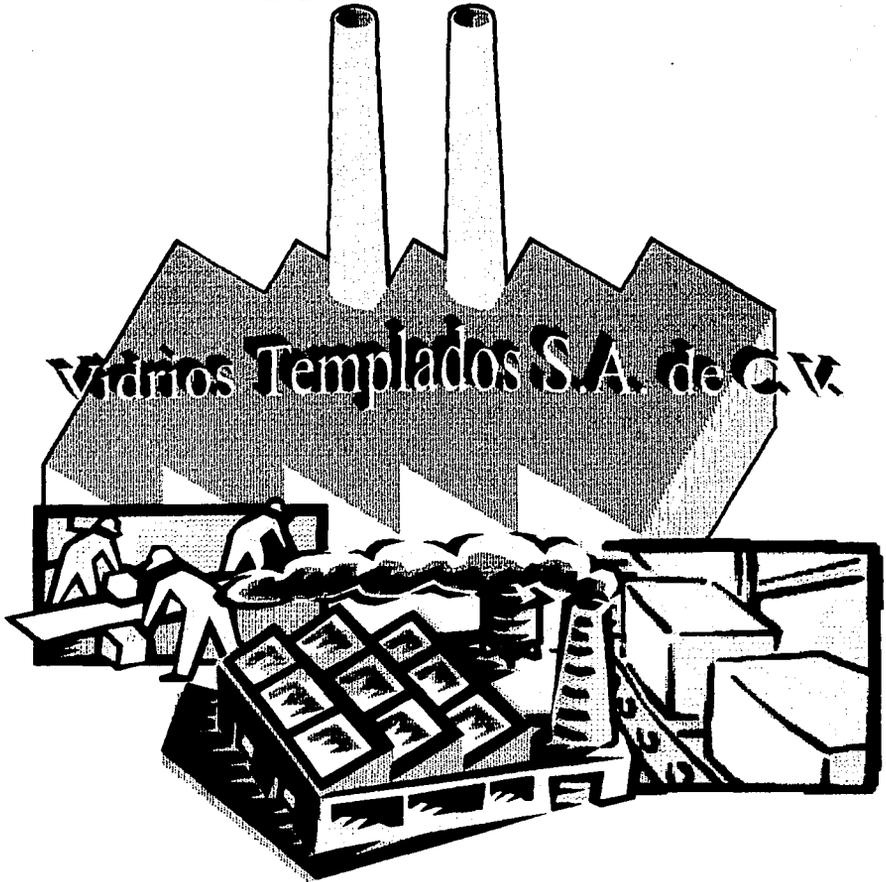
1. ¿Existe falta de liquidez?
2. ¿Existe una disminución en las ventas?
3. ¿Se han incrementado los costos?
4. ¿Hay alta rotación de personal?

5. ¿Hay quejas por parte de los clientes?
6. ¿Han aumentado las devoluciones?
7. ¿Se han perdido clientes?
8. ¿Hay aumento en la cartera vencida?
9. ¿Se han incrementado las mermas y el desperdicio?
10. ¿Hay conflictos laborales constantes?
11. ¿Las relaciones con los distribuidores son malas?
12. ¿Se tienen problemas con Hacienda, el IMSS, Infonavit, etc.?
13. ¿Hay robos de mercancía?
14. ¿Existen problemas de calidad en los productos?
15. ¿Hay conflictos interpersonales?
16. ¿Existen conflictos interdepartamentales?
17. ¿Hay impuntualidad e inasistencia constante por parte del personal?
18. ¿Los reportes contables se entregan con retraso?
19. ¿Existen muchos errores en todos los procesos de la empresa?

Como podemos darnos cuenta, son demasiados los aspectos a considerar para la evaluación de una empresa, aunque por lo general esto no siempre se aplica en la pequeña empresa.

Capítulo 4

Caso Práctico



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO.

4.1 Antecedentes de Vidrios Templados, S.A. de C.V.

Vidrios Templados S.A. de C.V. es una pequeña empresa mexicana, dedicada al procesamiento de vidrio plano.

El vidrio, esa sustancia transparente, dura y frágil, que se obtiene fundiendo una mezcla de sílice con potasa o sosa y pequeñas cantidades de otras bases, tiene múltiples aplicaciones. Su utilización se extiende a numerosos giros; podemos decir que "está casi en todas partes". En México, hasta hace poco tiempo, existía prácticamente un monopolio del vidrio. Esto, paulatinamente ha ido cambiando, aunque en un porcentaje mínimo.

Existen en nuestro país una gran variedad de vidrios que se distinguen por su aplicación y belleza. Estos han ido sufriendo una transformación que va desde lo artesanal hasta lo industrial, lo que a la vez ha dado a estos productos la oportunidad de destacar en otros países del mundo.

De esta manera surge el proceso de templado, consiguiendo con éste mantener las propiedades ópticas de los cristales comunes, superando de 4 a 5 veces las propiedades mecánicas. La gran ventaja del cristal templado es la forma en que se manifiesta su fractura, la cual, en caso de accidente, se presenta como pequeñas partículas de vidrio.

Con la utilización de procesos como el de templado, algunos de estos productos pueden convertirse en vidrios de seguridad cuyas características de resistencia mecánica se incrementan de 4 a 5 veces.

Lo anterior permite que los vidrios impresos puedan emplearse en puertas, cancelas de baño, muebles, jardín y otros muchos usos donde la seguridad sea especificada.

Todo lo anteriormente mencionado sirvió como fundamento para que en los años 70's un empresario mexicano que había estudiado la carrera de Ingeniería Química fundará una pequeña empresa la cual crea con el nombre de Vidrio Claro, S.A. de C.V.

En sus inicios, esta empresa fabricaba todo tipo de vidrio; desde una botella hasta artesanías de diversos tipos.

Posteriormente el empresario visualizó algo diferente y empezó a investigar acerca del cristal templado, contratando ingenieros con estos conocimientos.

Pasado un tiempo, el negocio lo fue heredando a dos de sus hijos, los cuales tenían las carreras de Licenciado en Economía y Licenciado en Derecho respectivamente, los cuales nunca se pusieron de acuerdo en el manejo de la empresa, posteriormente uno de los dos cedió sus derechos de la misma para dejar el control a uno solo.

Esta persona con una visión más profunda no se quedó únicamente con esta pequeña empresa, sino que posteriormente fundó una empresa de transportes llamada Transportes Tauro, S.A. de C.V.

Los resultados de Vidrio Claro eran importantes, sin embargo, sentía la necesidad de tener una empresa con mayor capacidad de producción y comenzó a formular un proyecto para establecer la misma.

El proyecto para fundar esta empresa contemplaba varios lugares para su ubicación, teniendo consideradas tres alternativas: la primera era en el oriente de la ciudad de México, la segunda era en el estado de San Luis

Potosí, siendo este el lugar de mejor ubicación para establecerla debido a que los principales clientes de la empresa se encontraban muy cerca de él. Sin embargo, debido a la falta de presupuesto para construir una planta industrial, se decidió por la tercera opción la cual consistía en adquirir una nave industrial en la zona de Tlalnepantla de Baz, Estado de México. Y es así como surge la nueva empresa a la cual se conoce con el nombre de Vidrios Templados, S.A. de C.V. Constituyéndose legalmente en Julio de 1989.

Las instalaciones adquiridas, anteriormente habían pertenecido a una empresa que se dedicaba a fabricar herramientas y no eran las más adecuadas para los procesos del vidrio, así que se tuvo que invertir en la remodelación de la empresa. Para poder solventar los gastos se obtuvieron créditos en el banco y se hipotecaron las empresas Vidrio Claro y Transportes Tauro para conseguir recursos y adquirir maquinaria, ya que en ese momento los equipos que se compraron eran de los más avanzado que existía para procesar vidrio.

El Director de Vidrios Templados decide liquidar a la gente más experimentada que trabajaba en Vidrio Claro para contratarla en su nueva empresa, asignándoles puestos estratégicos como: la Gerencia de

Producción, la Gerencia de Ventas, la Gerencia de Recursos Humanos, etc., aún cuando no tenían la preparación adecuada para ocupar dichos puestos.

Al inició de sus operaciones productivas en el mes de enero de 1993, Vidrios Templados contaba con una plantilla de aproximadamente 30 trabajadores, entre personal operativo y administrativo utilizando tecnología de primer nivel para el procesamiento del vidrio y con un horario de trabajo de lunes a viernes de 7:00 am a 16:30 pm.

Cuando se empezaron a obtener los primeros resultados de la empresa se decidió crear tres turnos de trabajo para satisfacer la creciente demanda de vidrio. De esta manera la plantilla aumentó a 50 personas, 30 operativas y 20 administrativas en menos de un año.

A finales de 1994 Vidrio Claro se fusiona a Vidrios Templados debido a que la cartera de clientes se había reducido considerablemente. El año de 1995 fue sumamente difícil para la empresa. Vidrios Templados se enfrentó a una de las peores crisis económicas, dejando de pagar los servicios de agua, luz, teléfonos, IMSS, Hacienda, etc., la empresa se quedo un mes sin energía eléctrica, por lo que no podía abastecer los pedidos de los clientes, que en realidad eran muy pocos y pequeños. Cabe hacer notar que aún

cuando la crisis era muy fuerte no hubo recorte de personal ni se dejaron de pagar los sueldos.

Poco a poco la empresa fue consiguiendo pequeños pedidos, con lo que de alguna manera podía cubrir sus costos de operación. Para el año de 1996 la situación de la empresa ya no era tan grave y para el año de 1997 la empresa comienza a exportar a Estados Unidos para la empresa Sanyo.

En ese mismo año se inician dos proyectos de gran importancia para la empresa: por un lado se designa al Gerente de Aseguramiento de Calidad para liderar el proyecto de certificación de la empresa bajo la norma ISO-9002 por lo que se contratan los servicios de un despacho asesor, mismo que estimaba obtener la certificación en el lapso de un año, la cual hasta la fecha no se ha obtenido.

De igual manera se contratan los servicios de un despacho dedicado a impartir cursos de capacitación. El personal se encontraba muy motivado con estos dos proyectos, todos participaban en los cursos, ayudaron a diseñar los procedimientos del sistema de calidad, se otorgaban reconocimientos y estímulos, la productividad aumentó y los resultados se reflejaron en las ventas.

Los años de 1997 y 1998 fueron de trabajo intenso, concentrándose la mayoría de los esfuerzos y recursos en la capacitación y el proyecto de certificación.

En el año de 1999 se invierte una fuerte cantidad de dinero para crear otra línea de producción, ésta pretendía satisfacer exclusivamente la demanda de productos de línea blanca de la empresa General Electric.

Actualmente esta línea de producción no se encuentra operando al 100% de su capacidad debido a que los lineamientos del sistema de calidad de General Electric no permiten las relaciones comerciales con proveedores que no estén certificados y aunque no ha dado por terminada definitivamente la relación comercial con la empresa, los pedidos que solicita son muy pequeños.

La empresa cuenta actualmente con las siguientes líneas de producción:

- Línea automática de Corte X,Y.
- Línea automática de Corte X,Y,Z.
- Línea de desfilado automático GL-1.

- Línea de desfilado automático GL-2.
- Línea de desfilado y canteado automático GL-3.
- Línea de perforado y canteado automático Construcción.
- Línea de perforado y canteado automático Línea Blanca.
- Línea de decorado automático.
- Línea de templado automático.
- Línea de insulado automático.

Fabricando sus productos con las siguientes marcas:

- Vidrio Templado.
- THERMO TEMP.
- AUTOTEMP.

Actualmente la empresa cuenta con una plantilla de 100 empleados, 70 en planta y 30 administrativos.

4.1.1 Filosofía de Vidrios Templados, S.A. de C.V.

- **Misión.**

"Abastecer el mercado de vidrio plano procesado orientado a la calidad y el servicio a través de la innovación y competitividad internacional; contribuyendo al desarrollo y mejoramiento continuo de nuestros clientes, proveedores, empleados, accionistas y comunidad".

- **Visión.**

"Vemos a Vidrios Templados, S.A. de C.V. como líder en el procesamiento de vidrio plano con valor agregado estando a la vanguardia en tecnología; compartiendo su desarrollo y crecimiento, con clientes, organización y comunidad, respetando el medio ambiente".

- **Política de Calidad.**

"Cumplir siempre con los requisitos de nuestros clientes, superando sus expectativas mediante la mejora continua de nuestros productos, procesos y servicios, haciendo de la calidad una forma de vida".

- **Valores.**

- ◆ Lealtad.
- ◆ Honestidad.
- ◆ Responsabilidad.
- ◆ Disciplina.
- ◆ Respeto.
- ◆ Disponibilidad.
- ◆ Actitud de servicio.
- ◆ Honradez.
- ◆ Creatividad.
- ◆ Liderazgo.

- **Principios de actuación.**

- ◆ Trabajo en equipo.
- ◆ Decir siempre la verdad.
- ◆ Cumplir con los compromisos.
- ◆ Respetar las políticas y reglamentos establecidos.
- ◆ Respetar la dignidad de las personas.
- ◆ Actitud de participación.

- ◆ Satisfacer necesidades internas y externas.
- ◆ Respetar los bienes ajenos.
- ◆ Proactividad para la mejora continua e innovación.
- ◆ Cumplir con los objetivos acordados.
- ◆ Superación personal.
- ◆ Lograr colaboradores.
- ◆ Estar bien con los demás.
- ◆ Tomar decisiones propias.

● **Objetivos de Calidad.**

- ◆ Cumplir siempre los requisitos especificados por nuestros clientes internos y externos.
- ◆ Mediante la mejora continua de nuestros productos, procesos y servicios superar las expectativas de nuestros clientes.
- ◆ A través del Sistema de Calidad, todo el personal de Vidrios Templados, S.A. de C.V. hará de la calidad una forma de vida.

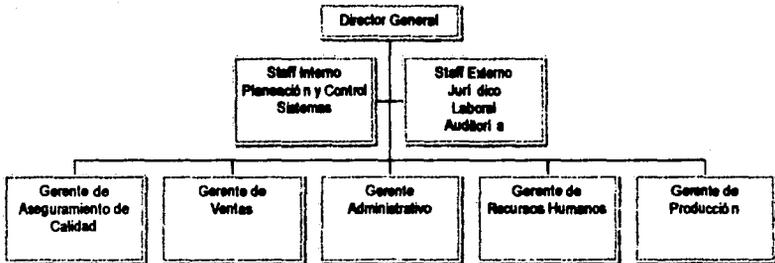
- **Metas organizacionales.**

- ◆ Incrementar la productividad y eficiencia en cada uno de nuestros procesos.
- ◆ Capacitar continuamente a todo el personal.
- ◆ Eficientar el sistema cliente-proveedor interno y el trabajo en equipo.

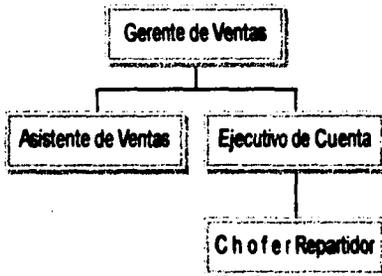
4.1.2 Estructura organizacional.

La estructura organizacional es lineal y de asesoría, ya que la autoridad y responsabilidad es transmitida a través de un solo jefe para cada función y ésta autoridad recibe asesoramiento y servicio de especialistas en determinados aspectos, aunque en la práctica la mayoría de las decisiones se concentran en la Dirección General.

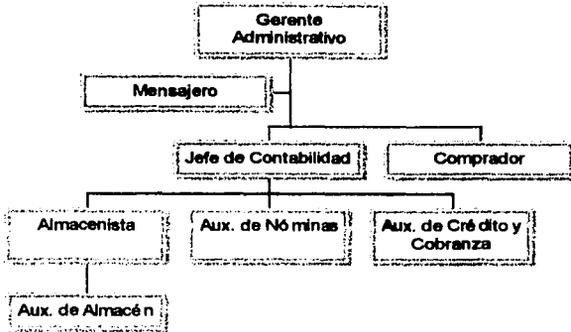
Estructura General.



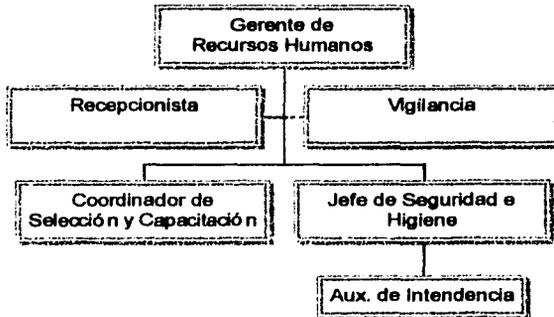
Estructura de la Gerencia de Ventas.



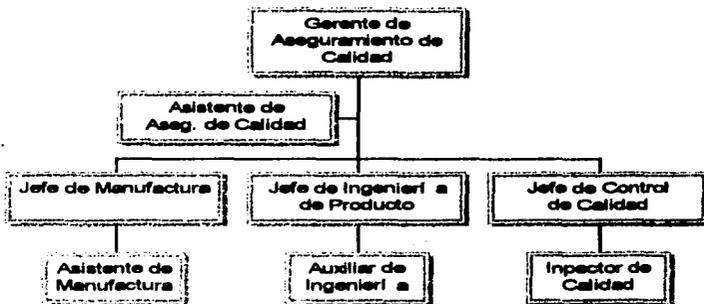
Estructura de la Gerencia Administrativa.



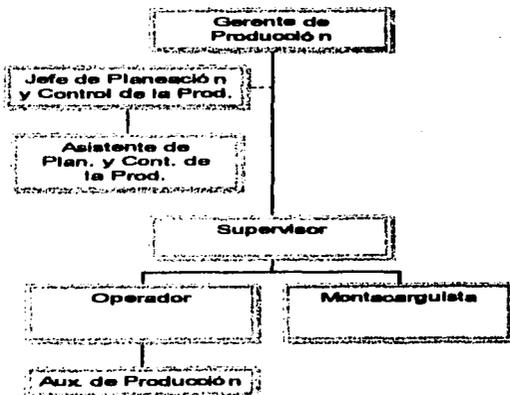
Estructura de la Gerencia de Recursos Humanos.



Estructura de la Gerencia de Aseguramiento de Calidad.



Estructura de la Gerencia de Producción.



4.1.3 Principales productos.

Los productos que se fabrican son los siguientes:

a) Línea Blanca.

- ◆ Puerta de estufa decorada exterior.
- ◆ Puerta de estufa lisa exterior e interior.
- ◆ Perillero.
- ◆ Puerta de asador.
- ◆ Zoclos.
- ◆ Tapa legumbreira.
- ◆ Parrillas para refrigerador doméstico.
- ◆ Puerta de horno de microondas.
- ◆ Frente de campana extractora.

b) Iluminación.

- ◆ Vidrio templado para luminarios de uso industrial, arquitectónico, alumbrado público, reflectores, etc.

c) Refrigeración.

- ◆ Unidades insuladas dobles y triples para refrigeradores comerciales.

d) Construcción.

- ◆ Vidrio templado para canchas de squash.
- ◆ Vidrio templado para anuncios publicitarios.
- ◆ Puertas de vidrio templado.
- ◆ Vidrio templado para emplomados.
- ◆ Fachadas integrales.
- ◆ Escaleras eléctricas.
- ◆ Elevadores.
- ◆ Ventanería.
- ◆ Canceles para baño.
- ◆ Vidrio mármol.
- ◆ Paneles solares.
- ◆ Modulares para oficinas.
- ◆ Ventanillas.

4.1.4 Principales clientes.

a) Línea Blanca.

- ◆ General Electric (Cliente de Exportación).
- ◆ Daewoo.
- ◆ Sanyo.
- ◆ Mabe.
- ◆ Hamilton Beach (Cliente de Exportación).

b) Iluminación.

- ◆ General Electric Ligthin.
- ◆ Lumisistemas, S.A. de C.V.
- ◆ Holophane, S.A. de C.V.

c) Refrigeración.

- ◆ Refrigeración Ojeda, S.A. de C.V.

- ◆ Hussmann American
- ◆ EPECSA.
- ◆ Baron Industries Corp.

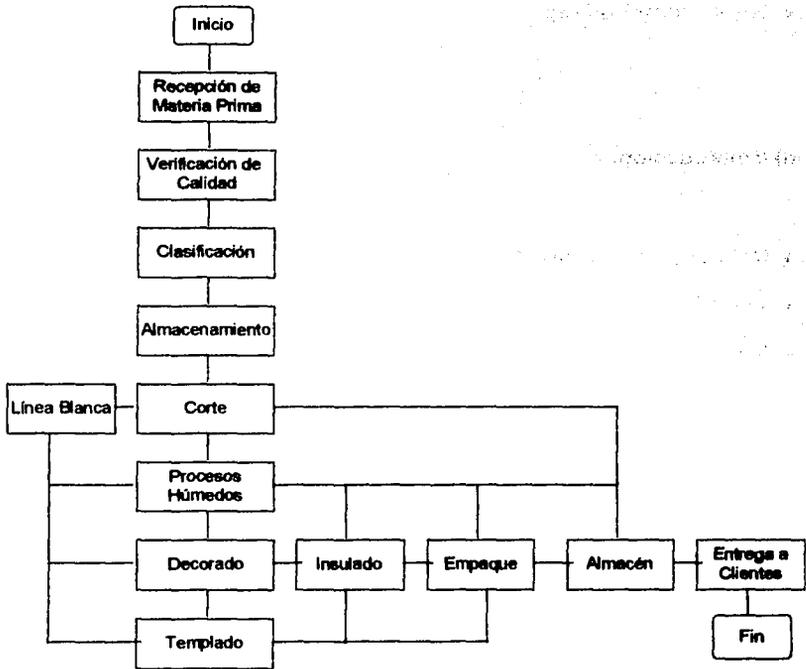
d) Construcción.

- ◆ Mobiliario y Equipamiento Urbano, S.A. de C.V.
- ◆ Vidrio Decorativo de Occidente, S.A. de C.V.
- ◆ IGI, S.A. de C.V.

4.1.5 Competencia.

- ◆ Gemtron, S.A. de C.V.
- ◆ Ladisa.
- ◆ Divimex. S.A. de C.V.
- ◆ Distribuidora Val y Val, S.A. de C.V.
- ◆ Aislantech, S.A. de C.V.
- ◆ Vidrio Plano de México. S.A. de C.V.

4.1.6 Proceso Productivo.



1. Recepción de Materia Prima.- Al llegar los camiones con las láminas de vidrio, éstos son descargados por el personal del departamento de corte, ayudados por la grúa viajera.

2. Verificación de Calidad.- Al descargar las láminas de vidrio, el Inspector de Calidad, verifica la apariencia, dimensión, espesor, cantidad de piezas y que tengan separadores de unícel para evitar algún defecto.

3. Clasificación del Material.- Una vez inspeccionadas, las láminas de vidrio son clasificadas por espesor, color y medida.

4. Almacenamiento.- Una vez clasificadas se estiban en recargaderas metálicas y sobre durmientes de madera con cojinete de hule.

5. Corte.- La lámina de vidrio se corta en diferentes medidas y formas, según las necesidades de los clientes, esto se logra con la ayuda de máquinas automáticas de corte. Durante el proceso de corte se usa un lubricante (en baja escala de consumo y contenido en la máquina), que sirve para evitar que se caliente el corte y despostille las piezas de vidrio.

6. Procesos Húmedos.- Las piezas de vidrio ya cortadas, se pasan a está área. aquí reciben diferentes acabados (según las necesidades del cliente) como son: canteado, desfilado, biselado, etc. Además de quedar perfectamente limpias y secas, todo esto se realiza con máquinas que utilizan y reciclan su propia agua.

7. Línea Blanca.- En ésta área se cantean y perforan las piezas de vidrio con ayuda de máquinas de control numérico.

8. Decorado.- El material que pasa a ésta área es decorado con esmaltes cerámicos, aplicados con el sistema screen process por máquinas automáticas y por proceso manual, el diseño de la rama es proporcionado por el cliente.

9. Templado.- A ésta área llega todo aquel material que requiere ser templado, este fenómeno se logra a través de someter el cristal a un proceso de calentamiento de alrededor de 620° C. Este proceso permite tener mayor resistencia del vidrio a cambios de temperatura y al impacto, además le da la característica de fragmentación.

10. Insulado.- En ésta área se hace un doble o triple acristalamiento que consiste en unir dos o tres piezas de vidrio con un elemento que tiene propiedades adhesivas y desecantes.

11. Empaque.- Todo el material que sale del proceso se empaqueta de diferentes formas dependiendo de las necesidades del cliente, esto puede ser en racks metálicos, cajas de madera, papel o plástico PVC.

12. Almacén.- Una vez que el material está empacado, identificado y liberado se envía al almacén, donde se clasifica y se acomoda de acuerdo al tipo de producto.

13. Entrega al cliente.- Ya que el material fue recibido y acomodado por el almacén, se envía y entrega a los clientes según el programa establecido.

4.1.7 Beneficios y Prestaciones.

◆ **Servicio de Comedor.-** La empresa otorga facilidades al personal, a fin de que pueda tomar sus alimentos en las instalaciones de la empresa en un lugar limpio y agradable.

◆ **Seguro de Vida.-** La empresa concede a sus colaboradores un seguro de vida, dado el desequilibrio económico tan grande que puede sufrir la familia del mismo. El monto del seguro de vida equivale al \$10,000.00 en caso de muerte de un trabajador por enfermedad y doble en el caso de muerte por accidente.

◆ **Servicio Médico.-** La organización cuenta con servicio médico para atender las emergencias que ocurran en horas de labores, para los exámenes médicos de admisión y consultas sobre enfermedades generales.

◆ **Vacaciones.-** La empresa concede a sus colaboradores el periodo de vacaciones conforme a lo establecido en la Ley Federal del Trabajo en vigor. El día sábado se considera hábil para el cómputo de vacaciones.

◆ **Prima de Vacaciones.-** La empresa concede el 35% a los trabajadores que tienen un año de antigüedad, 38% a los que tienen dos y tres años y 40% a los que tienen más de tres años.

◆ **Días festivos.-** Los días festivos que contempla la empresa son los siguientes:

1º Enero.

5 Febrero.

21 Marzo.

- 1º Mayo.
- 16 Septiembre.
- 20 Noviembre.
- 1º Diciembre (cada seis años).
- 12 Diciembre.
- 24 Diciembre.
- 25 Diciembre.

◆ **Vales de despensa.**- El plan de prestaciones que ofrece la empresa está integrado además por vales de despensa que mensualmente entrega en el pago de la nómina por la cantidad de \$230.00. Los vales se otorgan siempre y cuando la persona no falte en el mes y no acumule cuatro retardos. Esta condición se aplica a todo el personal.

◆ **Aguinaldo.**- Para el pago del aguinaldo se establecen 21 días para el personal de planta y 30 para el personal de confianza.

◆ **Participación de utilidades.**- El reparto se hace conforme a la ley. Aunque es importante mencionar que en la empresa nunca han existido las utilidades.

◆ **Premio de puntualidad y asistencia.**- Se otorga el 2% del salario mensual a todo el personal que no haya faltado en el mes y que no haya acumulado cuatro retardos.

◆ **Promociones.**- Cuando existe una vacante, se busca el elemento más adecuado para ocuparla dentro de la empresa. De entre los candidatos que se encuentren se toma en cuenta la experiencia, el interés que ha demostrado la persona por ejecutar correctamente su labor, el deseo de superación y el interés que ha demostrado en capacitarse durante el tiempo que haya estado en la empresa. Cabe mencionar que esto en la práctica no sucede así, debido a que muy pocas veces se toma en cuenta al personal interno, debido principalmente a que no existe capacitación en la empresa, por lo tanto existen muchas deficiencias en la forma de realizar el trabajo.

◆ **Contratos.**- Todo el personal que ingresa a la empresa firma un contrato de 28 días y se evalúa su desempeño mes a mes durante todo un año, al cumplirse éste se evalúa a la persona para ver la posibilidad de otorgar el contrato por tiempo indefinido.

4.2 Diagnóstico.

Debido a que el tema de nuestro trabajo de investigación es demasiado extenso, para llevar a cabo el caso práctico, sólo nos enfocamos a la parte de evaluar el funcionamiento de una pequeña empresa. Dicha evaluación la llevamos a cabo en el departamento de Recursos Humanos, ya que es uno de los que enfrentan mayores problemas, sobre todo porque las actividades que éste departamento realice afectan directamente al recurso más importante de la empresa y esto repercute en los resultados de la misma.

Los principales problemas que enfrenta este departamento son:

1. No se tiene bien definida la función del departamento.

Actualmente las funciones del departamento se limitan a la contratación y despido del personal. Éstas actividades no se llevan a cabo bajo procedimientos establecidos, por ejemplo, muchas veces los empleados recomiendan a familiares y amigos para ocupar las vacantes que se generan en la empresa. Ésta práctica se ha permitido por mucho tiempo, trayendo consecuencias enormes para la empresa, ya que las personas que ingresan

por recomendación en la mayoría de los casos no tienen los conocimientos ni la experiencia que el puesto requiere.

2. Existe duplicidad de funciones.

Debido a que no se tienen bien definidas las funciones del departamento y a la falta de procedimientos para llevar a cabo las actividades, existe confusión respecto a qué actividades deben realizar las personas y en consecuencia se da la duplicidad de funciones y por ende, la fuga de responsabilidades.

3. No existen políticas y procedimientos.

Esto provoca grandes problemas ya que las actividades se elaboran sin seguir un procedimiento, lo cual provoca errores y confusión.

4. Salarios poco competitivos.

La empresa ofrece salarios poco competitivos, sobre todo a nivel administrativo. De igual manera, no existe equidad interna ya que los aumentos se basan en favoritismos y antigüedad, más no en el desempeño

de la persona. Encontramos que en un mismo nivel pueden existir sueldos muy discrepantes.

5. Alta rotación de personal en todo los niveles.

En la empresa actualmente se tiene una rotación promedio del 8% mensual, este índice es generado principalmente por los siguientes motivos:

- ◆ Sueldo poco competitivo.
- ◆ Falta de prestaciones.
- ◆ Condiciones inestables. (Contratos, amenazas etc.)
- ◆ Comunicación deficiente.
- ◆ Falta de capacitación.

6. Falta de motivación.

En la empresa no existe una cultura de motivación, los jefes consideran que las personas tienen que hacer su trabajo sin necesidad de recibir un reconocimiento por él, ya que por ello reciben un sueldo.

7. Falta de comunicación con el personal.

No se informa de manera formal al personal qué es lo que sucede en la empresa: sus logros, clientes, personal, cambios en la estructura, etc. Esto provoca que los empleados no se sientan identificados con la empresa, ya que al no conocer los objetivos, planes y logros, no canalizan sus esfuerzos al logro de los mismos.

8. No se toman las medidas disciplinarias cuando es necesario.

Se permiten faltas de indisciplina por la falta de interés que se le tiene al personal. Esto provoca conflictos entre el personal, falta de seriedad en el trabajo, falta de respeto, etc., lo cual provoca un ambiente de trabajo desagradable.

9. Falta de capacitación.

La Dirección General, por experiencias anteriores, considera que la capacitación es un gasto para la empresa y no una inversión. Esto provoca muchos problemas: rotación de personal, productos de baja calidad, errores

en los procesos, problemas con la Secretaría del Trabajo, falta de plantillas de reemplazo, etc.

10. Se despide injustamente al personal y se cree que se pueden ganar todas las demandas.

Cuando la empresa ya no está satisfecha con el desempeño de un trabajador busca la manera de que renuncie voluntariamente, cuando esto no se logra, se despide al personal con falsos argumentos o causales de despido absurdas y que no contempla la Ley Federal del Trabajo. Obviamente estos despidos se traducen en demandas, mismas que generan gastos mayores a los que se realizarían si se terminará la relación laboral correctamente. En lo que va del año la empresa ha enfrentado seis demandas, de las cuales no ha ganado ninguna, además los gastos que generan éstos juicios son muy altos. Es importante mencionar que el Director General es quien fomenta este tipo de prácticas.

4.3 Propuesta de un Modelo de Mejora para el Departamento de Recursos Humanos.

De acuerdo al diagnóstico elaborado, a continuación formulamos algunas propuestas encaminadas a eficientar el propio funcionamiento del departamento y otras que deberá llevar a cabo para mantener, desarrollar y satisfacer a todo el personal de Vidrios Templados, S.A. de C.V.

1. Establecer el objetivo y las funciones del Departamento.

Con esto pretendemos que el departamento tenga bien clara la función que desempeña y conozca cuáles son las actividades que debe realizar y no limitarse únicamente a contratar y despedir personal.

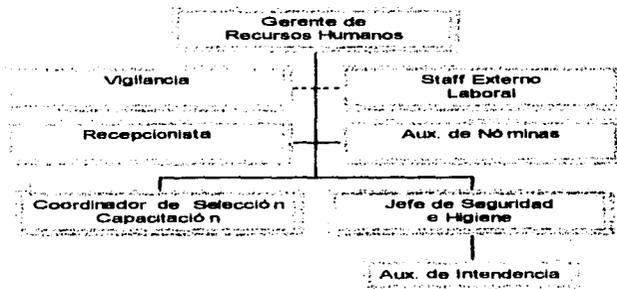
Objetivo:

Obtener, ubicar, desarrollar, evaluar y guiar a los recursos humanos idóneos para cada unidad de trabajo de Vidrios Templados, S.A. de C.V. , con el propósito de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y satisfacer también, las aspiraciones económicas, psicológicas y sociales de todo el personal.

Funciones:

- Reclutamiento, Selección y Contratación.
- Capacitación y Desarrollo.
- Administración de sueldos y salarios.
- Administración de personal.
- Relaciones laborales.
- Seguridad e Higiene.
- Comunicación.
- Vigilancia.

Debido a que la estructura actual no es la más adecuada para llevar a cabo las funciones anteriormente descritas, proponemos el siguiente organigrama:



2. Elaborar Descripciones de puestos.

Para evitar que exista la duplicidad de funciones que describimos en el diagnóstico es necesario elaborar descripciones de puestos para designar actividades y responsabilidades a cada puesto del departamento. **(Ver Anexo 1).**

3. Elaborar Manual de Políticas.

Los Recursos Humanos son, por naturaleza, los más complejos en su administración, por lo tanto, para cumplir con las funciones asignadas a dicha área se hace necesario un grupo normativo de objetivos, políticas y procedimientos en materia de personal. **(Ver Anexo 2).**

4. Elaborar un estudio de sueldos y salarios de la zona.

Esto permitirá tener una visión clara acerca de la posición de la empresa con respecto al mercado, de igual manera permitirá tomar las acciones respectivas para ser más competitivos en el mercado y tener mayor equidad interna, ya que se les pagará según lo marque el tabulador de

sueldos. También será parte importante para evitar la rotación de personal a causa de sueldos y salarios bajos.

El estudio debe consistir en lo siguiente:

- a) Elegir varias empresas circunvecinas.
- b) Éstas empresas deberán ser similares en cuanto al número de empleados y volumen de ventas.
- c) Se deberá realizar para todos los puestos de la empresa.
- d) Se deberá obtener el promedio de la zona.
- e) Elaborar un tabulador de sueldos y salarios. **(Ver Anexo 3).**

5. Alta rotación de personal en todos los niveles.

Es importante mencionar que cada una de éstas propuestas permitirá disminuir la rotación de personal que existe actualmente en la empresa. Por lo que no elaboramos una propuesta específica para atacar dicho problema.

6. Elaborar un programa de prestaciones, incentivos y reconocimientos.

Este programa es de gran importancia para ayudar a solucionar los problemas por falta de motivación, reconocimiento y rotación de personal, el cual contempla:

- ◆ **Otorgar mayor seguridad a los trabajadores otorgándoles su contrato de planta a los tres meses.**

Actualmente la empresa cuenta con un sistema en el cual todos los trabajadores firman contratos cada veintiocho días, para ello se les evalúa mensualmente.

Al cumplir un año de servicios en la empresa se evalúa su desempeño para otorgarles contrato por tiempo indefinido. Es importante mencionar que al firmar este contrato no se goza de beneficios adicionales (aumentos de sueldo, prestaciones, etc.)

Nosotras consideramos que tres meses es suficiente tiempo para que un trabajador demuestre sus conocimientos, habilidades y comportamiento. Además, si para la empresa esto no representa un gasto adicional

proponemos entregar el contrato de planta al término de los tres meses de prueba. Consideramos que con esto el trabajador se sentirá más seguro en su trabajo.

◆ **Incrementar el porcentaje que se otorga como premio de puntualidad y asistencia.**

El premio que se otorga actualmente es del 2% para todo el personal. Proponemos incrementar al 5% del salario mensual al otorgarles la planta, ya que esta cantidad es económicamente más significativa y las personas evitarán faltar o llegar tarde. Esto representa:

Límite Mínimo	Límite Máximo	Límite Mínimo	Límite Máximo	Personal
2%	2%	5%	5%	
\$ 40.00	\$ 60.00	\$ 102.00	\$ 153.00	Planta
\$1140.00	\$ 342.00	\$ 285.00	\$ 855.00	Confianza

◆ **Dar los vales de despensa como prestación, no como incentivo.**

Actualmente se gasta en promedio la cantidad de \$ 17, 250.00 mensuales por este concepto. Si la empresa otorgará incondicionalmente

a todo el personal los vales de despensa, se gastaría aproximadamente la cantidad de \$23,000.00.

◆ **Preseas de Antigüedad.**

Los años de servicio y la experiencia del personal en el cumplimiento de sus funciones es de los recursos más valiosos con los cuales cuenta la empresa, es por esto que proponemos que se otorguen preseas de antigüedad a todo el personal que cumpla 1, 5, 10, 15, 20, 25, 35 y 40 años de servicios ininterrumpidos. Las preseas que se han seleccionado para este propósito son las que se describen en la siguiente tabla:

Antigüedad	Presea
1 año	Carta de la Dirección General.
5 años	Diploma de Reconocimiento.
10 años	Presea de Vidrio.
15 años	Fistol de 14 quilates.
20 años	Medalla de plata con baño de oro.
25 años	Anillo empresarial de platino.
30 años	Anillo empresarial de oro.
35 años	Charola de plata.
40 años	Reloj.

La entrega de preseas se efectuará cada año en el mes de diciembre y se otorgará a aquellos trabajadores que hayan cumplido la antigüedad señalada del 1º de enero al 31 de diciembre de cada año.

Con la finalidad de lograr un auténtico reconocimiento y un espíritu de participación y acercamiento, el departamento de Recursos Humanos organizará la entrega de los distintivos durante las celebraciones navideñas, para que los reconocimientos sean entregados en presencia del mayor número de compañeros.

7. Elaborar un Plan de Comunicación Interna.

Uno de los medios para solucionar la problemática de comunicación dentro de la empresa, es elaborar un Boletín interno de información, con el fin de mantener informados a todos los colaboradores de lo que sucede en la empresa, éste se editará de manera mensual siendo responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

El contenido del boletín estará subdividido en diverso temas como son:

- ◆ **Editorial.**- En ésta parte, se presentará un mensaje de la Dirección General para todos sus colaboradores.

- ◆ **Nuestros Logros.**- En este apartado se incluirán aquellos aspectos que tengan un significado importante y representen un orgullo para la empresa y en una edición especial anual, los logros y avances de la compañía durante todo el año.

- ◆ **Nuestra gente.**- Es un espacio dedicado a reconocer la lealtad, el trabajo, la dedicación y la honestidad de los colaboradores, de igual manera se publicarán las promociones y los ascensos, así como el calendario de cumpleaños del mes y un mensaje de bienvenida al personal de nuevo ingreso.

- ◆ **Seguridad e higiene.**- Se incluirán temas acerca de cómo prevenir accidentes, tanto en el trabajo como en el hogar, cómo prevenir enfermedades, nutrición entre otros.

- ◆ **Comentarios y sugerencias.**- En esta sección se incluirán las inquietudes, propuestas de mejora y en general toda la información que proporcionen los trabajadores.

Los departamentos de Recursos Humanos y Administración llevarán a cabo un informe anual para todos los trabajadores en donde se informen los resultados obtenidos por la empresa, así como las perspectivas y planes para el año siguiente.

Lo anterior ayudará enormemente para que cada persona, según su puesto y responsabilidad se mantenga enfocado hacia los objetivos y planes de la empresa.

8. Medidas disciplinarias.

Se sugiere que para poder disciplinar al personal, principalmente del área de producción, se dé a conocer en el proceso de inducción Reglamento Interior de Trabajo y aplicarlo de la siguiente manera:

- A cada trabajador se le deberá entregar un ejemplar del RIT y deberán firmar de recibido.
- Si se sorprende al trabajador incurriendo en alguna infracción al RIT se deberá reportar al jefe inmediato, el cual deberá levantar un acta administrativa (**Ver Anexo 4**) en la que se deberá hacer mención de la forma en que ocurrieron los hechos. Al levantar el acta el trabajador

- estará presente y se deberá hacer mención al artículo o fracción del RIT que haya violado.
- El acta deberá estar firmada por el trabajador, el jefe inmediato y dos testigos.
 - Aplicar la sanción correspondiente.

9. Capacitación.

El personal de Vidrios Templados, S.A. De C.V. deberá recibir capacitación, misma que le permita obtener los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de su trabajo, para obtener ascensos y para mantenerse actualizado. La capacitación de los empleados iniciará desde los programas de inducción, procurando y fomentando el desarrollo "multihabilidades" de todo el personal. Se debe dar continuidad y seguimiento al programa de capacitación en el puesto a fin de que sirva como reforzamiento a la etapa de sensibilización e identificación con la empresa.

Independientemente de los posibles resultados que arroje la Detección de Necesidades de Capacitación, será necesario considerar el siguiente Plan de Capacitación:

Plan de capacitación

Nombre del curso	Objetivo	Participantes
Factor Humano.	Lograr que los participantes se conozcan e integren mejor como personas, reafirmen su valor personal, descubran qué obstaculiza el desarrollo de su potencial, se abran al cambio, redescubran los valores, intereses y la misión que le da sentido a su vida.	Todo el personal
Calidad en el servicio	Contar con una visión de la empresa sobre cómo servir con calidad a sus clientes internos y externos.	Todo el personal
Equipos de Trabajo	Lograr que todos los niveles de mando se integren como líderes en un solo equipo y promuevan en toda la empresa el trabajo de participación.	Director General Gerentes, Jefaturas Supervisor, Operador.
Formación sobre Cultura de Trabajo en Equipo	Facilitar la participación, comunicación abierta, honesta y constructiva de todos los involucrados, así como identificar los aspectos que bloquean o favorecen la cultura de trabajo en equipo.	Director General Gerentes, Jefaturas, Supervisor, Operador.
Liderazgo	Desarrollar las habilidades personales para poder ejercer dentro de su departamento un liderazgo eficaz.	Director General Gerentes, Jefaturas, Supervisor, Operador.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Nombre del curso	Objetivo	Participantes
Motivación	Identificar los elementos básicos para integrar un equipo efectivo de trabajo, para mejorar la clima organizacional, las relaciones interpersonales y trabajar a motivador de los colaboradores.	Director General Gerentes Jefaturas Supervisores Operadores
Preparación para el cambio	Sensibilizar a los participantes para aceptar y ayudar en el logro de los cambios.	Todo el personal
Relaciones Humanas	Proporcionar modelos y herramientas que permitan perfeccionar el manejo de las relaciones humanas para maximizar el desempeño profesional y personal.	Director General Gerentes Jefaturas Supervisores Operadores
Comunicación	Conocer los elementos que intervienen en un proceso de comunicación y su aplicación eficaz a nivel interpersonal. Desarrollar habilidades y conocer nuevas técnicas para optimizar y mejorar los medios de información y comunicación internos.	Director General Gerentes Jefaturas Supervisores Operadores
Seguridad e Higiene en el trabajo	Los participantes reconocerán la importancia de la seguridad e higiene en el centro de trabajo.	Todo el personal.

10 En cuanto al despido injustificado del personal, se sugiere establecer políticas y procedimientos para llevar a cabo tal función conforme a la Ley. (Ver Anexo 2).

4.4 Beneficios.

Con la propuesta presentada se esperan obtener los siguientes beneficios en la empresa:

- Con el objetivo y las funciones del departamento claramente definidas y la asignación de actividades a cada puesto, el personal encaminará todos sus esfuerzos al logro del objetivo del mismo, se eliminará la confusión y la duplicidad de funciones, ya que las líneas de autoridad y responsabilidad quedarán claramente definidas y en consecuencia se reducirán los tiempos muertos.
- Las políticas y procedimientos establecerán los lineamientos a seguir en la empresa y las personas dejarán de llevar a cabo las actividades según su apreciación. Esto reducirá los conflictos personales que actualmente se presentan por ésta situación.
- Se elevará la productividad y eficiencia del departamento de Recursos Humanos, uniendo esfuerzos para que realmente se promueva el desarrollo y bienestar de todo el personal de la empresa.

- Si la empresa decide implementar una política salarial justa y acorde con el mercado y un programa competitivo de prestaciones, se obtendrán los siguientes beneficios:

1. Reducción en la rotación de personal por causas económicas.
2. Reducción en el tiempo para cubrir las vacantes que se generan en la empresa.
3. Personal verdaderamente capacitado y experimentado para realizar el trabajo.
4. Satisfacción de las necesidades económicas del trabajador, lo que provocará mayor productividad en el personal.
5. Mayor estabilidad en el personal, lo que le permitirá a la empresa emprender proyectos a corto, mediano y largo plazo, hasta ahora imposibles de llevar a cabo.

- La comunicación será más sana y efectiva.

Al informar oportunamente a todos los empleados lo que sucede en la empresa, estos dejarán de especular, crear rumores y distorsionar la información; al conocer los planes y objetivos de la empresa, encaminarán todos sus esfuerzos al logro de los mismo; además el personal se sentirá

parte importante de la empresa, al poder participar activamente en el órgano de información de la misma, aportará ideas y se espera tener mayor espíritu de participación.

- **La capacitación permitirá:**

1. Reducir y corregir errores acertadamente en los procesos y procedimientos de trabajo, esto permitirá obtener productos de mayor calidad y se reducirán considerablemente los rechazos que existen actualmente por esta causa.

2. Adicionalmente la capacitación permitirá a la empresa crear plantillas de reemplazo y se tendrá personal "multihabilidades", esto representará para la empresa una reducción en los costos al contratar personal calificado y para los trabajadores la oportunidad de tener un plan de vida y carrera dentro de la organización.

3. También se eliminarán los problemas con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social y con ello las constantes y elevadas multas que se imponen constantemente a la empresa.

- Eficiencia en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Con la ayuda de las políticas y procedimientos se asegurará que la selección del personal sea muy cuidadosa y que cada persona que ingrese a la empresa, realmente cumpla con el perfil requerido por el puesto.

- Reducción de costos por juicios laborales.

Si las relaciones de trabajo se dan por terminadas conforme a la Ley y de acuerdo a las políticas y procedimientos propuestos, la empresa reducirá considerablemente el número de demandas y los elevados costos que acarrearán estos juicios laborales, por lo tanto, los servicios del staff externo serán menos necesarios en este sentido y los empleados se llevarán una imagen positiva de la empresa. Cuando se trate de una rescisión del contrato sin responsabilidad para la empresa, ésta tendrá todos los elementos por escrito en el acta administrativa, la cuál será un elemento muy importante para llevar a cabo dicha rescisión.

En general, la propuesta está encaminada a elevar la productividad y eficiencia, reducir costos y maximizar el recurso humano.

ANEXO 1
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación:

Nombre del puesto: Gerente de Recursos Humanos. **Reporta a:** Director General.

Puestos Subordinados: Coordinador de Selección y Capacitación.

Jefe de Seguridad e Higiene.

Auxiliar de Nóminas.

Recepcionista.

Perfil:

Edad: 25-35 años. **Sexo:** Indistinto. **Edo. Civil:** Indistinto.

Escolaridad: Lic. en Administración. **Experiencia:** Mínima de 3 años en puesto similar.

Conocimientos y Habilidades: Administración de Recursos Humanos, Reclutamiento, Selección y Capacitación, Relaciones Laborales, Seguridad e Higiene Industrial, Nóminas, Desarrollo Organizacional, Manejo de PC, etc.

Finalidad:

Planear, organizar, dirigir y controlar la aplicación y desarrollo de políticas, procedimientos, sistemas y programas de reclutamiento, selección, contratación, capacitación, administración de personal, desarrollo organizacional y seguridad e higiene.

Descripción de actividades:

1. Formular y proponer políticas y procedimientos.
2. Supervisar la renovación, vigencia y otorgamiento de contratos eventuales y de planta.
3. Supervisar que se cumplan adecuadamente las políticas y procedimientos.
4. Supervisar y autorizar movimientos del personal.
5. Atender demandas e inspecciones laborales.
6. Elaborar proyectos para el desarrollo del personal.

Identificación:

Nombre del puesto: Coordinador de Selección y Capacitación.

Reporta a: Gerente de Recursos Humanos. **Puestos Subordinados:** Ninguno.

Perfil:

Edad: 23-35 años. **Sexo:** Indistinto. **Edo. Civil:** Indistinto.

Escolaridad: Lic. en Administración o Lic. Psicología Industrial.

Experiencia: Mínima de 2 años en puesto similar.

Conocimientos y Habilidades: Reclutamiento y Selección, Capacitación, Pruebas psicométricas, Manejo de PC, etc.

Finalidad:

Planear, organizar, dirigir y controlar el reclutamiento y la selección de personal conforme a los programas, políticas y procedimientos establecidos, garantizando la incorporación de personal con talento y potencial, cubriendo los perfiles de puestos existentes, así como planear y coordinar los programas generales y específicos de inducción, capacitación y adiestramiento.

Descripción de actividades:

1. Reclutar personal y realizar entrevistas de selección.
2. Aplicar exámenes de selección y elaborar reportes.
3. Canalizar a los candidatos a entrevistas con el jefe inmediato.
4. Coordinar la inducción a la empresa.
5. Coordinar exámenes médicos de admisión.
6. Elaborar planes y programas de capacitación, supervisar las funciones de la Comisión Mixta de capacitación y Adiestramiento y realizar trámites ante la S.T.P.S.
7. Elaborar reportes de rotación de personal.

Identificación:

Nombre del puesto: Jefe de Seguridad e Higiene.

Reporta a: Gerente de Recursos Humanos.

Puestos Subordinados: Auxiliar de Intendencia.

Perfil:

Edad: 25-45 años. **Sexo:** Femenino. **Edo. Civil:** Indistinto.

Escolaridad: Médico Industrial. **Experiencia:** Mínima de 2 años en puesto similar.

Conocimientos y Habilidades: Medicina del trabajo, formación y manejo de brigadas, Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, etc.

Finalidad:

Mantener las condiciones de seguridad e higiene dentro de la empresa.

Descripción de actividades:

1. Atender urgencias médicas.
2. Realizar exámenes médicos de admisión y periódicos.
3. Detectar y corregir actos y condiciones inseguras dentro de la empresa.
4. Realizar campañas de vacunación.
5. Coordinar y vigilar el funcionamiento de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene.
6. Elaborar reportes de accidentes, incapacidades, riesgos de trabajo, etc.
7. Realizar trámites ante el IMSS y la STPS.

Identificación:

Nombre del puesto: Auxiliar de Nóminas. **Reporta a:** Gerente de Recursos Humanos.

Puestos Subordinados: Ninguno.

Perfil:

Edad: 25-35 años. **Sexo:** Indistinto. **Edo. Civil:** Indistinto.

Escolaridad: Técnico en Contabilidad.

Experiencia: Mínima de 2 años en puesto similar.

Conocimientos y Habilidades: IMSS, ISPT, Nómina, SUA, Finiquitos, liquidaciones, Manejo de PC, NOI, etc.

Finalidad:

Asegurar el pago correcto y oportuno de los sueldos y salarios de la empresa, así como de las obligaciones con las entidades gubernamentales.

Descripción de actividades:

1. Elaborar y realizar el pago de la nómina.
2. Elaborar finiquitos y liquidaciones.
3. Elaborar reportes de ausentismos.
4. Calcular pagos al IMSS.
5. Controlar las vacaciones del personal.
6. Controlar y pagar las prestaciones que otorga la empresa.

Identificación:

Nombre del puesto: Recepcionista.

Reporta a: Gerente de Recursos Humanos.

Puestos Subordinados: Ninguno.

Perfil:

Edad: 20-35 años.

Sexo: Femenino.

Edo. Civil: Indistinto.

Escolaridad: Carrera Comercial.

Experiencia: Mínima de 1 año en puesto similar.

Conocimientos y Habilidades: Computación, ortografía, archivo, redacción, etc.

Finalidad:

Atender y transferir las llamadas telefónicas del departamento, recibir y atender a los visitantes, elaborar documentación del departamento y controlar el archivo del mismo.

Descripción de actividades:

1. Atender llamadas telefónicas.
2. Atender la recepción de visitantes conforme a las políticas y procedimientos establecidos.
3. Elaborar contratos de personal.
4. Elaborar movimientos al IMSS (altas, bajas, modificaciones).
5. Archivar documentos.
6. Elaborar cartas, memorándums, comunicados, etc.
7. Apoyar en actividades y eventos del departamento.

<u>Identificación:</u>
Nombre del puesto: Auxiliar de Intendencia. Reporta a: Jefe de Seguridad e Higiene. Puestos Subordinados: Ninguno.
<u>Perfil:</u>
Edad: 18-45 años. Sexo: Indistinto. Edo. Civil: Indistinto. Escolaridad: Primaria. Experiencia: Mínima de 3 meses en puesto similar. Conocimientos y Habilidades: Dinámico, servicial, atento, ordenado, etc.
<u>Finalidad:</u>
Mantener limpias las instalaciones de la empresa.
<u>Descripción de actividades:</u>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Limpiar vestidores. 2. Mantener limpio el comedor. 3. Lavar los sanitarios. 4. Dar mantenimiento a las áreas verdes. 5. Realizar la limpieza general de las oficinas. 6. Recoger basura y depositarla en los contenedores correspondientes. 7. Barrer patios y estacionamientos.

ANEXO 2
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

I. Reclutamiento y Selección.

Política.- Todo el personal que ingrese a Vidrios Templados, S.A. de C.V. deberá someterse al procedimiento de reclutamiento y selección de personal establecido.

Procedimiento.

Objetivo.- Asegurar un adecuado reclutamiento y selección de personal para satisfacer el perfil del puesto requerido, asegurando una adecuada contratación de personal, formalizando la relación contractual con la empresa.

Responsabilidades.

El Gerente de Recursos Humanos es responsable vigilar el cumplimiento de este procedimiento.

El Coordinador de Selección y Capacitación es responsable de aplicar este procedimiento.

Actividades.

1. Revisar los registros de capacitación de personal y considerar a los candidatos que cumplan con el perfil del puesto. Si existen candidatos se deberá continuar con ellos el procedimiento.
2. Si no existen candidatos internos, se deberá reclutar al personal a través de los diferentes medios (según sea el puesto: bolsas de trabajo, grupos de intercambio, anuncios, etc.)
3. Los candidatos deberán llenar la solicitud de empleo. Si cumple con las especificaciones del puesto de acuerdo a la requisición de personal continua el proceso.
4. Aplicar entrevista.- Entrevistar al candidato de acuerdo a sus datos personales, experiencia y conocimientos.
5. Elaborar un reporte de la entrevista. Si cumple se continúa con el proceso.
6. Canalizar con el jefe inmediato para entrevista operativa.
7. Aplicar examen médico, si su estado de salud le permite desempeñar el puesto se continúa con el proceso.
8. Requisar documentación al candidato.
9. Recibir la documentación requisitada al candidato y firmar documentación requerida
10. Dar de alta en el sistema de Nóminas

11. Registrar alta al IMSS, SAR e INFONAVIT

12. Dar fecha de iniciación y orientación al nuevo empleado.

13. Recepción del personal de nuevo ingreso, para la Inducción

14. Agradecer el interés del (los) candidato (s) no seleccionado (s).

II.- Inducción.

Política.- Todo el personal que ingrese a Vidrios Templados, S.A. de C.V. deberá someterse al proceso de inducción a la empresa.

Procedimiento.

Objetivo.- Asegurar que la inducción permita al nuevo trabajador conocer los elementos más relevantes de la Empresa y las funciones del puesto de una forma estandarizada

Responsabilidades.

El Gerente de Recursos Humanos es responsable de asegurar que se cumpla el procedimiento.

El Coordinador de Selección y Capacitación es responsable de ejecutar el procedimiento.

Actividades.

1. Recibir y dar la bienvenida al nuevo empleado.

2. Presentar breve historia de la Empresa.

3. Impartir la Filosofía de Vidrios Templados, S.A. de C.V.

- ◆ Misión.

- ◆ Visión.

- ◆ Valores.

- ◆ Política de Calidad.

4. Presentar al nuevo empleado:

- ◆ Beneficios y prestaciones.

- ◆ Horarios de Trabajo.

- ◆ Horarios de Comida.

- ◆ Día, hora y lugar de pago.

- ◆ Políticas de Personal.

- ◆ Días No laborables.

5. Impartir elementos importantes de Seguridad e Higiene.

- ◆ Política de Seguridad.

- ◆ Importancia del uso del Equipo de Protección Personal.

◆ **Reglas Generales de seguridad .**

◆ **Servicio Médico.**

6. Presentar y explicar el Diagrama de Flujo del Proceso Productivo.

7. Recorrido a las instalaciones de la empresa.

8. Presentar el Organigrama de la Empresa y explicar cuales son los puestos con los cuales va a tener más interrelación.

9. Mencionar la Descripción de Puesto correspondiente al puesto.

10. Entregar el Manual de Bienvenida.

11. Resolver dudas.

12. Presentar al nuevo empleado con su jefe.

13. Llenar lista de verificación de la Inducción.

Lista de verificación de la inducción.

Nombre:		
Anote en la columna que corresponda los aspectos que se le dieron a conocer durante su inducción a la empresa.		
1. Historia de la empresa.	SI	No
2. Objetivos y filosofía de la empresa.		
3. Productos, proveedores y clientes.		
4. Estructura organizacional.		
5. Políticas.		
6. Condiciones de trabajo y prestaciones.		
7. Proceso productivo.		
8. Días festivos.		
9. Ubicación de servicios (comedor, servicio médico, sanitarios, etc.)		
10. Recorrido por las instalaciones de la empresa.		
11. Reglamento Interior de Trabajo.		
12. Seguridad e Higiene en la empresa.		
13. Presentación con el jefe inmediato.		
14. Explicación de las funciones y objetivos del departamento.		
15. Explicación de las funciones del puesto.		
16. Presentación con compañeros de trabajo.		
17. Horario de comida.		
18. Días y formas de pago.		
19. Manual de bienvenida.		

III. Sueldos y Salarios.

Política.- Es política de Vidrios Templados, S.A. de C.V. contar con una estructura de sueldos que garantice una equidad interna entre los puestos de la organización y que al mismo tiempo sea competitiva en relación con el mercado de trabajo.

Objetivo.- Establecer normas de administración de sueldos y salarios que permitan atraer y retener a los mejores Recursos Humanos.

Responsabilidades.

El cumplimiento de esta política es responsabilidad Gerente de Recursos Humanos.

Actividades.

1. Se deberán elaborar descripciones de puestos.
2. Las descripciones serán elaboradas por el ocupante del puesto y revisadas por el Jefe inmediato.
3. La descripción de puestos será utilizada para:

- a) Definir y asignar responsabilidades.
- b) Facilitar la comparación de puestos interna y externa.
- c) Asegurar la clasificación de puestos.

Para fijar la estrategia de sueldos de Vidrios Templados, S.A. de C.V., se tomará como base de comparación el promedio del mercado y se revisará cada año de acuerdo a las encuestas de sueldos y el análisis respectivo.

Es responsabilidad del jefe inmediato la administración de los sueldos de sus subordinados.

a) Sueldo de contratación.

El sueldo de contratación será asignado por el departamento de Recursos Humanos.

En ningún caso se podrá contratar personal con un sueldo que se encuentre por debajo del mínimo establecido, ni por arriba del máximo autorizado.

b) Aumentos de Sueldo.

Los aumentos de sueldo podrán realizarse por los siguientes conceptos:

Por mérito.

Se otorgarán aumentos de sueldo a los empleados por méritos demostrados en el desempeño de sus funciones, los cuales deberán siempre sujetarse a una evaluación escrita del desempeño.

Por Promoción.

Cuando un empleado sea promovido, el Jefe inmediato deberá determinar junto con el Gerente de Recursos Humanos el sueldo que le corresponde.

Por ajuste.

Cuando el sueldo de algún empleado se encuentre por debajo del que le corresponde, el jefe inmediato podrá presentar el caso específico al

Gerente de Recursos Humanos para que se analice y pueda dársele un incremento por ajuste.

En los meses de Enero y Junio se evaluará el desempeño del personal y en base a los resultados de esta evaluación se otorgarán los aumentos de sueldo.

No se otorgarán aumentos que no se encuentren dentro de los lineamientos marcados en esta política. Los aumentos de sueldo deberán presentarse por escrito. Una vez autorizado por la Gerencia de Recursos Humanos se enviará una copia al Jefe inmediato del empleado para que le notifique su próximo aumento de sueldo.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre: _____ Puesto: _____

Departamento: _____

Fecha de ingreso: _____ Período de evaluación: _____

Fecha de Evaluación: _____

La evaluación requiere de un análisis detenido del comportamiento del trabajador, por lo cual se le pide sea lo más objetivo en la emisión de sus juicios.

Definición de Grados Cualitativos:

Excelente (E). Constantemente los resultados de su desempeño superan los requisitos del puesto, requiere de un mínimo de supervisión.

Muy Bien (MB). Ocasionalmente los resultados y desempeño exceden los requisitos del puesto, requiere de una supervisión moderada.

Bien (B). Los resultados y desempeño son adecuados a los requisitos del puesto, requiere de supervisión rutinaria.

Mínimo Aceptable (MA). Los resultados y desempeño cubren escasamente los requisitos del puesto, requiere más que supervisión rutinaria, se cometen errores con frecuencia.

Factor	Definición	Calificación	
		Grados	Pts.
Conocimientos de trabajo.	Hasta que punto el empleado está familiarizado con todos los aspectos de trabajo teórico-prácticos.		
Responsabilidad.	Cumple siempre con los compromisos y obligaciones acordados con su jefe inmediato.		
Cantidad de trabajo.	Número de funciones asignadas, completadas y su rendimiento con relación a la naturaleza y condiciones del trabajo efectuado.		
Calidad del trabajo.	Cumplimiento total y exacto del trabajo ejecutado.		
Confiabilidad.	La manera en la cual el empleado aplica su iniciativa en el empleo, si el trabajo es completado a tiempo y la cantidad de supervisión requerida para obtener el resultado deseado.		
Dedicación al trabajo.	Cómo se maneja en la realización de su trabajo durante la jornada laboral.		
Planeación y organización del trabajo.	Habilidad demostrada para programar actividades, así como aprovechar adecuadamente los recursos necesarios para el cumplimiento oportuno de sus funciones.		

Factor	Definición	Calificación	
		Grados	Pts.
Trabajo en equipo.	Considere la habilidad demostrada para interactuar adecuadamente con otras personas para satisfacer y cumplir con las necesidades y requerimientos de su puesto.		
Creatividad.	Habilidad demostrada para concebir, sugerir y presentar cambios factibles en los métodos y procedimientos de trabajo que propicien una mejora en el mismo.		
Iniciativa.	Habilidad del empleado para involucrar, decidir, modificar y afrontar las situaciones derivadas de su puesto.		
Asistencia.	Número de veces que el trabajador ha faltado injustificadamente a sus labores durante los últimos tres meses. Faltas Clave 0 E 1 MB 2 B 3 MA		

Factor	Definición	Calificación	
		Grados	Pts.
Puntualidad.	Número de retardos que tiene el trabajador injustificadamente. Faltas Clave 0 E 1 MB 2 B 3 MA		
Comunicación	Habilidad para transmitir información relevante verbalmente y por escrito en forma clara, precisa y oportuna.		

Comentarios del trabajador: _____

Comentarios del jefe inmediato: _____

Firma del empleado

Firma del Jefe.

Estoy de acuerdo con mi evaluación.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.

Grado	Valor	Puntos	%
E	10	80-77	
MB	9	76-72	
B	8	71-68	
MA	7	67-64	

En la presente evaluación no es considerado el porcentaje de aumentos, ya que esto dependerá de las decisiones que tome la Dirección de la empresa.

IV. Relaciones Laborales.

Política.- Vidrios Templados, S.A. de C.V. considera a sus colaboradores el recurso más valioso y el elemento clave para lograr sus objetivos, por lo que resulta de vital importancia las relaciones entre la empresa y los colaboradores.

Objetivos:

- a) Asegurar el cumplimiento de las disposiciones legales y contractuales que conforman las relaciones de trabajo.

- b) Establecer y mantener relaciones de respeto con todos los colaboradores.

- c) Garantizar que como consecuencia de la relación laboral no se afecten los intereses de la empresa y que éstos se encuentren debidamente protegidos.

Lineamientos.

- ◆ El departamento de Recursos Humanos deberá mantener una

comunicación estrecha y constante con los trabajadores.

- ◆ La resolución de situaciones, peticiones e inquietudes del personal deberán ser en forma clara, rápida y con un principio de equidad.
- ◆ El departamento de Recursos Humanos deberá difundir las políticas emitidas por la empresa y hacer que se respete lo que se encuentra establecido en las mismas.
- ◆ En todos los casos, deberá tratarse al personal con el debido respeto, en forma justa y equitativa.
- ◆ Los derechos que tienen los trabajadores en ningún caso deberán ser negociados a sus espaldas o sin aceptación de ellos y se respetarán en la forma en que fueron convenidos.

V. Terminación y Rescisión de la Relación de Trabajo.

Política.- La terminación y la rescisión de las relaciones de trabajo con los colaboradores se manejarán con apego a la ley, respetando la dignidad de las personas y cuidando la imagen positiva de la empresa.

Objetivos:

- a) Garantizar a todo colaborador al separarse de la empresa el cumplimiento de la Ley.
- b) Garantizar que los intereses y derechos de la empresa se encuentren debidamente protegidos.

Lineamientos.

De la Rescisión.

Despido con responsabilidad para la empresa (injustificado o por causas ajenas a las contenidas en el artículo 47 de la Ley Federal del Trabajo)

Con anterioridad a la separación de una persona por cualquier causa no establecida dentro de las causales establecidas en el art. 47 de la LFT, esencialmente por cuestiones de desempeño no satisfactorio se llevará a cabo el siguiente proceso:

1. Revisar la trayectoria de la persona que se desea separar: desempeño, capacitación, promociones, trayectoria salarial y compromisos establecidos para su desarrollo.
2. El análisis de la trayectoria laboral será responsabilidad del jefe inmediato y de su Gerente, con la participación del Gerente de Recursos Humanos.
3. Si se considera que no es conveniente continuar la relación de trabajo con el colaborador, el jefe inmediato le hará saber ésta decisión y dará aviso al departamento de Recursos Humanos.

Despido justificado.

En los casos de despido justificado, el jefe inmediato dará aviso al departamento de Recursos Humanos tan pronto se conozcan los hechos, quien verificará que las causas se encuentren contenidas en el art. 47, 134 y

135 de la LFT.

De la rescisión por reajuste debido a reorganización, baja producción o nuevos métodos de trabajo.

Cuando se presente cualquiera de estas situaciones el jefe inmediato conjuntamente con el Gerente de Recursos Humanos deberán realizar un análisis de la trayectoria laboral del colaborador.

Como resultado de lo anterior se definirá con el departamento de Recursos Humanos la reubicación en otro puesto, departamento o bien dar por terminada la relación de trabajo. En estos casos se deberá tomar en consideración los aspectos legales contenidos en el art. 439 de la LFT.

De la separación voluntaria.

El colaborador que decide dejar la empresa por voluntad propia, debe notificar por medio de carta renuncia esta decisión, tanto al jefe inmediato como al departamento de Recursos Humanos.

El jefe inmediato se responsabilizará de que los intereses de la

empresa y la continuidad de las funciones que desempeña la persona, queden protegidas.

Quando un colaborador se separe de la empresa por cualquiera de las causas mencionadas anteriormente se deberá realizar lo siguiente:

- ◆ Entregar formato de "No adeudo" para que sea llenado por el jefe inmediato (para la entrega de pendientes, llaves, etc.)
- ◆ Nóminas. Para verificar que la persona no tenga adeudos
- ◆ Almacén general. Para verificar que la persona entregue lo que tenía en resguardo.
- ◆ Recursos Humanos: Entrega de credencial.
- ◆ Pasar con el Jefe de Selección y capacitación para efectuar entrevista de salida.
- ◆ Preparar finiquito o liquidación.
- ◆ Preparar aviso de baja al IMSS.

De los juicios laborales.

En caso de que la empresa sea demandada ante las autoridades por algún excolaborador, el Gerente de Recursos Humanos deberá asistir a

todas las audiencias y seguir el caso con la asesoría legal de su staff laboral, hasta la conclusión del juicio.

En los casos de rescisión de contrato, el Gerente de Recursos Humanos deberá tener todos los elementos probatorios necesarios para presentarlos durante el juicio.

En caso de que establecido el juicio se considere que no se cuenta con los elementos probatorios, se deberá tratar de llegar a una conciliación con la contraparte a fin de evitar en lo posible pagos adicionales (salarios caídos, honorarios legales, etc.)

En todo momento se protegerán los intereses de la empresa, pero siempre respetando cabalmente los derechos laborales de las contrapartes, establecidos en la legislación laboral.

REPORTE DE NO ADEUDO.

Fecha: _____

Por medio de la presente, informamos a ustedes que el empleado _____ dejó de prestar sus servicios el día _____ de _____ del _____ por lo que pido a ustedes me indiquen si existe algún saldo a su cargo o alguna operación pendiente.

En caso de ser así, favor de manifestarlo, de no haber ninguno agradeceré se nos informe en el presente, quedando enterados.

ÁREA	ADEUDO	FIRMA
Jefe Inmediato	_____	_____
Almacén General	_____	_____
Nóminas	_____	_____
Vigilancia	_____	_____
Recursos Humanos	Entregó Credencial _____	
Atentamente		De conformidad
_____		_____
Gerente de Rec. Humanos		Trabajador

ENTREVISTA DE SALIDA.

Nombre: _____ Puesto: _____

Fecha de ingreso: _____ Departamento: _____

Jefe inmediato: _____

Sueldo inicial: _____ Sueldo final: _____

Fecha de baja: _____

1. ¿Por qué conducto llegó Ud. a la empresa?		
2. ¿Se le dió inducción a la empresa?	Sí ()	No ()
3. ¿Se le dió a conocer la función del puesto que desempeño?	Sí ()	No ()
4. ¿ Durante el tiempo que trabajo, recibí capacitación?	Sí ()	No ()
5. ¿Qué opinión tiene ud. acerca de las prestaciones de la empresa?		
6. En relación a su sueldo, ¿Cómo lo consideró Ud.?		
7. Estuvo siempre satisfecho con su trabajo, ¿Por qué?		
8. ¿Cómo considera el ambiente laboral en la empresa		

9. Mencione tres aspectos agradables y tres desagradables de la empresa.

10. ¿Qué sugerencia nos hace para mejorar la empresa?

11. ¿Cómo fue la relación con su jefe inmediato?

12. ¿Su jefe le ayudaba en su trabajo, explicándole completamente cada una de sus actividades y lo apoyaba cuando ud. lo requería?

13. ¿Contaba Ud. con el equipo y las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo?

14. ¿Cómo fue la relación con sus compañeros de trabajo?

15. ¿Por qué motivo renuncia Ud.?

16. ¿Volvería a trabajar con nosotros?

Firma del empleado: _____

VI. Motivación.

Política.- Todos los jefes inmediatos deberán respetar y motivar a sus colaboradores.

Objetivo.- Lograr mediante la motivación del personal un ambiente laboral saludable.

Existen situaciones que desmotivan al colaborador, éstas deben eliminarse en la empresa. A continuación se enlistan algunas de las situaciones desmotivantes más comunes:

- ◆ Forzar al personal a realizar trabajos de mala calidad.
- ◆ No dar seguimiento a las metas y proyectos acordados.
- ◆ Efectuar juntas improductivas, sin agenda, sin horario, sin plan de acción y compromisos.
- ◆ Cambios constantes.
- ◆ Políticas rígidas y exageradas.
- ◆ Injusticia.
- ◆ La crítica negativa permanente.
- ◆ Amenazas (crear inseguridad en el empleo).

Para contrarrestar lo anterior y ayudar a su eliminación o evitar su nacimiento debemos establecer "motivantes" entre el personal, algunos de ellos son:

- ◆ Hacer el trabajo más activo y dinámico, manteniendo ocupado al empleado en trabajos productivos.
- ◆ Solicitar innovación, creatividad e ideas al personal.
- ◆ Dar al empleado un lugar (testimonio) en el éxito de la empresa.
- ◆ Dar libertad al empleado para tomar decisiones.
- ◆ Dar responsabilidades al empleado.
- ◆ Otorgar al colaborador oportunidades de liderazgo en proyectos de la empresa.
- ◆ Proporcionar oportunidades de aprender.
- ◆ Tolerar errores (orientando al trabajador) y animándolo a mejorar su desempeño.
- ◆ Retar a los colaboradores a buscar metas más altas.
- ◆ Crear un clima de respeto.
- ◆ Explicar a cada trabajador el significado de su trabajo y su trascendencia en la efectividad de la organización.

El personal que tenga gente a su cargo podrá recibir apoyo

permanente de parte de Recursos Humanos para ayudarlo a aplicar ésta política y para encontrar testimonios de reconocimiento que deberán ser expresados cotidianamente al personal.

VII. Empleado del mes.

Política.- Todo el personal que no tenga gente a su cargo participará en la selección del empleado del mes.

Objetivo.- Evaluar el desempeño y actitud de servicio de los empleados.

Lineamientos.

- a) El jefe inmediato junto con el Gerente de área realizarán la evaluación.
- b) El jefe y el gerente deberán seguir la evaluación e irán haciendo anotaciones durante el mes para que la calificación sea objetiva y justa.
- c) La evaluación más alta servirá para otorgar el reconocimiento del "empleado del mes".
- d) Sólo deberá haber un empleado del mes.
- e) Se colocarán las fotos del empleado del mes en un lugar visible.

Lista de puntos principales a evaluar:

- ◆ Asistencia y puntualidad en el trabajo.
- ◆ Actitud de servicio.

- ◆ Seguridad en el desempeño de su trabajo.
- ◆ Disponibilidad en el desempeño de su trabajo.
- ◆ Trabajo en equipo.
- ◆ Iniciativa.
- ◆ Relaciones interpersonales.
- ◆ Apego a las normas de la empresa.
- ◆ Sugerencias de mejora.

Este programa deberá ser aplicado con el mayor cuidado posible, para reconocer al colaborador efectivo y motivar a todos en la búsqueda de la excelencia.

Recursos Humanos dará seguimiento mensual a este programa y participará en la solución de situaciones que se presenten y establecerá periódicamente planes de acción para que el éxito del programa perdure en el tiempo.

VIII. Capacitación.

Política.- Todo el personal de Vidrios Templados S.A. de C.V. deberá ser capacitado desde su ingreso a la empresa.

Objetivo.- Incrementar y desarrollar los conocimientos y habilidades/capacidades de los colaboradores de Vidrios Templados, S.A. de C.V. para la realización óptima de sus funciones en el puesto actual, así como su preparación para puestos futuros, cumpliendo con los preceptos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

Responsabilidades.

- ◆ La Dirección General es responsable de autorizar el presupuesto de capacitación.
- ◆ El Gerente de Recursos Humanos deberá vigilar el cumplimiento y estricto apego a todos los preceptos legales de la capacitación y adiestramiento tal como lo establece la Ley Federal de Trabajo.
- ◆ El Coordinador de Selección y Capacitación será el responsable de coordinar los cursos de capacitación internos y externos.
- ◆ Es responsabilidad del Gerente de Recursos Humanos mantener la

información precisa y oportuna para su presentación ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Actividades.

1) Planeación de la Capacitación. En ésta etapa se determinaran los cursos que es necesario proporcionar a los trabajadores de los diferentes niveles jerárquicos y áreas ocupacionales. También se establecerán los objetivos del Plan de Capacitación.

El Plan de Capacitación incluye realizar una **Detección de Necesidades de Capacitación**, la cual se llevará a cabo bajo los siguientes lineamientos:

- ◆ Realizar una investigación sistemática para obtener e integrar información, misma que permita guiar la elaboración de programas de capacitación.
- ◆ Estructurar perfiles de puesto para determinar la situación óptima de las actividades, conocimientos, habilidades y actitudes que requiere cubrir el trabajador para el adecuado desempeño laboral.
- ◆ Analizar la operación real de las actividades.
- ◆ Comparar situación real e ideal de las actividades.

- ◆ Diseñar y proponer acciones de capacitación dirigidas a la atención de las desviaciones obtenidas entre la situación real y la situación actual.

2) Constituir la Comisión Mixta de Capacitación y Adiestramiento.

Para constituir la Comisión Mixta es necesario considerar lo siguiente:

- ◆ Debe estar integrada por igual número de representantes del patrón y de los trabajadores.
- ◆ La elección de los representantes patronales la realizará el Representante legal de la empresa.
- ◆ Los trabajadores elegirán por mayoría a sus representantes.
- ◆ Se deben elaborar las Bases Generales de Funcionamiento que señalen los objetivos, funciones y mecánica de trabajo.
- ◆ Registrar planes y programas de capacitación ante la STPS.

3) Cursos de Capacitación.

- ◆ Convocar al personal a los cursos a través de notificación personalizada en donde se especifique nombre del curso, fecha en que se llevará a cabo, horario, lugar e instructor.

- ◆ Cada instructor deberá registrar la asistencia al curso de capacitación.
- ◆ Al finalizar el curso se deberá aplicar un examen para evaluar los conocimientos adquiridos.
- ◆ Otorgar constancia de habilidades laborales.

4) Capacitación al puesto de trabajo.

- ◆ Se deben impartir cursos al personal de nuevo ingreso de acuerdo a su Descripción de Puesto.
- ◆ El Jefe inmediato es responsable de capacitar y adiestrar al personal de nuevo ingreso.
- ◆ Al finalizar el curso se deberá aplicar un examen para evaluar los conocimientos adquiridos.
- ◆ Otorgar constancias de habilidades laborales.

**Formato A. Cuestionario para la Detección de Necesidades de
Capacitación.**

Fecha: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

1. ¿Cuáles son las actividades de su puesto que desempeña sin ninguna dificultad y por qué?

2. ¿ En qué actividades tiene dificultades?

3. De las actividades mencionadas anteriormente indique los conocimientos, destrezas y habilidades que considera le hacen falta?

4. ¿En qué mejorará su desempeño al recibir la capacitación que le hace falta?

5. ¿Qué problemas tiene para realizar un trabajo satisfactorio?

6. ¿A qué le atribuye que se dé cada uno de ellos?

7. ¿Qué cursos de capacitación sugiere para mejorar el desempeño de su área?

Formato B

Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación

Supervisores.

1. ¿Cuántos trabajadores tiene a su cargo?

2. ¿Cuáles son sus puestos?

3. ¿Qué áreas o parte del proceso cubre con su personal?

4. ¿En qué áreas cree usted que se desenvuelve mejor su personal?

5. ¿En que áreas tienen mayores dificultades sus colaboradores?

6. ¿Por qué cree usted que sus colaboradores tiene esas deficiencias?
7. ¿Cómo afectan esas deficiencias a la producción, a la moral y a la conducta de los trabajadores?
8. ¿Han sido capacitados los trabajadores?
9. En caso afirmativo ¿Quién los ha capacitado?
10. ¿En qué áreas cree que sus colaboradores necesitan capacitación?

Formato C

**Cuestionario de Detección de Necesidades de Capacitación
Ejecutivos.**

1. ¿Qué cursos de capacitación y desarrollo sería conveniente programar, para satisfacer sus necesidades o las de sus compañeros de trabajo?

Nombre del curso:

Temas que deberá contener:

Objetivo:

2. El programa de cursos de capacitación se implementa con tres distintos tipos de eventos: humanísticos, técnicos y administrativos. Anote los temas que usted considere necesarios para el mejor desempeño de sus actividades. Jerarquice bajo los conceptos de "urgente", "necesario" y "postergable".

◆ Humanísticos

◆ Técnicos

◆ Administrativos

3. ¿Le agradaría ser instructor interno de la empresa?

4. En caso de contestar afirmativamente, ¿qué cursos podría impartir?

5. Si desea agregue algún comentario que considere importante para el programa de capacitación.

Formato D
Plan de Capacitación.

Nombre del Curso	Objetivo General	Participantes	Duración	Instructor	Tipo de Curso	Costo

Formato E
Programación Anual

Curso	Instructor	No. De Personas	Fecha	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

ANEXO 3
ESTUDIO DE SUELDOS Y
SALARIOS

Para llevar a cabo la Encuesta de Sueldos y Salarios en la zona, elegimos a las siguientes empresas y asociaciones:

◆ **Empaques Plásticos S.A. de C.V. (EPSA).**

Ubicación: Fracc. Industrial Tabla Honda, Tlalnepantla de Baz.

Es una empresa industrial que se dedica a la fabricación de empaques de plástico, cuenta con una plantilla de aproximadamente 90 trabajadores y sus ventas anuales ascienden a los 90 millones de pesos.

◆ **Agricultura Nacional, S.A. de C.V. (ANSA).**

Ubicación: Fracc. Ind. San Nicolás, Tlalnepantla de Baz.

Es una empresa dedicada a la fabricación de agroquímicos, tiene una plantilla de 105 trabajadores, tiene las áreas funcionales de Producción, Recursos Humanos, Ventas y Finanzas.

◆ **Asociación Industrial y Empresarial Tlalnepantla, A.C. (AIETAC).**

Ubicación: Filiberto Gómez No. 12, Esq. Fulton. Tlalnepantla

Es la Asociación de Empresarios del municipio de Tlalnepantla, entre

sus funciones se encuentra el servicio de Bolsa de trabajo en donde se publican la mayoría de las vacantes que se tienen en las empresas del municipio, esto les permite elaborar estadísticas de sueldos de la micro, pequeña, mediana y gran empresa, profesiones con mayor demanda, índices de rotación, etc.

♦ **Asociación Mexicana de Ejecutivos en Relaciones Industriales (AMERI).**

Ubicación: Liverpool 20, Col Juárez, México D.F.

Es una empresa dedicada a la consultoría en Recursos Humanos, ofrece servicios de grupos de intercambio por zonas en el área metropolitana y bolsa de trabajo. Sus grupos de intercambio están divididos por zona, por lo tanto cuentan con estadísticas de sueldos por zona, por sector industrial, por tipo de empresa, etc.

**VIDRIOS TEMPLADOS, S.A. DE C.V.
ENCUESTA DE SUELDOS Y SALARIOS**

Puesto	V.T.	EPSA	ANSA	AJETAC	AMERI	PROM.	DF. %
Staff de Planeación y Control	17500	0	25000	24000	20000	23000	31.43%
Gerente de Ventas	17500	20000	15000	22500	25000	25000	42.86%
Gerente Administrativo	17500	18000	20000	18500	22000	19125	9.29%
Gerente de Aseg. de Cal. e Ing.	17500	30000	20000	25000	25000	25000	42.86%
Gerente de Recursos Humanos	17500	18000	20000	18000	22000	19000	9.57%
Gerente de Producción	20000	22000	25000	24000	26000	24 250	21.25%
Jefe de Contabilidad	10020	11500	15000	10000	12000	12125	21.81%
Comprador	9120	18000	6000	9500	12000	11375	24.73%
Coordinador de Selección y C.	5700	7000	6000	8000	8000	7250	27.19%
Jefe de Seguridad e Higiene	11500	12000	13000	7000	8000	10000	13.04%
Jefe de Manufactura	9120	12000	14000	10000	14000	12500	37.06%
Jefe de Ingeniería de Producto	5700	10000	8400	9000	12000	9850	72.81%
Jefe de Control de Calidad	7950	10000	12000	10000	9000	10250	28.93%
Jefe de Plan. Y Cont. de la Prod	13440	12000	15000	10000	14000	12750	5.13%
Staff de Sistemas	6600	11000	15000	9000	10000	11250	70.45%
Supervisor	10530	7000	9000	6000	6000	7000	33.52%
Ejecutivo de cuenta	7000	12000	6000	8000	10000	9000	28.57%
Aux. de crédito y cobranza	2430	5000	5500	4500	6000	5250	118.05%
Almacenista	5700	5000	6000	4500	6000	5125	10.08%
Aux. de nóminas	2430	5000	6000	5500	6500	5750	138.63%
Asistente de ventas	4500	4000	5500	5000	5500	5000	11.11%
Asistente de Aseg. de Calidad	3420	4000	4500	3500	5000	4250	24.27%
Asist. de Plan. y Cont. de la Prod	2910	4500	5000	5000	5500	5000	71.82%
Asistente de Manufactura	3270	4500	3500	4000	5000	4250	28.97%
Aux. de Ingeniería	3270	5000	5500	4500	6000	5250	60.55%
Mensajero	2430	3500	3000	2500	3700	3175	30.66%
Recepcionista	2130	3500	4000	5000	4500	4250	89.53%
Operador	2730	3900	4200	4710	2520	3832.50	40.38%
Inspector de Calidad	3000	4000	3500	3700	4500	3925	30.83%
Montacarguista	2580	3800	3500	3000	3500	3450	33.72%
Chofer repartidor	2730	3800	3000	2250	2500	3887.50	8.77%
Aux. de Almacén	2130	2500	3000	3500	3500	3125	48.71%
Aux. de Producción	2040	1830	2250	1350	2550	1895	2.21%
Aux. de Intendencia	1800	1500	1400	1950	2100	1747.50	2.82%

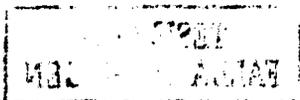
Porcentaje en el que se encuentra la empresa por abajo del promedio en el mercado.

222

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Como podemos observar en la mayoría de los puestos. la empresa tiene una diferencia inferior al promedio de la zona y en algunos casos ésta diferencia es hasta del 100% . por lo cual sugerimos analizar la posibilidad de incrementar los sueldos de tal manera que la empresa sea competitiva en este aspecto. Para ello sugerimos la agrupación de puestos por niveles, asignándoles un sueldo base o de contratación, estableciendo tres categorías, las cuales servirán como guía para el incremento de salarios.

El incremento de salarios deberá realizarse en base al desempeño del trabajador.



ESTRUCTURA DEL TABULADOR DE SUELDOS PROPUESTO

NIVEL	PUESTO	SUELDO BASE	CATEGORIAS		
			A	B	C
5	Staff de Planeación y control, Gerente de ventas, Gerente Admvo. Gerente de Aseguramiento de la Calidad, Gerente de Recursos Humanos, Gerente de Producción.				
4	Jefe de Contabilidad, Comprador, Jefe de Seguridad e Higiene, Jefe de manufactura, Jefe de ingeniería de producto, Jefe de Control de Calidad, Jefe de Plan. y Cont. de la Prod., Jefe de Sistemas, Supervisor, Ejecutivo de Cuenta, Coordinador de Sel. y Cap.				
3	Aux. de Crédito y Cobranza, Auxiliar de Nóminas, Asistente de Ventas, Asistente de Aseg. de Cal. Asistente de Plan. Y Cont. de la Prod., Asistente de Manufactura, Aux. de Ingeniería.				
2	Recepcionista, Mensajero, Operador, Inspector de Calidad, Montacarguista, Chofer Repartidor, Aux. de Almacén.				
1	Aux. de Producción, Aux. De Intendencia.				

Proponemos únicamente la estructura del Tabulador, ya que los montos de los sueldos serán determinados por la empresa.

ANEXO 4
FORMATO DE ACTA
ADMINISTRATIVA

En la ciudad de Tlalnepantla de Baz, Edo. de México , siendo las ____hrs. del día_____, se reúnen en las instalaciones de la empresa _____ubicadas en Fernando Montes de Oca No. 2 como representante de la empresa; los C.C. _____en su carácter de testigos de esta diligencia, y el trabajador _____presunto autor de los actos y omisiones _____ que _____ adelante _____ se consignan_____. Se informa a los presentes sobre el objeto de está actuación, concediéndosele la palabra al representante _____ de _____ la _____ empresa, _____ quien manifiesta_____. **(Consignar en forma detallada los hechos u omisiones cometidos, otorgándole la palabra a quienes presenciaron los mismos para que describan lo acontecido)**. Acto seguido, se le da el uso de la palabra al trabajador_____ a fin de que manifieste lo que a su derecho convenga, quien expresa que _____ (**transcribir las razones o justificaciones que haga valer el trabajador**). No teniendo las partes otra cosa que agregar, se levanta la presente diligencia siendo las_____hrs. del mismo día en que se inició, dándose por concluida la presente actuación y dejándose constancia de los hechos en la misma asentada, para los efectos legales procedentes.

El Trabajador

El Representante de la empresa

Testigo

Testigo

CONCLUSIONES.

En virtud de lo expuesto en nuestro trabajo de investigación, hemos afirmado nuestra hipótesis, debido a los siguientes puntos:

- En México una gran mayoría de las empresas son pequeñas, éstas se enfrentan a graves problemas de administración desde su creación mismos que se van multiplicando al incrementarse sus operaciones.
- El tipo de organización (familiar) que poseen en un gran número de casos, les impide contar con la ayuda de profesionistas especializados, debido principalmente a que las responsabilidades funcionales se encuentran en manos de familiares, mismos que carecen de la preparación para dirigir una empresa.
- En la pequeña empresa se carece de previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
- El Licenciado en Administración, debido a su formación profesional, es la persona más capacitada para aplicar el proceso administrativo en la creación de una pequeña empresa. Puede elaborar previsiones que

permitan visualizar los riesgos, planes para dirigir la empresa, organizar e integrar los recursos con que se cuente y sobre todo establecer un estricto control sobre el funcionamiento de la empresa, mismo que permita brindar al empresario una visión real y global de la situación que guarda la empresa, la cual le permita tomar decisiones más acertadas.

- Como pudimos observar en el caso práctico, la empresa Vidrios Templados, S.A. de C.V. se ha enfrentado a diversos problemas en cada una de sus áreas desde su creación, todos ellos derivados principalmente de la falta de personal capacitado para llevar a cabo las funciones encomendadas. Específicamente en el departamento de Recursos Humanos no se contaba con una visión global ni con los conocimientos de lo que representa la administración del factor humano en la empresa, por lo tanto se le daba poca importancia a la satisfacción de sus necesidades, esto repercutía enormemente en el desempeño de las personas y por lo tanto en el funcionamiento de la empresa. Se comprueba así que, si la persona capacitada (Licenciado en Administración) aplica la teoría administrativa en una pequeña empresa, ésta reducirá costos y elevará la productividad y eficiencia de su personal.

Está claro que el empresario por sí mismo, no puede llevar a cabo estas actividades y tampoco podrá realizarlas si en puestos estratégicos se encuentran personas que no están capacitadas para ello. Conjuntamente, el empresario y el Licenciado en Administración podrán emprender mejoras administrativas dentro de cada una de las áreas de la empresa, mismas que permitan tener un mejor control sobre su funcionamiento y con ello incrementar la productividad, la eficiencia y los beneficios para cada una de las partes interesadas.

- Queda claro entonces que el papel del Licenciado en Administración en la pequeña empresa mexicana es el de un profesional técnico y humano, y como tal debe fungir como un agente de cambio, coordinador eficiente y líder. En la etapa de creación debe asesorar al empresario para tomar las decisiones más acertadas y en las de funcionamiento y evaluación debe diagnosticar, evaluar, sugerir e implementar mejoras administrativas que ayuden al logro de los objetivos.

BIBLIOGRAFÍA.

- Anzola Rojas Sérvulo.

Administración de Pequeñas Empresas.

México, McGraw-Hill, 1995.

- Baena Paz Guillermina.

Instrumentos de Investigación: Tesis Profesionales y Trabajos Académicos.

México, Editores Mexicanos Unidos.

- Ceceña José Luis.

México en la órbita imperial. Las Empresas Transnacionales.

México, Ediciones "El Caballito", 1994.

- Del Río González Cristóbal.

El Presupuesto.

México, ECAFSA, 1996.

- Fernández Arena José Antonio.

El Proceso Administrativo.

México, Diana, 1990.

- Fresco Juan Carlos.

Organización y Estructura para la Pequeña y Mediana Empresa.

Argentina, Macchi, 1998.

- Gil Estallo Ma. de los Angeles.

Cómo Crear y Hacer Funcionar una Empresa. Casos Prácticos.

Madrid España, ESIC, 1996.

- Gómez Ceja Guillermo.

Planeación y Organización de Empresas.

México, MacGraw-Hill, 1995.

- H. Mercado Salvador.

Administración de Pequeñas y Medianas Empresas.

México, Editorial PAC, 2000.

- Reyes Ponce Agustín.

Administración Moderna.

México, Noriega-Limusa, 1995.

- Resa García Manuel.

Contabilidad de Sociedades.

México, ECAFSA, 1998.

- Ríos Szalay Adalberto.

Orígenes y Perspectivas de la Administración.

México, Trillas, 1998.

- Rodríguez Valencia Joaquín.

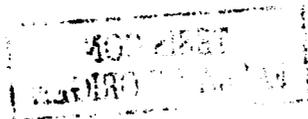
Cómo Administrar Pequeñas y Medianas Empresas.

México, ECAFSA, 1998.

- Rodríguez Valencia Joaquín.

Organización Contable y Administrativa de las Empresas.

México, ECAFSA, 1998.



CÓDIGOS Y LEYES.

- **Código de Comercio.**

México, Colección Porrúa, 1997.

- **Código de Ética del Licenciado en Administración.**

México, ECAFSA, 2000.

- **Código Fiscal de la Federación.**

México, 2000.

- **Ley General de Sociedades Mercantiles.**

México, Colección Porrúa, 1997.

PÁGINAS DE INTERNET.

- www.inegi.gob.mx
- www.siem.gob.mx
- www.cuautitlan2.unam.mx

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**