

Universidad Popular Autónoma del Estado  
de Puebla

---

---

Facultad de Administración de Empresa

“Análisis Administrativo como Recurso  
Estratégico, para el desarrollo de la pequeña  
empresa, aplicado a  
Bonetería Rosy”

Trabajo de Investigación Recepcional

Para obtener el Título de.

Licenciado en Administración de Empresas

Presentan

Nancy Olivia Carreón Gil  
Saúl Campos Tomé

AGOSTO 2002



**UPAEP – Secretaría General**

Dirección General de Apoyos Académicos

Dirección del Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación.

Biblioteca Central - **Karol Wojtyła**

**Tesis Digitales Restricciones de uso:**

**DERECHOS RESERVADOS ©**

**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

El uso de textos, imágenes, gráficas, 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 de donde la obtuvo mencionando el autor o autores involucrados en el documento.

Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## INDICE

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
CAPITULO 1	5
PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN	
1 1 PLANEACION DEL PROBLEMA	6
1 2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN	7
1 3 OBJETIVO GENERAL	7
1 4 OBJETIVOS ESPECIFICOS	7
1 5 JUSTIFICACIÓN	7
1 6 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN	8
1 7 RESULTADOS ESPERADOS	8
CAPITULO 2	9
MARCO TEORICO	
2 1 DEFINICION DE EMPRESA	10
2 1 1 CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA	10
2 1 2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA	11
2 1 2 1 PERSONAL U HOMBRES	11
2 1 2 2 BIENES MATERIALES	12
2 1 3 CLASIFICACION DE LA EMPRESA	14
2 1 4 LA EMPRESA Y SU ENTORNO	16
2 1 5 EMPRESAS COMERCIALIZADORAS	17
2 2 ADMINISTRACION	18
2 2 1 DEFINICIÓN	18
2 2 2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	19
2 2 3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	19

2 3 PROCESO ADMINISTRATIVO	21
2 3 1 DEFINICIÓN	21
2 3 2 DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	21
2 3 3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	23
2 3 3 1 PLANEACION	23
2 3 3 2 ORGANIZACIÓN	28
2 3 3 3 INTEGRACIÓN	38
2 3 3 4 DIRECCIÓN	50
2 3 3 5 CONTROL	66
CAPITULO 3	70
METODOLOGIA	
3 1 HISTORIA DE LA EMPRESA	71
3 2 TIPO DE ESTUDIO	72
3 3 HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	72
3 4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	73
3 5 SELECCIÓN DE LA MUESTRA O POBLACIÓN	73
3 6 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	74
3 6 1 ENTREVISTA PROFUNDA	74
3 7 ANALISI DE LA INVESTIGACIÓN	77
CAPITULO 4	79
RECOMENDACIONES	
4 1 PLANEACIÓN	80
4 1 1 MISIÓN	80
4 1 2 FILOSOFIA	80
4 1 3 VISION	80
4 1 4 OBJETIVOS	80
4 1 5 ESTRATEGIAS	81
4 1 6 POLÍTICAS	82
4 1 7 REGLAS	83

4 1 8 PROCEDIMIENTOS	85
4 1 9 PRESUPUESTOS	86
4 2 ORGANIZACIÓN	98
4 3 INTEGRACIÓN	100
4 4 DIRECCIÓN	102
4 5 CONTROL	105
CONCLUSIONES	110
ANEXOS	112
BIBLIOGRAFIA	

Puebla, Pue Junio 17 de 2002

Ing. Tito Livio De la Torre Hidalgo  
Director del Departamento de Administración y Contaduría  
Presente

La presente tiene la finalidad de hacer de su conocimiento la liberación de la Monografía con el título: “Análisis Administrativo como recurso estratégico para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, aplicado a: Bonetería ROSY”, que presentan los alumnos

- Nancy Olivia Carreón Gil Matrícula 22350
- Saúl Campos Tomé Matrícula 22327

Quienes cursaron la Carrera de Administración de Empresas en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, para así obtener el Título de Licenciados en Administración de Empresas

Agradeciendo de antemano la atención que sirva prestar a la presente, quedo de Usted para cualquier aclaración

Atentamente



Lic. Joel Cruz Calderón  
ASESOR DE TESIS

## AGRADECIMIENTOS

& EN PRIMER LUGAR A DIOS

& A NUESTROS PROFESORES, POR SUS ENSEÑANZAS Y POR COMPARTIR  
CON NOSOTROS SUS VALIOSAS EXPERIENCIAS GRACIAS POR  
PREOCUPARSE POR NOSOTROS

& AL LIC JOEL CRUZ CALDERON, POR TODO SU APOYO EN LA  
REALIZACIÓN DE ESTE PROYECTO, POR BRINDARNOS SU TIEMPO,  
EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTOS

NANCY

SAUL

## DEDICATORIAS

& A MIS PADRES POR APOYARME Y CONFIAR EN MI EN TODO MOMENTO, ESTE LOGRO ES DE USTEDES

& A TODA MI FAMILIA POR ESTAR A MI LADO SOBRETUDO EN LOS MOMENTOS MÁS DIFÍCILES.

& A MIS AMIGOS POR SU CARÍÑO Y APOYO INCONDICIONAL

NANCY

& A MIS PADRES, POR SU APOYO INCONDICIONAL Y POR ESTAR A MI LADO EN LOS MOMENTOS MAS DIFÍCILES

& A MI HERMANA, POR TODO SU APOYO

& A MIS AMIGOS, YA QUE CON SU APOYO Y AMISTAD PUEDO LOGRAR CUALQUIER COSA

JORGE, ENRIQUE, LUIS GABRIEL, MARIN, EIBAR, PEDRO,  
ADRIANA, PAOLA, LUCY

SAUL

## RESUMEN

Actualmente el comercio en México continua conformado en su mayoría por empresas familiares, generalmente microempresas, contrastando con el entorno internacional, las cuales en su mayoría no cuentan con un proceso administrativo formal, el cual pueda permitirles un desarrollo sustentable, muy al contrario esta situación limita su crecimiento y las hace poco competitivas

Afortunadamente un gran numero de empresas esta cambiando hacia una verdadera administración, optando por establecer un proceso administrativo que las haga no solo aparecer en el mercado sino que les permita mantenerse y crecer, a la par de la competencia

Es por esto que Bonetería Rosy, en la búsqueda por el desarrollo dentro de un mercado altamente competido, busco detectar sus necesidades, con relación a las etapas del proceso, apoyados en un cuestionario se detectaron dichas necesidades, las cuales son presentadas en un resumen a fin de tener una amplia visión de la situación en que se encontraba inmersa la organización y haciendo un análisis de la información obtenida se pudo observar que empíricamente se aplican partes del proceso administrativo, aunque no se tiene nada por escrito

De tal forma los resultados que se obtuvieron nos permitieron detectar la necesidad de establecer por escrito y de dar a conocer en su conjunto al proceso administrativo, a cada uno de los miembros de la organización, el cual les permitirá un verdadero aprovechamiento de sus recursos y por ende un mayor desarrollo

Dentro de este trabajo se recomienda establecer formalmente un proceso administrativo que permita una real planeación, organización e integración de objetivos y metas a través de la dirección y control Buscando siempre el mayor aprovechamiento de los recursos, aplicando las estrategias adecuadas para la organización que facilitaran la toma de decisiones

No sólo a través de manuales y formatos buscamos proporcionar las herramientas necesarias para el alcance de los objetivos y metas, sino que también mediante una aplicación de hoja de calculo que facilitará el control y medición

---

## ABSTRACT

In the present time comerse in México is conformed mostly by family enterprises, generally microenterprises in contrast with the international environment, in its majority these don't count on a formal administrative process which permit them a continuous development, by the contrary this condition limits its development and make them little competitive

Fortunately a big number of enterprises is changing to a true administration, choosing to stablish an administrative process which makes them appear not only in the market but also lets them mantain and grow themselves in parallel to competition

That is why "Boneteria Rosy" is looking for development into a very competitive market, it looks also for identify its needs related to the process stages, supported by a qyestionary tose needs were found, and are presented in a summary in order to have a eide situation vision where the organization was in, and also making an information análisis acquired, we could observe that empirically, parts of the administrative process are applied although there is nothing griten

That is why the acquired results permitted us to view the necessity to stablish in a griten form and let to know as a whole, the administrative process to each one of the organization members, this will let them a real use of the resources, besides a higher development

Wi thin this work it is recommended to formally stablish an administrative preces that lets a real planning, organization and objective integration so as goals through direction and control, looking al ways the best resources utilization, applying the proper strategies to the organization to make easier to take solutions

Not only through manuals and formats we look for to give the necessary tools to reach goals and aims, but by means of an applicaion of a calculation sheet to facilitate control and measurement

---

## INTRODUCCIÓN

En los albores de la humanidad la vida era mucho más sencilla que en la actualidad, cada familia vivía en su mundo propio y tenía que obtener sus alimentos, hacer su ropa y calzado, es decir, tenía que ser autosuficiente para satisfacer sus necesidades

En la historia del hombre esta llena de evidencias que prueban la existencia de actividades organizadas, que tienen como finalidad eficientar dichas actividades y que implican el conocimiento de muchas de las ideas que pertenecen a la administración moderna. Como ejemplo de los antecedentes de la administración podemos encontrar a la Iglesia católica que resolvió con éxito los problemas de organización que surgen con el crecimiento, la organización administrativa conocida como Curia Romana equivale a las complejas organizaciones gubernamentales y militares de alto nivel, en cuanto a su eficiente división de departamentos y coordinación ejecutiva

Con el desarrollo de la humanidad, se presentó el crecimiento de pueblos a grandes ciudades, lo que obligó al hombre a desarrollar medios de control, administración de los recursos y de producción a través de los cuales buscaron mejorar el comercio y la distribución

Debido a esta situación cada individuo se fue dedicando a una actividad diferente según sus habilidades, es aquí donde inicia la división del trabajo, el comercio y poco después surgen las empresas en su forma rudimentaria

Durante la revolución industrial el mundo cambió por completo y aparecieron inventos de todos tipos hasta llegar a la producción y consumo en masa y a las grandes empresas industriales, comerciales y de servicio que caracterizan al mundo moderno

Y como resultado de todos estos cambios, a lo largo del tiempo han existido teorías las cuales han contribuido a la evolución del pensamiento administrativo y de los patrones

---

de análisis (Teorías Administrativas), con el objetivo que los administradores lleven a transformar eficaz y eficientemente a una organización para lograr sus objetivos

La administración es la conducción racional de las actividades de una organización a través de los individuos estableciendo niveles jerárquicos los cuales permiten una dirección y control de todas las actividades diferenciadas, por la división del trabajo que ocurre dentro de una organización

# **CAPITULO I**

## **PROPÓSITO Y ORGANIZACIÓN**

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Generalmente al establecer una empresa, se comienza con la idea de formar un pequeño negocio que provea de sustento a la familia, sin embargo conforme va pasando el tiempo, comienzan a surgir necesidades inherentes al propio organismo, pues ya no sólo proporciona los recursos necesarios para subsistir, comienza a tener sus propias necesidades para poder desarrollarse de la mejor manera posible, al mismo tiempo que es un medio a través del cual logran su crecimiento no sólo profesional sino personal otras personas ajenas a la familia. Así entonces la mayoría de las empresas, en sus inicios, son familiares, comienzan sin contar con ningún tipo de proceso administrativo (el cual después de cierto tiempo se convierte en una imperiosa necesidad), y por tanto carecen de procedimientos establecidos como programas, objetivos, metas, organigrama, inventarios, presupuestos, manuales, filosofía, misión, políticas, normas, controles, reglamentos y estrategias, por lo que deberán ser establecidos necesariamente por escrito para después poder darlo a conocer al personal, y comenzar con esto un verdadero desarrollo. Por poner sólo un ejemplo, en muchas ocasiones, se tiene una “idea” de lo que es la misión, la cual suele distorsionarse, y entonces los esfuerzos por alcanzarla resultan vanos, ya que no todos saben hacia donde dirigirse.

En este caso, la Bonetería Rosy es una microempresa de tipo familiar, y por ende carece de un proceso administrativo el cual le permita funcionar de manera adecuada, por lo que es necesario realizar un análisis administrativo interno el cual nos permitirá establecer las necesidades de la organización con relación a las etapas del proceso administrativo. Pues se considera que una vez definidos los elementos necesarios se obtendrá un desarrollo pleno a menor plazo.

## **1.2 PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN**

Esta investigación se realiza por que al no existir una estructura formal, lo que hasta la fecha ha limitado el desempeño de la empresa, se necesita establecer un proceso administrativo a través de un estudio y análisis de la situación existente en cada área de la organización logrando así un desarrollo planificado y crecimiento de la organización

Es por esto que dentro de este trabajo se propone al proceso administrativo como una guía sobre la cual se pueda trabajar organizadamente, para tener control de las actividades y analizar lo resultados que se van obteniendo, lo que en un futuro le permitirá a las empresas obtener un desarrollo integral

## **1.3 OBJETIVO GENERAL**

Realizar un Análisis Administrativo, como recurso estratégico, para el desarrollo de la Bonetería Rosy”

## **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Establecer planes precisos para el logro de los objetivos y metas

Establecer las reglas y políticas internas, que regulen el funcionamiento interno

Definir funciones, obligaciones, tramos de control, en cada uno de los departamentos de la organización

Elaborar formatos de control, que permitan realizar toma de decisiones en las diferentes áreas de la organización

Establecer un adecuado mecanismo de dirección que conlleve a la realización de lo planeado, mediante la identificación de fortalezas y debilidades e implementación de teorías motivacionales

## **1.5 JUSTIFICACIÓN**

Es importante que los microempresarios, sobretodo, consideren que el establecimiento de un adecuado proceso administrativo se convierte en una herramienta no sólo de desarrollo, sino también de ventaja ante sus competidores, por tanto se busca

---

mejorar la administración de la empresa familiar, por medio del proceso administrativo que se aplicará, logrando así medir e incrementar la rentabilidad y competitividad de la empresa familiar en un ambiente globalizado

Asegurando de esta forma lo que fundamentalmente se persigue como meta dentro de la empresa, desarrollarse para que en un futuro se puedan colocar sucursales que además de ingresos proporcionen fuentes de trabajo y de desarrollo de todos los que en ella participan

## **1.6 ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación que se realizará afectará en su totalidad el área administrativa de la organización, pues como se ha definido se llevará a cabo un análisis administrativo completo de todas las áreas de la organización, mediante el cual se pretende establecer el proceso administrativo de esta microempresa

## **1.7 RESULTADOS ESPERADOS**

Definir la Misión, Filosofía y Visión de la empresa, al igual que los Objetivos, las estrategias, políticas y procedimientos con el objeto de mejorar el desempeño de la Organización

Definición de la estructura de la organización, tramos de control, definición de funciones, y descripciones de puestos

Diseñar formatos de control y medición de los objetivos que sean cualitativos y cuantitativos

# **CAPITULO 2**

## **MARCO TEORICO**

## 2.1 DEFINICION DE EMPRESA

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de una nación y constituyen a la vez un medio de distribución que influye directamente en la vida privada de sus habitantes. Basándose en esto se definió a la empresa como una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio, la ley la reconoce y la autoriza para realizar determinada actividad productiva o servicio que de algún modo satisfaga las necesidades del hombre en el consumo actual.

La empresa se desarrolla en diferentes esferas como la política, económica, y la social por lo que existen diferentes definiciones para cada una de estas, desde el aspecto económico “es una unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de un mercado, tomando solo el aspecto material y prescindiendo del factor humano”(Reyes Ponce, 1997 p 155), jurídico “se establece por todas las disposiciones constitucionales que garantizan el derecho de propiedad y reglamentan su uso y limitaciones, la ley federal del trabajo del Art 16 establece que la empresa es una unidad de producción o distribución de bienes o servicios, con autonomía financiera”(idem, p 156), social “es la interacción, de ideas e interés que se realizan dentro del organismo y con el medio social que actúa” (idem, p 157)

### 2.1.1 CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

Las características básicas de la empresa son

- a) “Es una persona jurídica ya que trata de una entidad con derechos y obligaciones establecidas por la ley
- b) Es una unidad económica por que tiene una finalidad lucrativa es decir, su principal objetivo es económico protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores, su dueño o accionistas, logrando la satisfacción a través de obtención de utilidades
- c) Ejerce una acción mercantil ya que compra para producir y produce para vender

- d) Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida, pues a través de su administración es la única responsable de las actividades
- e) Es una entidad social ya que su propósito es servir a una sociedad en la cual se encuentra inmersa”(Rodríguez, 1992 p 42)

## **2.1.2 ELEMENTOS DE LA EMPRESA**

En toda empresa existen componentes indispensables para alcanzar el objetivo general, estos componentes ayudan a realizar el mejor trabajo posible, en el menor tiempo, con un mínimo esfuerzo, al mas bajo costo posible, siempre y cuando se utilicen con máxima eficiencia este elemento, se hace necesario de una revisión periódica para determinar el funcionamiento de cada uno de estos y detectar si es posible realizar mejoras

Los elementos de una empresa esta formada por

- 1) Personal o elementos humanos
- 2) Bienes materiales
- 3) Sistemas y equipo

### **2.1.2.1 PERSONAL U HOMBRES**

Se refiere a todos los grupos humanos de los demás componentes, se dice que son los más importante dentro de una organización ya que utilizan a los materiales, siguen los procedimientos y operan el equipo, “son el elemento activo de la empresa y el de máxima dignidad”(Reyes Ponce, 1997 p 153)

Las clasificaciones más utilizadas son

- 1) OBREROS - el trabajo que realizan es manual, y pueden clasificarse en calificados y no calificados

- 2) EMPLEADOS - cuando su trabajo es intelectual y de servicio y pueden ser calificados y no calificados
  
- 3) SUPERVISORES - son los que se encarga de vigilar que se cumplan planes, instrucciones y ordenes, para ellos predomina o se iguala las funciones técnicas sobre las administrativas
  
- 4) ALTOS EJECUTIVOS - en ellos predominan la función administrativa sobre la técnica
  
- 5) ADMINISTRADORES - su función es fijar objetivos, política, planes generales, revisar resultados finales, es decir, son los directores de cualquier organismo socio económico (Reyes Ponce, 1997 p 153)

### **2.1.2.2 BIENES MATERIALES**

Son las cosas que se procesan para producir, el servicio, la información o el producto final

- a) Son los edificios, instalaciones en que se realiza la producción, terrenos, con el fin de multiplicar la capacidad productiva en el trabajo
  
- b) Materias primas y materiales indirectos, son todos aquellos que se convertirán en producto terminado, por ejemplo combustible, lubricantes, etc, que aunque no son parte del producto ayudan en la producción
  
- c) Dinero, lo que se tiene como disponible para realizar pagos, lo que se posee de representación del valor de todos los bienes mencionados aunque también se le conoce como capital el que se encuentra generalmente constituido por acciones, obligaciones y valores

- d) Sistemas, es todo el cuerpo orgánico de procedimientos, métodos, etc por medio de los cuales se logra los objetivos de la empresa, se coordinan las diversas cosas, personas, y entre ellos y se dividen en
- 1) “*Sistemas de planificación* se enfocan a la actividad de proyectar la vida de la empresa a lo largo del tiempo, buscando nuevos caminos y adaptándose
  - 2) *Sistema organizativo*, es la forma en que debe estar estructurado la empresa (organigrama), es decir, su separación de funciones, niveles jerárquicos, grados de delegación, centralización
  - 3) *Sistema de información*, aquel en que a través de sus componentes, toma los datos desde la actividad para conducirlos en sucesivas fases y grados de elaboración a los procesos de decisión. Sus componentes son la información de planeación, de relación, operacional, de control, de investigación etc
  - 4) *Sistema de control*, el control es la esencia del funcionamiento de la empresa como un sistema, como función directiva, el control se ve influido en su desarrollo por una serie de circunstancias que son el estilo de dirección y la planeación, los componentes del sistema del control son control de actividad y control de resultados
  - 5) *Sistemas operativos*, son el conjunto de hombres y medios de todo tipo cuyas actividades se encadena para alcanzar un objetivo en común, entre estos se transfiere información, bienes y servicio de acuerdo a los procedimientos definidos” (Rodríguez, 1992, p 51-53)

Existe una clasificación adicional

- a) *Sistemas de producción*, fórmulas, patentes, métodos, etc
- b) *Sistemas de ventas*, como el autoservicio, venta a domicilio o a crédito, etc

c) *Sistemas de finanzas*, son las distintas combinaciones de capital propio y prestado” (Reyes Ponce, 1997, p 153-154)

### 2.1.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Para poder determinar los hechos y operaciones de la empresa, necesitamos clasificarlas en grupos para poder determinar semejanzas y diferencias

Las empresas se clasifican tradicionalmente en tres grandes ramas, de acuerdo a su actividad

#### a) De servicios

Son aquellas en las que con el esfuerzo del hombre se produce un servicio para otros sin que se trate de un producto tangible. Dentro de este tipo de empresas se encuentran

- 1) Sin concesión, aquellas en que se requiere solo una licencia para operar
- 2) Concesionadas por el estado, son de carácter financiero por ejemplo algunas compañías de seguros, afianzadoras, etc
- 3) Concesionadas no financiera, autorizadas por el estado pero no brindan servicios financieros

#### b) Comerciales

Son empresas que se dedican a adquirir bienes o productos para venderlos sin transformarlos obteniendo un margen de utilidad, son intermediarias entre el productor y el consumidor

#### c) Industriales

Estas a su vez se subdividen en

- 1) Industrias extractivas, las que se dedican a la extracción y explotación de riquezas naturales sin modificar su estado original, esta se dividen en 1) recursos renovables, cuyas actividades se encaminan a hacer producir a

la naturaleza II) de recursos no renovables, su actividad conlleva a la extinción de recursos naturales como son la minería, etc

- 2) Industrias de transformación, adquieren materia prima que manufacturan para obtener un producto terminado. En estas intervienen el trabajo humano, maquinaria que ayuda a transformar la materia prima

Por su naturaleza, las empresas pueden clasificarse de la siguiente forma

- 1) Públicas, son aquellas en las que su objetivo es prestar servicios a la comunidad
- 2) Privadas, son aquellas en las que el objetivo principal es la obtención de utilidades
- 3) Mixtas, son aquellas en las que junto a las del estado hay aportaciones de los particulares ya sea en la dirección o en la propiedad

También se pueden clasificar a la empresa

Por el número de personal

- a) Micro empresa, aquella que emplea hasta quince personas
- b) Pequeña empresa, aquella que emplea de 16 a 100 personas
- c) Mediana empresa la cual está formada de 101 a 250 personas
- d) Grande empresa, de 251 personas en adelante

(Rodríguez, 1992, p 46-47)

## 2.1.4 LA EMPRESA Y SU ENTORNO

En la empresa se materializan la capacidad intelectual, la responsabilidad y la organización, condiciones o factores indispensables para la producción, además, promueve el crecimiento y desarrollo por que la inversión es oferta y es demanda. Por lo anterior deducimos que en nuestro país se debe de redistribuir el ingreso mediante el empleo a través de la inversión y producción.

La empresa se desarrolla en un ambiente en el que intervienen diversos factores, para poder cumplir con sus fines e interactuar con su entorno, los más sobresalientes son el trabajo, el capital y la tierra.

1 “Trabajo, es la actividad física o mental que el hombre realiza con el fin de crear riqueza para la satisfacción de sus necesidades. Este es el factor dinámico de la empresa sin el cual nada puede transformarse. El trabajo o acción humana que actúa sobre los bienes de una empresa, lo hace proporcionando su habilidad para ejecutar trabajos manuales con máquinas y herramientas, también con su inteligencia y conocimiento técnico para planificar y construir. Se puede clasificar en dos categorías, el obrero y el técnico, la diferencia de estos radica en el conocimiento y especialización (Rodríguez, 1992, p 46-47)

2 Capital, es la inversión necesaria (dinero) para adquirir el conjunto de medios de producción, materiales y mano de obra para sostener los gastos iniciales de producción, tales como maquinaria, herramientas, materias primas y bienes, los cuales se usan según los casos extracción, manejo, transformación y distribución de los bienes y/o servicios. A medida que el tiempo avanza se requiere mayor capital para la implementación de maquinaria especializada.

3 Tierra, es todo aquello que nos rodea, es la fuente de materiales el cual esta constituido por el suelo, subsuelo, mares, ríos, etc. Que son valiosos factores para la actividad económica. De este se sustraen las materias primas las cuales

---

son elementos primarios que el hombre utiliza para transformarlos en bienes capaces de satisfacer sus necesidades” (Rodríguez, 1992, p 46-47)

### **2.1.5 EMPRESA COMERCIALIZADORA**

También conocida como empresa comercial y es aquella empresa que funciona como intermediario entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra-venta de productos terminados, y pueden ser mayoristas, minoristas y comisionistas. Las empresas comercializadoras deben efectuar una serie de actividades que varían de acuerdo con el tipo de negocio que pretenda desarrollar y el volumen de operaciones.

Las actividades propiamente dichas, y a las que se sujetarán las empresas estarán íntimamente ligadas con el tipo de mercado que se desea atacar, el volumen de ventas que se desea atacar, el volumen de ventas que se pretende alcanzar, la calidad del producto que se desea vender, la capacidad financiera que la empresa posee, etc (Rodríguez, 1992, p 46-47)

## 2.2 ADMINISTRACION

“En la antigüedad las sociedades primitivas tenían por lo menos algunas actividades importantes de organización y una gran parte de la producción económica se generaba en los hogares y en los pequeños talleres. El surgimiento de la implantación de fábricas hizo posible que la función administrativa fuera tomando importancia. Los conocimientos sobre la administración se han incrementando paulatinamente a través de los siglos, pero el estudio formal de la administración científica en los Estados Unidos se inicia a principios de este siglo a través de Taylor, el que trató de aumentar la productividad industrial mediante la aplicación de métodos científicos. Otras contribuciones fueron las de Fayol y Weber, el primero era un ingeniero y ejecutivo francés que definió a la administración como un proceso integrado por cinco funciones: la planeación, organización, dirección, coordinación y control, el segundo era un sociólogo que estableció lo que llamó como una organización burocrática eficiente, en el que asignaba una jerarquía a los puestos, y cada uno de estos tenía responsabilidades definidas”, (Escamilla, 1999, p 8)

A continuación definiremos etimológicamente a la administración, esta proviene de AD y MINISTRARE hacia y servir respectivamente, de lo que podemos deducir, actividad en la que se trabaja de forma cooperativa para servir a los demás

### 2.2.1. DEFINICION

Sin embargo diferentes autores la han definido de distintas maneras, como los siguientes

“Administración es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”(Koontz y Weihrich, 1991, p 4)

“Es el proceso de conseguir que se realicen las actividades eficientemente con otras personas y por medio de ellas”(Robbins, 1996, p 5)

“Es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”(Stoner, p 7)

Por todo lo que se ha estudiado se puede definir a la administración como una ciencia en la que mediante la aplicación de métodos y técnicas, apoyadas por la manera de ser de cada individuo que la aplique, se logran unir esfuerzos para alcanzar objetivos comunes

## 2.2.2. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Es normal que dentro del entorno en el que actualmente nos desarrollamos las empresas luchan no sólo por sobresalir, sino también por permanecer en el mercado, de ahí que sea tan importante una adecuada administración que las ayude a ser competitivas, primero fortaleciéndolas internamente para que de ahí pueda lograr un crecimiento y fortalecimiento futuro

La importancia de la administración radica en la aplicación de la eficiencia y la eficacia por parte de los administradores, para esto podemos definir como eficiencia la capacidad de reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la administración y eficacia como la terminación o logro de los objetivos, es decir el alcanzarlos (idem, 6-9), de un análisis de ambas definiciones podemos concluir que la eficiencia esta ligada directamente a los medios para llegar a algo y la eficacia se refiere precisamente a ese fin, y es esta relación la cual da sentido a la acción de la administración, pues en base al proceso administrativo (planeación, organización, integración, dirección y control) que se logrará tanto la eficiencia como la eficacia

## 2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

*Su universalidad* La administración se da dondequiera que exista un organismo social, ya sea en un Estado, en el Ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc, se presentara los elementos esenciales en todas las clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variaciones

*Su especialidad* Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico ingeniero de producción y un pésimo administrador. Cuanto mas

---

grande sea el organismo social, la función mas importante de un jefe es la administración, y disminuye la importancia de sus funciones técnicas

*Su unidad temporal* Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y, por lo mismo, en todo momento de la vida de una empresa se están dando, en mayor o menor grado, todos o la mayor parte de los elementos administrativos, es decir, al hacer los planes, no por eso se deja mandar, controlar, organizar, etc

*Su unidad jerárquica.* Todos cuantos tienen carácter de jefe en un organismo social participan, en distintos grados y modalidades, de la misma administración Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo desde el secretario general hasta el último subordinado (*Administración Moderna, 1997, pag 15*)

## 2.3 PROCESO ADMINISTRATIVO

### 2.3.1 DEFINICION

Se define como una serie de etapas o funciones las cuales nos permiten el logro de objetivos de la organización de manera eficaz y eficiente, a través de las cinco funciones básicas que son planeación, organización, integración, dirección y control, cada una de estas está íntimamente relaciona con las otras por lo que no se pueden dar por separado

### 2.3.2 DIVISION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Con el fin de tener una vista de conjunto de todo el proceso administrativo, conviene hacer una síntesis de las etapa y elementos que lo conforman, debido a que es común que en base a estas, se le divida en dos grandes fases la mecánica y la dinámica

FASES	ELEMENTO	ETAPAS
<b>MECANICA</b>	PLANEACION	POLÍTICAS, PROCEDIMIENTOS, PROGRAMAS, PRESUPUESTOS Y PRONOSTICOS, ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS
	ORGANIZACIÓN	FUNCIONES, JERARQUÍAS Y OBLIGACIONES
<b>DINAMICA</b>	INTEGRACIÓN	SELECCIÓN, INDUCCIÓN, DESARROLLO Y SUPERVISIÓN
	DIRECCIÓN	AUTORIDAD, COMUNICACION, DELEGACIÓN, SUPERVISIÓN
	CONTROL	SU ESTABLECIMIENTO, OPERACIÓN Y EVALUACIÓN

*(Administración Moderna, 1997, Reyes Ponce)*

“Cabe repetir que, siendo un proceso único normalmente se dan simultáneamente varias de estas etapas, con todo, lo ordinario es que alguna o varias de ellas predominen en cada momento de la administración

Por otra parte, los actos administrativos que se encuentran en los puntos de conexión entre dos etapas no siempre pueden atribuirse con toda claridad a una función o a otra. Dado que el control puede servirse para hacer nuevas previsiones, considerando que estas están totalmente superpuestas” (Reyes Ponce, 1997, p30-31)

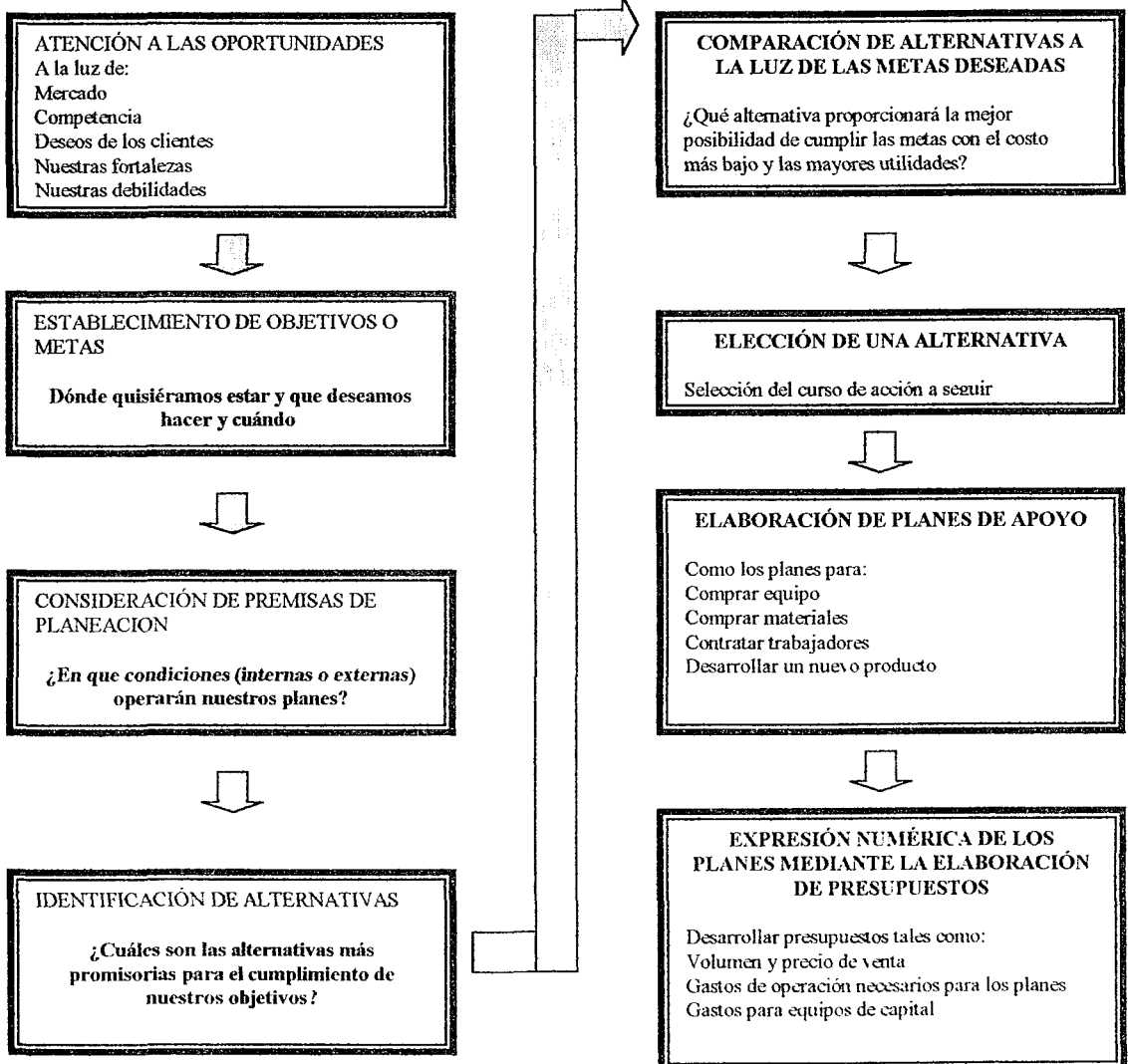
### 2.3.3 ETAPAS

#### 2.3.3.1 PLANEACION

“Es el proceso mediante el cual se establecen metas y cursos de acción idóneos para alcanzar dichas metas” (Stoner, p 11), es decir se seleccionarán tanto los objetivos como las estrategias para alcanzarlos, los programas y procedimientos donde se establecerán con claridad cada uno de los pasos, así como la propia misión que nos dará un marco general de acción

#### PASOS DE LA PLANEACIÓN

##### DIAGRAMA



Existen ocho pasos que conforman a la planeación

### 1 Detección de las oportunidades

Se refiere a la detección de oportunidades tanto en el ambiente interno como externo, es el punto de partida de la planeación, es básicamente hacer un estudio de las oportunidades futuras para verlas con claridad y de manera completa, saber donde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender que problemas se desean resolver y por que así como saber que es lo que se espera ganar El establecimiento de objetivos factible depende de este conocimiento

### 2 Establecimiento de objetivos o metas

Consiste en establecer objetivos para toda la empresa y para cada unidad de trabajo o departamento, esto para largo y corto plazo Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y que se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas

Los objetivos generales de la empresa determinan la dirección de los planes principales que, al reflejar estos objetivos, definen el objetivo particular de cada departamento A su vez los objetivos de estas divisiones controlan los de departamentos subordinados y así sucesivamente, es decir los objetivos formulan una jerarquía

### 3 Desarrollo de premisas

Consiste en establecer, difundir y obtener consenso para utilizar premisas críticas de la planeación tales como los pronósticos, las políticas básicas y los planes ya existentes de la compañía, estas son suposiciones sobre el ambiente en que el plan ha de ejecutarse Es muy importante que todos los que participen estén de acuerdo con las premisas De hecho el principio básico de las premisas de la planeación es “cuando las personas encargadas más comprendan y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa

#### 4 Determinación de cursos alternativos de acción

Consiste en buscar y examinar cursos alternativos de acción aquellos que no resultan inmediatamente evidentes, ya que pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia una que no es obvia resulta ser la mejor. El problema más común no es encontrar alternativas, sino reducir su número, para así analizar a la mejor.

#### 5 Evaluación de cursos alternativos de acción

Una vez que ya se han buscado los cursos alternativos y examinados sus puntos fuertes y débiles el siguiente paso es evaluarlos, de acuerdo a las premisas y metas previamente fijadas. Debido a que es común que en las organizaciones exista incertidumbre, escasez de capital y varios factores intangibles, la evaluación suele ser muy difícil.

#### 6 Selección de un curso de acción

En este curso se adopta un plan el punto de la verdadera toma de decisiones, y es muy posible que encontremos que son varios los que son factibles, entonces se deberá de elegir seguir a varios en vez de al mejor.

#### 7 Formulación de planes derivados

Son aquellos que respaldan al plan básico.

#### 8 Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Una vez que se toman decisiones y se establece un plan, se debe de dar a estos una expresión numérica convirtiéndolos en presupuestos, un presupuesto global de una empresa representa la suma total de los ingresos y los gastos, con las utilidades resultantes, más los presupuestos de las principales partidas del balance general como son el efectivo y los gastos de capital. Si estos se preparan bien, se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

De tal forma que es en la planeación donde se establecerá la misión, los objetivos y acciones para alcanzarlos, esta función va a requerir de un esfuerzo principal de la dirección para establecer el rumbo a seguir, pero es en base a esta que en un futuro no se decidirá al azar, se tendrá un camino compuesto por actividades que nos llevarán al logro de las metas de todos y cada uno de los miembros de la organización

Como ya se ha mencionado es durante esta etapa que se establecerán

- ☞ Misión
- ☞ Objetivos o Metas
- ☞ Estrategias
- ☞ Políticas
- ☞ Procedimientos
- ☞ Reglas
- ☞ Programas
- ☞ Presupuestos

A continuación se definirán cada uno de estos conceptos

## MISIÓN

“Es enunciar la razón de existir de una empresa, la función que cumple con la sociedad, es decir la función básica”, (Hampton, 1989, p 144)

## OBJETIVO (META)

“Son los fines que trata de alcanzar la organización, por medio de su existencia y operaciones”, (ídem, p 147)

## ESTRATEGIAS

“Es la determinación de objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para el logro de metas”, (Koontz y Wehrich, 1991, p 72)

## POLÍTICAS

“Son planes, por que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encausan el pensamiento en la toma de decisiones” (idem, 73)

## PROCEDIMIENTOS

Son planes que nos indican un método para realizar actividades futura, dando guías de acción que de manera cronológica indican lo que se tiene que hacer, (idem, 76)

## REGLAS

“Una regla es una declaración que de forma explícita indica que se puede hacer”, (Robbins, 1996, p 170)

## PROGRAMAS

Conjunto de metas u objetivos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear, es decir todos aquellos elementos para realizar acciones, apoyados por los presupuestos (Koontz y Wehrich, 1991, 78)

## PRESUPUESTOS

Formulación de planes para un periodo futuro, dado en términos numéricos, (idem, p 79)

### 2.3.3.2 ORGANIZACIÓN

La segunda etapa o función del proceso administrativo la podemos definir como organización es decir, el proceso para ordenar, distribuir el trabajo, la autoridad, los recursos, entre todos los integrantes de la organización, para que de esta forma se puedan alcanzar las metas u objetivos que se han puesto en común (Stoner, p 12), en esta etapa se van a determinar todas aquellas acciones a realizar, pero también hay que indicar quienes son los responsables de llevarlas a cabo, quien los dirigirá, en quien recaerá la responsabilidad, entre otras cosas. Es por tanto en esta etapa que es imperante la necesidad de una definición clara de cada uno de los papeles de los integrantes de la organización, pues es en base a esta que se podrán coordinar mejor los esfuerzos para el logro de metas u objetivos, pero no sólo esto, también es fundamental para lograr una dirección adecuada, pues conociendo que hace cada uno, se tendrá una idea más clara del funcionamiento en conjunto de la organización.

Esta definición de funciones y jerarquía nos lleva directamente al establecimiento de la **estructura organizacional**, la cual es considerada como un medio que nos ayuda a establecer con claridad la obligación, autoridad y responsabilidad (es la obligación que tiene un subordinado con sus superiores para realizar acciones que conlleve al logro de los objetivos) de cada miembro de la organización. Una estructura organizacional presenta características tales como la centralización, formalización y complejidad. La centralización se refiere a la autoridad, es decir el puesto o sitio (s) en que radica la autoridad (poder que tiene un puesto para aprobar acciones u ordenar a otros puestos). La formalización, se refiere al grado en que una organización se basa en reglas para dirigir la conducta y la Complejidad se refiere a la diferenciación entre puestos (estructuración de tareas dependiendo de sus funciones y relaciones) y trabajo existente en una organización.

#### ORGANIGRAMA

Se conoce al organigrama como al esquema en el que se establecen los canales de autoridad y responsabilidad de los miembros de una organización, además de la división de

funciones, jerarquías, canales de comunicación, la naturaleza de los departamentos (lineal o staff), es decir las relaciones que existen entre los diversos puestos de la organización

Existen cuatro principales tipos de organigramas

- 1) Los verticales en donde cada puesto subordinado se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan comunicación y responsabilidad, pueden existir tantos niveles como considere necesario la organización
- 2) Los circulares, que están formados por un cuadro central y a su alrededor se trazan círculos concéntricos (cada uno es un nivel), en cada círculo se colocan jefes inmediatos y se les une con líneas que representan autoridad y responsabilidad
- 3) Los Escalares, en estos consiste en señalar con distintas sangrías del lado izquierdo los diferentes niveles jerárquicos (Reyes Ponce, 1992, p 304)
- 4) Los horizontales, que representan los mismos elementos que un organigrama vertical pero comienza el nivel máximo jerárquico a la izquierda y los niveles van hacia la derecha

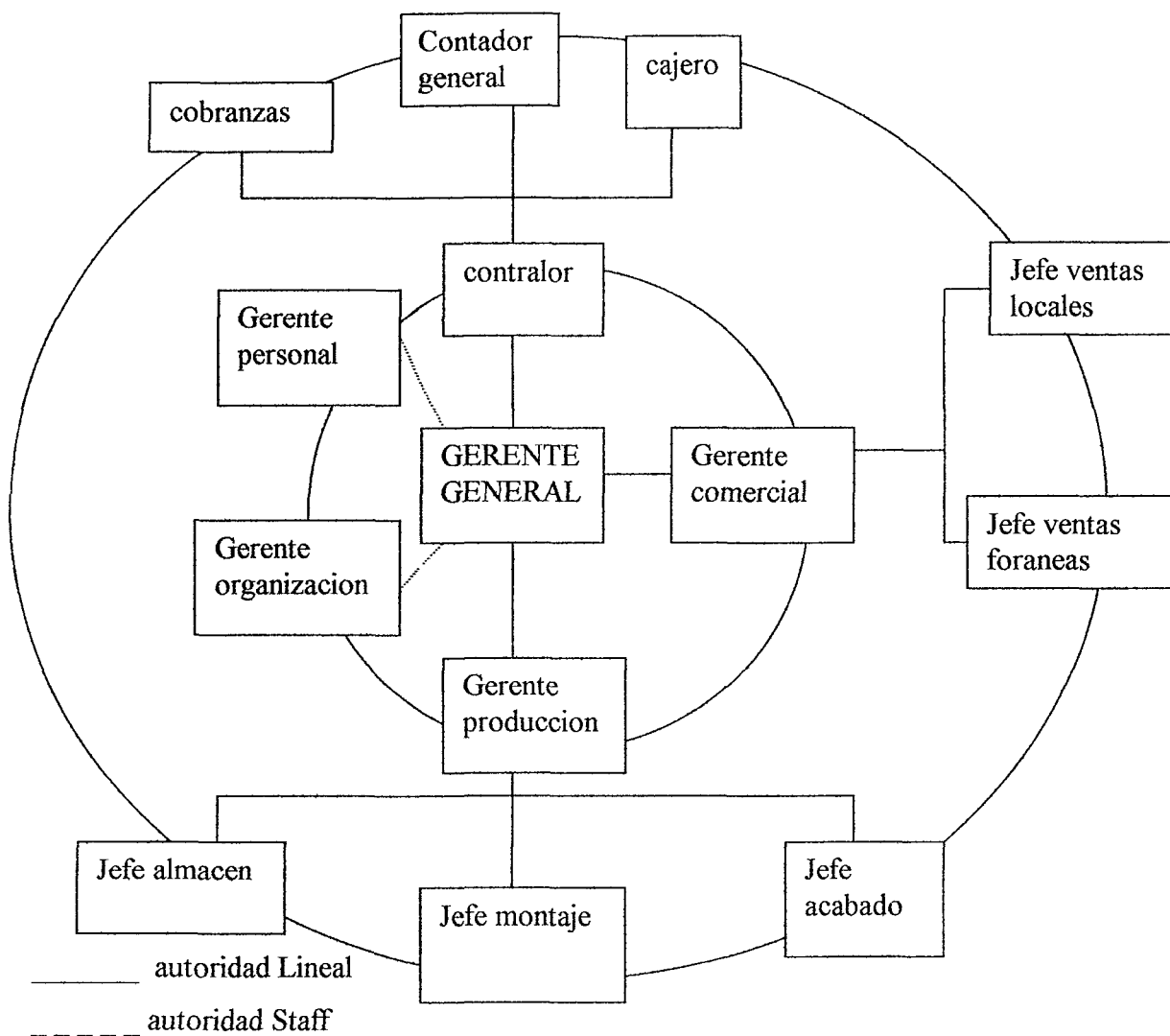
EJEMPLOS DE ORGANIGRAMAS

A continuación mencionamos ejemplos de estos cuatro tipos de organigramas:

1) ORGANIGRAMA VERTICAL



## 2) ORGANIGRAMA CIRCULAR



### 3) ORGANIGRAMA ESCALAR

ASAMBLEA DE ACCIONISTA

CONSEJO DIRECTIVO

GERENTE GENERAL

GERENTE DE PERSONAL

Enc. Sueldos y Salarios

Enc. Relaciones Laborales

GERENTE DE ORGANIZACIÓN

Enc. Sistemas Fábrica

Enc. Sistemas Oficina

CONTRALOR

Enc. De conbranza

Contador General

Caja

GERENTE DE PRODUCCIÓN

Jefe de almacén

Jefe de montaje

Jefe de acabado

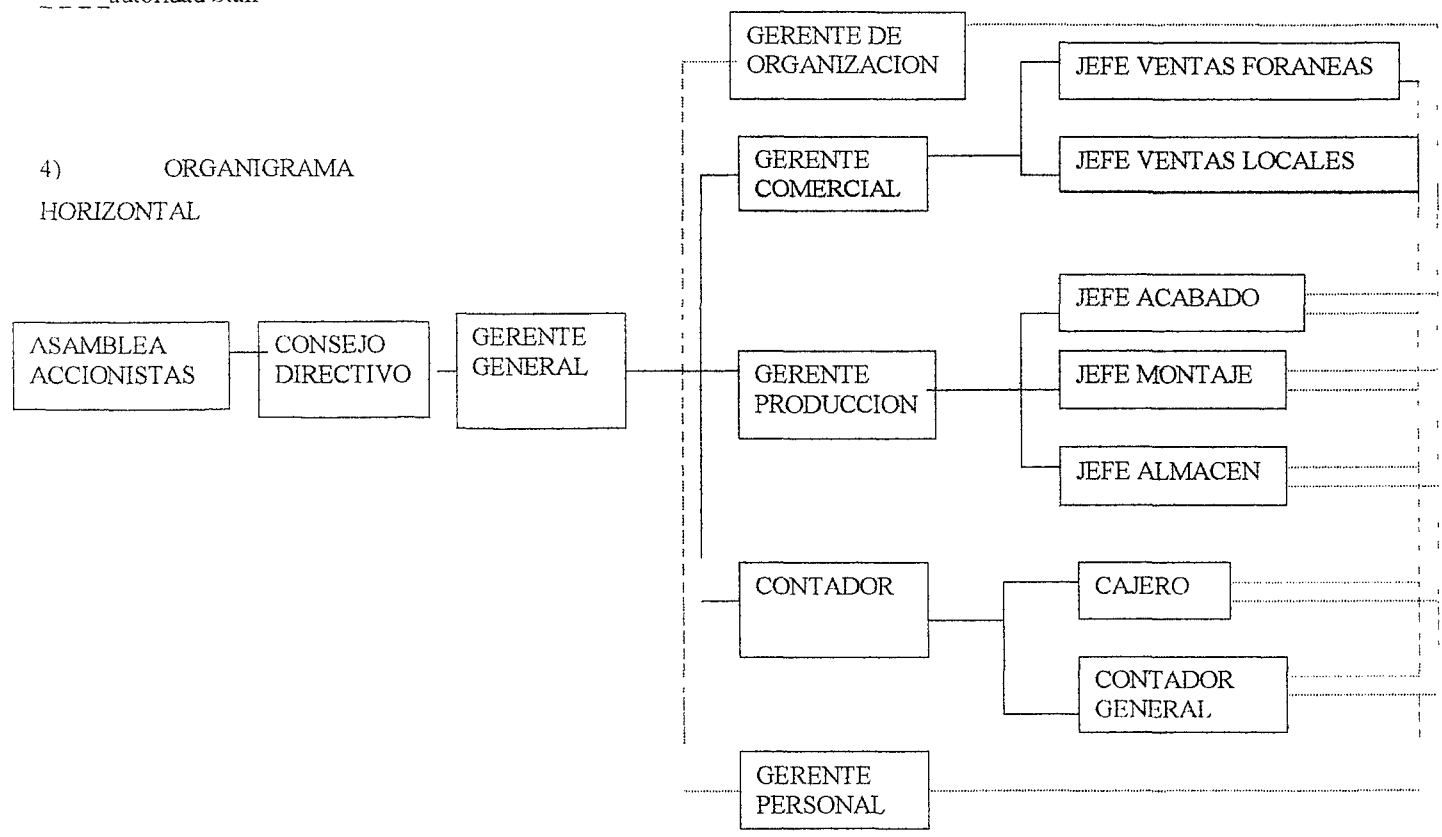
GERENTE COMERCIAL

Jefe ventas locales

Jefe ventas foráneas

\_\_\_\_\_ autoridad Lineal  
- - - - - autoridad Staff

4) ORGANIGRAMA HORIZONTAL



---

## DEPARTAMENTALIZACIÓN

Se puede definir a la departamentalización como aquel proceso en el que se agrupan a individuos mediante departamentos (área delimitada, sobre la cual un gerente tiene autoridad para realizar actividades específicas), para alcanzar las metas de la organización (Robins, 1996, p-345), después de analizados se pueden especificar diferentes tipos de departamentalización, la más aceptada es la siguiente

- 1 DEPARTAMENTALIZACION POR NUMEROS SIMPLES
- 2 DEPARTAMENTALIZACION POR TIEMPO
- 3 DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES DE LA EMPRESA
- 4 DEPARTAMENTALIZACION GEOGRAFICA O TERRITORIAL
- 5 DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES
- 6 DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO O POR EQUIPO
- 7 DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO
- 8 DEPARTAMENTALIZACION POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN
- 9 DEPARTAMENTALIZACIÓN STAFF

### 1 DEPARTAMENTALIZACION POR NUMEROS SIMPLES

El método de departamentalización por números consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente, el hecho esencial no es lo que hacen estas personas, donde trabaja o con qué trabajan, el éxito depende sólo del número de personas que participan con él, por ejemplo se usa en la agricultura, en donde se restringe a la recolección, otro ejemplo se encuentra en la organización de las fuerzas de la defensa de un país, en donde se agrupan a las unidades individuales dentro de grupos tales como la artillería, infantería y respaldo aéreo táctico

## 2 DEPARTAMENTALIZACION POR TIEMPO

Consiste en agrupar a las actividades en base al tiempo, a esto comúnmente se le llama uso de turnos, por ejemplo, un horno para fabricar acero el cual no se puede prender y apagar a voluntad, en proceso de fabricación de acero es continuo y requiere trabajadores en tres turnos, otros ejemplos se encuentran dentro de los hospitales donde es importantes el cuidado de los enfermos durante las 24 hrs del día

## 3 DEPARTAMENTALIZACION POR FUNCIONES DE LA EMPRESA

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa abarca todo lo que las empresas hacen normalmente puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que hacen otros, sus funciones básicas son producción, ventas y financiamiento. Ha sido lógico agrupar estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o mercadotecnia y finanzas, por ejemplo, las empresas de hoy en día las cuales cuentan con departamentos como Cementeras, Centros Comerciales y otras

## 4 DEPARTAMENTALIZACION TERRITORIAL O GEOGRAFICA

La departamentalización por territorio es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. En este caso puede ser importante que las actividades en una determinada área o territorio se agrupen y asignen a un administrador. Por ejemplo una planta puede desarrollar actividades locales y a pesar de esto asignar el personal de su departamento de seguridad con criterio territorial colocando dos guardias en cada una de las entradas del sur y del norte, las empresas comerciales recurren a este método cuando emprende operaciones similares en diferentes áreas geográficas, como es el caso del montaje de automóviles, refinación del petróleo, las ventas al detalle y al por mayor en cadenas de tiendas

## 5 DEPARTAMENTALIZACION POR CLIENTES

En diversas empresas es común el agrupamiento de actividades que reflejan un interés principal en los clientes. Estos son la clave de la forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos la empresa es administrado por un jefe de departamento. Hay decisiones difíciles de tomar cuando se pretende separar algunos tipos de departamentos por clientes de los departamentos por productos. Por ejemplo en los grandes mercados centrales de dinero para productos agrícolas, con frecuencia los funcionarios encargados de los préstamos en los bancos comerciales se especializan en frutas, verduras o cereales, este es el caso de una departamentalización por clientes ya que el servicio se proporciona según el cliente, ya que se atiende las necesidades especiales y variadas.

## 6 DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO O POR EQUIPO

Con frecuencia las empresas industriales agrupan las actividades alrededor de un proceso o de un tipo de equipo. Esta base de departamentalización se puede encontrar en el agrupamiento de los procesos de pintura o galvanoplastia, en la ubicación en un área de la planta de las prensas troqueladoras o de los tornos para roscar, en esta departamentalización se reúne a los empleados y materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

## 7 DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO

El agrupamiento de las actividades con base en el producto o las líneas de producto ha cobrado mayor importancia en las grandes empresas con múltiples líneas. Se puede observar como un proceso productivo. El producto o la línea de producto es una base importante para la departamentalización por que facilita el uso de capital especializado, fomenta un tipo de coordinación y permite aprovechar al máximo las habilidades y conocimientos especializados del personal. Por ejemplo, el esfuerzo de ventas de una

persona será mas eficaz cuando este limitado a lubricantes o bandas transportadoras como productos que pueden ser mejor vendidos por un experto familiarizado con el producto

## 8 DEPARTAMENTALIZACION POR CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Agrupa las actividades con base en un conjunto de unidades que desempeñan todas las funciones necesarias para llevar un producto desde un vendedor hasta llegar al consumidor final Por ejemplo, la distribución de productos a pequeñas tiendas como pan o refrescos desde la la fabrica hasta lejanos poblados donde llegan estos productos para su comercialización

## 9 DEPARTAMENTALIZACIÓN STAFF

Los departamentos de Staff desempeñan funciones para disminuir el trabajo de los departamentos operativos, es decir los ejecutivos de línea tienen prerrogativas de mando y el personal de staff no las tiene, por tanto el personal de staff puede hacerlo todo excepto mandar y puede poner en acción una gran cantidad de influencia, siendo el ejemplo mas claro y frecuente los especialistas de una organización

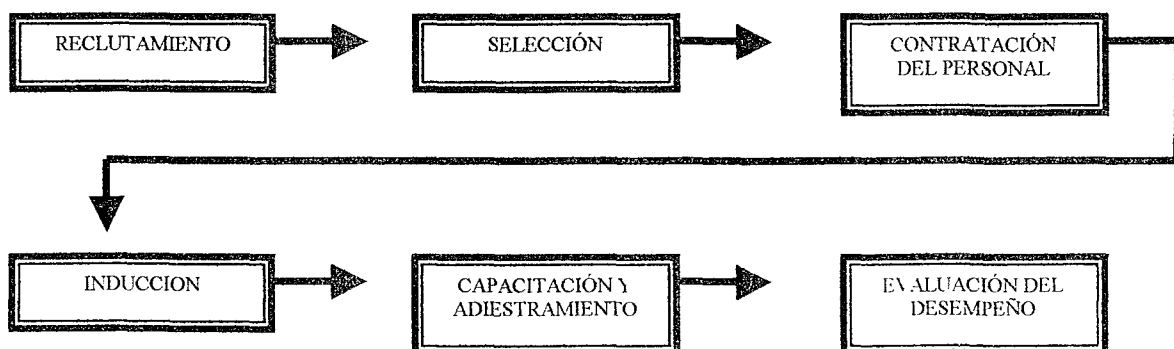
Algunos administradores y autores sostiene que línea y staff son tipos de departamentos Cuando se contempla la estructura de la organización como un conjunto surge el carácter general de línea y staff para toda la organización Cabe hacer mención que sus actividades no caracterizan a los departamentos, sino que se caracterizan por sus relaciones con los demás Por ejemplo, la existencia de un departamento de auditoría la cual influye a las actividades de la organización con el objetivo de mejorar el desempeño

### 2.3.3.3. INTEGRACIÓN

Esta Etapa se puede definir como el obtener y articular los elementos necesarios para el adecuado funcionamiento de la organización, es decir “ocupar y mantener ocupados los puestos de la estructura organizacional mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, inventario de las personas disponibles, reclutamiento, selección, colocación, ascensos, evaluación, planeación de carreras, compensaciones y capacitación, es decir desarrollar al personal para que se trabaje con eficiencia y eficacia” (Koontz y Wehrich, 1991, p 336)

Esta función esta basada en la coordinación de los recursos humanos y el uso eficiente de los recursos físicos de cualquier empresa, sin embargo, se debe resaltar la importancia que tiene el recurso humano, entonces podemos decir que la planeación determina las metas u objetivos a los que tiene que llegar la empresa con ayuda de la organización se determinarán las áreas o departamentos que necesita implementar, mejorar o eliminar si fuera necesario, y de esta forma podremos determinar también el numero de personal con su respectiva especialización, cumpliendo esto se logrará que quienes ocupen los puestos sean los más aptos y competentes

#### PROCESO DE INTEGRACIÓN



## 1. Reclutamiento

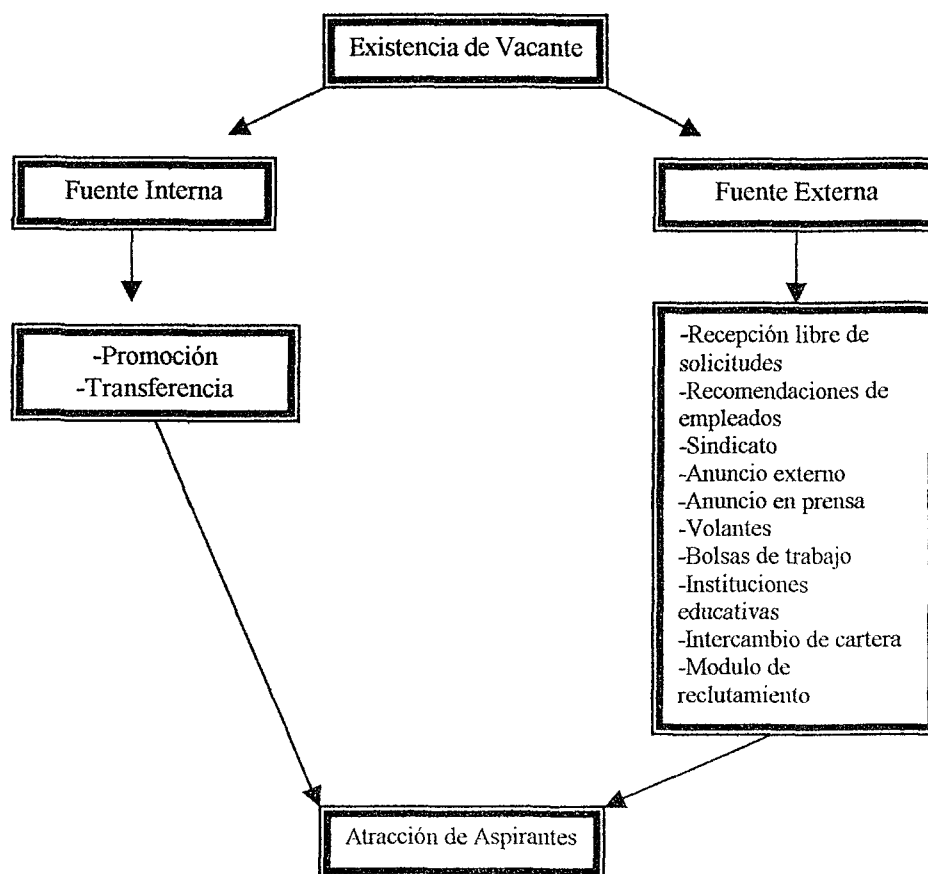
Podemos definir al reclutamiento como el proceso de localización, identificación y de atracción a los solicitantes capaces

El propósito del reclutamiento es conseguir un grupo bastante numeroso de candidatos de modo que la organización pueda seleccionar a los empleados calificados que necesita. El reclutamiento general, que es el más apropiado para los empleados operacionales tiene lugar cuando la organización necesita un grupo de trabajadores de cierto tipo, por ejemplo mecanógrafas o vendedores, siguen entonces procedimientos estandarizados bastantes simples. El reclutamiento especializado que se aplica principalmente en el caso de ejecutivos de alto nivel o de especialistas, se da cuando la organización desea un tipo particular de personal. En este reclutamiento se brinda atención personal a los candidatos durante un tiempo extenso. El reclutamiento de graduados universitarios cae entre estos dos extremos. Se asemeja al reclutamiento general porque muchos candidatos son seleccionados para un grupo de vacantes y se contrata a muchos con una idea vaga acerca de sus trabajos iniciales.

Una parte importante del proceso de reclutamiento es preparar (en el organigrama) una formulación escrita del contenido y ubicación de cada trabajo. En el nivel operacional a esta formulación se le llama DESCRIPCIÓN DE PUESTOS, cada casilla del organigrama estará unida a una descripción que contiene el título, obligaciones y responsabilidades del puesto. Una vez determinada una descripción del puesto se elabora una especificación de trabajo o de contratación. La ESPECIFICACIÓN DE CONTRATACIÓN define la preparación, experiencia y características personales que un individuo debe reunir a fin de desempeñar eficazmente el puesto.

El reclutamiento tiene lugar dentro de un mercado de trabajo que consiste en las personas disponibles que reúnen las cualidades que se necesitan para ocupar la vacante de la organización. El mercado de trabajo cambia con el tiempo en respuesta a los factores ambientales.

Las fuentes a las que acuden los departamentos de recursos humanos para satisfacer sus necesidades de reclutamiento dependen de la disponibilidad de las personas idóneas en el mercado así como de la naturaleza de los puestos que están vacantes, se pueden dividir en dos, que son la Internas y las Externas. La capacidad de una empresa para reclutar empleados a menudo se basa tanto en su reputación y atractivo de ubicación como en el atractivo del trabajo que ofrece. Si las personas con las cualidades adecuadas no están en la empresa ni en el mercado de trabajo, quizá haya que reclutarlas de organizaciones rivales o de lugares más apartados. Para muchas clases de trabajo en todos los niveles las agencias privadas de empleos y los anuncios en la prensa son fuentes importantes para que el mercado local de trabajo se entere de que hay vacantes. Entre todos los métodos para encontrar candidatos el de mayor uso y más eficaz es el contacto a través de los empleados.



## 2. Selección.

El proceso de selección se refiere a la toma de decisiones, es decir, el proceso de examinar a los solicitantes de empleo para asegurarse de que los candidatos mas apropiados sean los contratados La organización determina si debe hacer o no una oferta de empleo y el grado de atractivo que ésta debe tener El solicitante decide si la organización y la oferta de empleo corresponden a sus necesidades y metas Sin embargo cuando el mercado de trabajo está muy deprimido, en la práctica el proceso de selección será unilateral Varios candidatos solicitarán una posición y la empresa contratará al que juzgue más idóneo, basándose para ello en una serie de medios de selección El proceso también resulta unilateral cuando el ejecutivo bien calificado o un profesional que esta siendo solicitado por varias organizaciones

La función de selección de personal debe funcionar mediante técnicas y métodos que nos garanticen nuestra la objetividad del sistema y nos brinden resultados confiables El uso de una batería completa y efectiva de pruebas psicométricas aunado a un buen sistema de entrevista

### PROCESO DE SELECCIÓN

En la práctica este proceso puede variar segun la empresa y dependerá también de los niveles de la misma, de modo general este se refiere

- 1 Llenado de la forma de solicitud, que indica el puesto deseado, proporciona información básica para realizar la entrevista, se convierte en parte de la información personal en caso de que se contrate al candidato Desde el punto de vista legal en la solicitud puede pedirse sólo la información que esté demostrado predice el éxito en el trabajo o puesto que el candidato solicita
- 2 La entrevista de selección inicial, se utiliza para hacer una evaluación rápida de la idoneidad del solicitante para un determinado trabajo En efecto, la

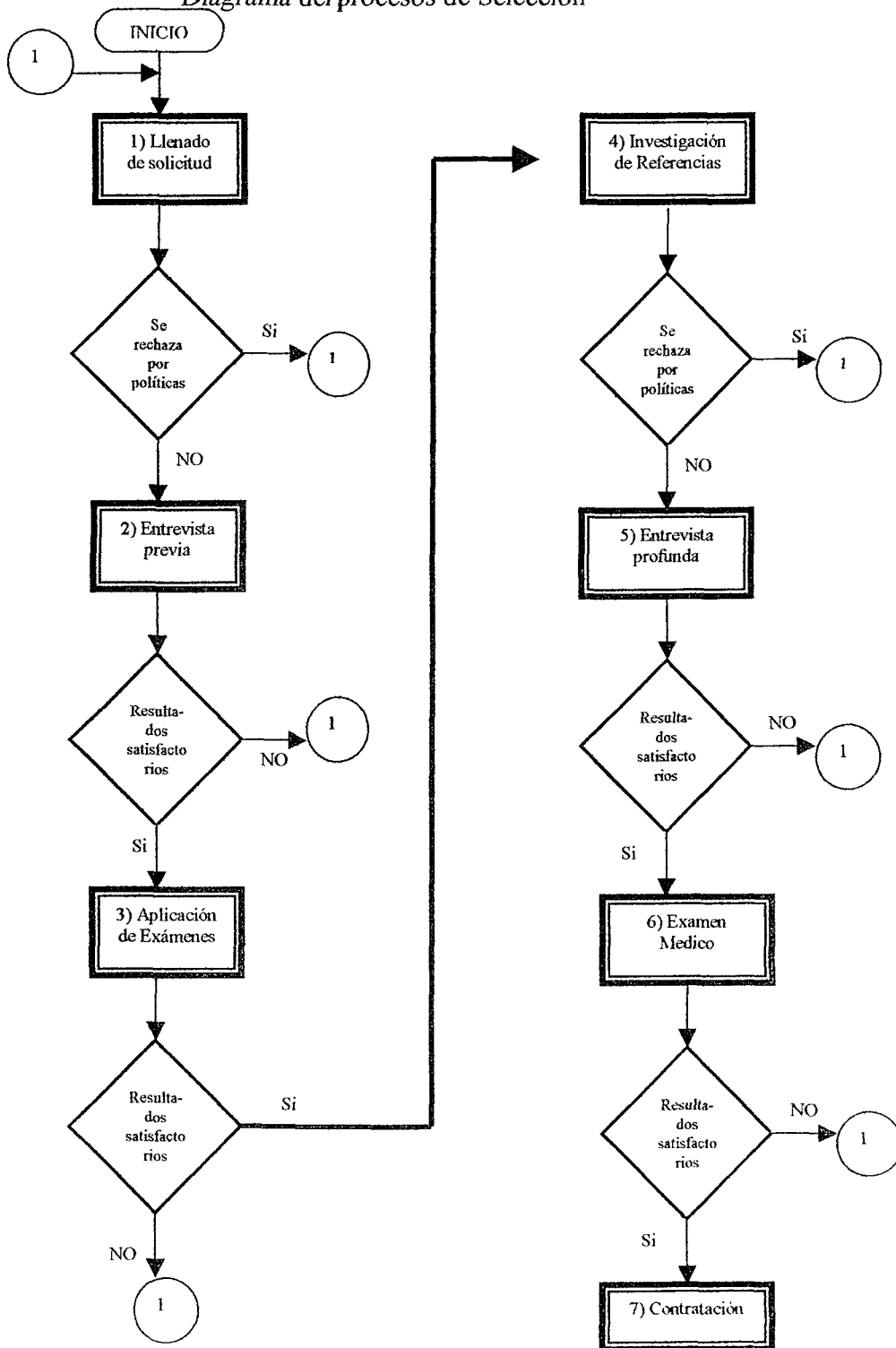
---

entrevista inicial determina tanto para el candidato como para el entrevistador si debe continuar el proceso de selección

- 3 Por medio de pruebas la organización trata de medir las destrezas y la capacidad del candidato para aprender en el trabajo La mayor parte de las pruebas que se usan actualmente son calificadas por computadora, tratando de eliminar cualquier prejuicio o discriminación
- 4 En la investigación de referencias la veracidad del curriculum vitae o forma de solicitud del candidato puede ser verificada y se busca más información de una o más de sus referencias o empleadores anteriores Esta investigación resulta útil ya que un porcentaje elevado de las solicitudes presentan datos erróneos
- 5 La entrevista de selección en profundidad, tiene por objeto llenar los vacíos en la solicitud del candidato o en su curriculum vitae, averiguar más sobre su personalidad y en general reunir información de interés para el entrevistador, de modo que pueda determinarse su idoneidad para el puesto y la empresa
- 6 El examen físico será uno de los últimos pasos en el proceso de selección a menos que el puesto suponga mucho trabajo físico o estrés, los exámenes físicos están diseñados para determinar que el candidato pueda tener un buen desempeño en el puesto que desea
- 7 Si los empleados pasan exitosamente estas etapas de selección y siguen manifestando el deseo de ser contratados, se hace una oferta de empleo La

consideración más importante para ellos suele ser el salario aunque también tienen en cuenta el paquete de prestaciones, los permisos por maternidad y la seguridad en el trabajo

Diagrama del procesos de Selección



### **3. CONTRATACIÓN DE PERSONAL**

Una vez que sea seleccionado al o los candidatos idóneos para ocupar las vacantes existentes, se procede a su contratación, algunas empresas optan por ofrecer contratos por tiempo determinado, al termino del cual se realiza una evaluación para determinar su contratación por tiempo indeterminado o en su caso la terminación de la relación laboral

Toda relación laboral se encuentra regulada por la ley Federal del trabajo y el artículo 123 de la Constitución

#### **Fundamentación LFT**

En base al artículo 123 de la constitución, en el que se establece que todo individuo goza del derecho de realizar cualquier actividad que sea lícita, por la que recibirá una remuneración, dicha actividad tendrá que cubrir necesidades básicas como vivienda, vestido, alimentación, educación De este artículo emana la Ley Federal del Trabajo, la cual reglamenta las relaciones, condiciones, derechos y obligaciones de trabajo

#### **Relaciones Individuales de Trabajo**

En base al artículo 20 las relaciones de trabajo se entienden como al acto que le da origen a la prestación de un trabajo personal, subordinado a una persona, mediante el pago de un salario Así mismo establece la duración de esta relación, la que puede ser por obra determinada, por tiempo determinado o por tiempo indeterminado, la suspensión de las relaciones de trabajo se establece en el artículo 42 de dicha Ley

#### **Condiciones de Trabajo**

El art 56 de la misma ley, establece que las condiciones de trabajo en ningun caso podrán ser inferiores a las fijadas en esta ley, y deberán ser proporcionadas a la importancia de los servicios e iguales para trabajos iguales Se establece la jornada de trabajo art 58 en el que se indica que esta es el tiempo en el que el trabajador está a disposición del patrón para

prestar su trabajo, días de descanso art 69 se establece que por cada 6 días de trabajo disfrutará el trabajador de un día de descanso con goce de salario, vacaciones del art 82 aquí se establece que los trabajadores que tengan, más de un año de servicios disfrutarán de un periodo anual de vacaciones pagadas, que en ningún caso podrá ser inferior a seis días laborables y que aumentará en dos días laborales cada año hasta llegar a 12 días, después del cuarto año el periodo de vacaciones aumentará en dos días por cada cinco de servicio, salario del art 90, este es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo, así mismo este artículo marca que el salario mínimo es la cantidad menor que debe recibir en efectivo el trabajador por los servicios prestados en una jornada de trabajo

### **Derechos y Obligaciones de Patrones y Trabajadores**

Las obligaciones de los patrones están enmarcadas en el artículo 132 de la Ley Federal del Trabajo (LFT), la que establece pagar a los trabajadores los salarios, proporcionar seguro social, entregar recibos de nómina y cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicable a su empresa o establecimiento Las obligaciones de los trabajadores se fundamentan en el artículo 134, estas obligaciones constan de observar las medidas preventivas e higiénicas que marquen las autoridades competentes, desempeñar el servicio bajo la dirección del patrón, ejecutar el trabajo con esmero, tiempo y forma, dar aviso al patrón de faltas justificadas y cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que le sean aplicables

#### **4. Inducción.**

La inducción tienen por objeto proporcionar al nuevo empleado la información que necesita a fin de trabajar con comodidad y eficacia en la organización Por ejemplo la inducción transmiten tres tipos de información

- a) información general, sobre la rutina diaria del trabajo
- b) Un repaso de la historia de la organización, su finalidad, operación y productos o servicios y de cómo el trabajo del empleado contribuye a satisfacer las necesidades de ella
- c) Una presentación detallada de sus políticas, reglas de trabajo, y prestaciones del personal

Los programas eficaces de inducción y orientación tiene por objeto reducir la ansiedad de los empleados de nuevo ingreso, se ofrece información sobre el ambiente y la estructura organizacional, se presenta a los compañeros de trabajo y se les alienta a que hagan preguntas

## **5. Capacitación y Adiestramiento.**

Los programas de capacitación y adiestramiento se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo, mientras que los programas de desarrollo buscan desarrollar las destrezas de los trabajos futuros. Tanto los gerentes como los que no lo son, pueden recibir ayuda de ambos tipos de programa, pero tiende a variar la combinación de experiencias. Quienes no son gerentes tienen mayores probabilidades de ser adiestrados en las habilidades técnicas requeridas en su trabajo actual, en cambio los gerentes con frecuencia reciben ayuda en la adquisición de las destrezas particularmente las conceptuales y las de relaciones humanas, que necesitarán en su trabajo futuro.

La necesidad de capacitar a los empleados de nuevo ingreso o recientemente promovidos es evidente. Ellos necesitan aprender nuevas destrezas, y como su motivación seguramente es alta pueden familiarizarse con relativa facilidad con las destrezas y el comportamiento que se espera de ellos en su nuevo puesto. Por otra parte adiestrar a empleados expertos para hacer más eficaz su desempeño puede ser problemático. Sus necesidades de adiestramiento

no siempre son fáciles de determinar y cuando se logra determinarlas es posible que al individuo no le guste que le ordenen cambiar su forma de hacer el trabajo

Existen cuatro procedimientos que los gerentes pueden aplicar para determinar las necesidades de adiestramiento del personal de su empresa o subunidad

- a) Evaluación del desempeño, el trabajo de cada empleado se mide a partir de normas y objetivos del desempeño establecido para su trabajo
- b) Análisis de los requisitos de trabajo o puesto, se examinan las destrezas o conocimientos especificados en la descripción apropiada del trabajo. Los empleados que carezcan de unas u otros serán candidatos para un programa de adiestramiento
- c) Análisis organizacional, la eficacia de la organización y su éxito en la obtención de las metas se analizan para determinar en donde existen diferencias
- d) Estudio de recursos humanos, a los gerentes y a los que no lo son se les pide describir cuales son los problemas que están teniendo en su trabajo, y que acciones a su juicio se necesitan para resolverlos

Una vez que se han detectado las necesidades de adiestramiento de una organización toca a los gerentes iniciar la actividad correspondiente de adiestramiento. Para ello cuentan con varios métodos, los más comunes son los métodos de adiestramiento en el trabajo, estos métodos incluyen la rotación de puestos, en la cual el empleado desarrolla una serie de trabajos durante un periodo, aprendiendo así una amplia gama de destrezas. El internado, en el cual el adiestramiento en el trabajo se combina con instrucciones relacionadas con él que se imparten en el aula, y el aprendizaje en el que al empleado se le adiestra bajo la guía de un compañero de trabajo muy diestro.

El adiestramiento fuera del lugar de trabajo trata de simular las condiciones reales del lugar de trabajo, este tipo de adiestramiento incluye adiestramiento vestibular, en el cual los empleados trabajan con el equipo verdadero y en un ambiente realista aunque en un local diferente de aquel en que desempeñarán sus labores, en el adiestramiento con experiencias conductuales se utilizan algunos de los métodos utilizados en los centros de evaluación (juegos de negocios, simulación de solución de asuntos pendientes, casos centrados en problemas, etc ) de modo que el sujeto aprenda la conducta apropiada del trabajo mediante la representación de papeles El adiestramiento en el trabajo se centra en la enseñanza en el aula, con seminarios, conferencias y películas también puede efectuarse por medio de la instrucción auxiliada por computadora

## 6. Evaluación del desempeño.

La evaluación de desempeño es un proceso de evaluar a los individuos con el fin de llegar a decisiones de personal objetivas La evaluación del desempeño es una de las tareas más importantes del gerente, y sin embargo casi todos admiten con franqueza que les cuesta más trabajo cumplirla satisfactoriamente No siempre es fácil juzgar con precisión el desempeño de un subordinado y a menudo resulta incluso más difícil comunicarle ese juicio en una forma constructiva que no le produzca dolor”, (Stoner, 1989 p389), de tal forma la evaluación de desempeño se refiere al proceso continuo de proporcionar a los subordinados información sobre la eficacia con que están efectuando su trabajo para la organización Este proceso se realiza tanto de manera *informal* como de forma *sistemática* La evaluación informal se realiza todos los días, debido a la estrecha relación entre el comportamiento y su retroalimentación, la evaluación informal estimula rápidamente el desempeño deseable y desalienta el indeseable antes que se arraigue

La evaluación sistemática se lleva a cabo semestralmente o una vez al año de manera formalizada Esas apreciaciones tienen cuatro finalidades fundamentales

- 1 Permitir a los subordinados conocer formalmente cómo se clasifica su desempeño actual

- 2 Identificar a los que merecen incrementos salariales por méritos
- 3 Identificar a los que requieren adiestramiento complementario
- 4 Contribuir de manera importante a descubrir a los que son buenos candidatos para una promoción

Es importante que se distinga entre el desempeño actual y la promocionabilidad (desempeño potencial) de los subordinados. En muchas organizaciones no se hace esa distinción, suponen que una persona con las destrezas y capacidad de funcionar bien en un trabajo mostrarán automáticamente un desempeño satisfactorio en un puesto distinto o de mayor responsabilidad. Por tal razón a menudo promueven a los empleados a puestos en que no pueden funcionar adecuadamente.

### **VENTAJAS Y APLICACIONES**

Se ha descubierto que las evaluaciones formales de los gerentes a menudo no logran mejorar el desempeño de los subordinados. Las personas cuyo desempeño fue criticado formalmente una o dos veces al año tendían a volverse defensivas y a mostrar resentimiento. Su desempeño después de la entrevista formal solía declinar. Se sugiere que la meta es mejorar el desempeño futuro de los subordinados y esa meta es difícil de alcanzar si los gerentes actúan en el papel tradicional de juez. Por lo que gerentes y subordinados deberían establecer metas de desempeño juntos y luego evaluar el progreso en su obtención, ya que la evaluación participativa da origen a mayor satisfacción y a un desempeño más satisfactorio en el trabajo, así mismo el proceso valorativo debe ser constante es decir debe ser parte de la interacción diaria entre gerentes y subordinados en vez de serles impuesta, pero también existen otras condiciones que se deben librar para hacer más eficiente los programas de evaluación formal e informal, entre estos están los cambios de criterios, prejuicios del evaluador, diferentes patrones del evaluador y el efecto de halo.

#### 2.3.3.4. DIRECCIÓN

Existen también como en los demás casos, infinidad de definiciones con puntos en común a continuación mencionaremos algunas de las más representativas

“Después de formular los planes y estructurar la organización apropiadamente para llevarlos a la práctica, la tercera función administrativa es dirigir, estimula a la organización y a sus miembros a emprender la acción que se desea”, (Tierauf, 1983, p 473)

“Proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o de una organización entera con respecto a una tarea”,(Stoner, p 13)

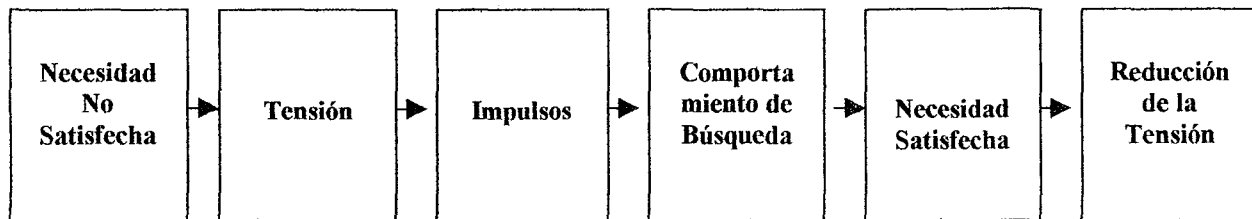
“Consiste en influir sobre las personas para que contribuyan a la obtención de las metas de la organización y del grupo, se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración, (Reyes Ponce, 1997, p 19) esto lo podríamos obtener a través de diferentes aspectos, tales como “la motivación a los subordinados, la conducción de otros, la selección de los canales de comunicación más efectivos y la resolución de conflictos”, (Robbins, 1996, p 7)

Cuando hablamos de esta función nos referimos a la tarea que principalmente deben de realizar los gerentes para persuadir a los integrantes de una organización a que emprendan determinadas acciones para conseguir las metas que ha establecido la empresa, mediante elementos como la motivación la cual ayuda a que se sientan comprometidos los miembros con la empresa y a la vez con sus objetivos y también se ayudarán de otro elemento importante como es la comunicación que si se lleva de una manera efectiva sirve para hacer llegar a todos los miembros de una organización las necesidades que la empresa tiene Sin embargo si los elementos antes mencionados no se coordinan de manera adecuada, se pueden generar muchos problemas impidiendo el logro de los objetivos, comúnmente se crea lo que se denomina un conflicto, el cual debe ser manejado y controlado por los altos directivos El liderazgo es otro de los factores importantes que intervienen para realizar de manera adecuada a la dirección, ya que además apoya a la comunicación y motivación pues

logra orientar hacia el logro de los objetivos para que la organización alcance su pleno desarrollo

## MOTIVACIÓN

Se conoce a la motivación como “ el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual”, (idem, 123), a continuación se muestra el proceso típico de la motivación



Para llevar al máximo la motivación entre la fuerza laboral la administración necesita pensar en términos de flexibilidad por que las personas poseen diferentes necesidades que las impulsan a realizar el esfuerzo por alcanzar las metas Dentro del desarrollo de habilidades administrativas que un gerente debe de tener para lograr el mejor esfuerzo de los empleados, es recomendable siempre, no pasar por alto aspectos económicos, verificar y vincular la igualdad en el sistema, vincule la recompensa con el desempeño, individualicen las recompensas, definir las metas y que sobre todo sean alcanzables, así como seleccionar a las personas adecuadas para cada puesto, sabiendo reconocer las diferencias individuales

## TEORIAS IMPORTANTES DE MOTIVACIÓN

### TEORIA DE LA ZANAHORIA Y EL GARROTE

La zanahoria y el garrote, se relaciona con recompensa y castigo, con el fin de inducir un comportamiento deseado, proviene de un antiguo relato de que para hacer caminar a un burro es necesario ponerle enfrente una zanahoria o golpearlo por detrás con un garrote, al mismo tiempo en todas las teorías de motivación se reconocen el poder de persuasión de

algunas clases de zanahorias. Con frecuencia se trata de dinero bajo la forma de remuneración o bonos, aunque el dinero no es la única fuerza motivadora, sin embargo es la más importante, el problema con el enfoque de la zanahoria monetaria es que con demasiada frecuencia todos obtienen una zanahoria con independencia del desempeño, debido a prácticas como los aumentos de sueldos y los ascensos por antigüedad, etc.

El garrote bajo la forma del temor ha sido y continúa siendo un fuerte motivador, sin embargo no es el mejor, con frecuencia da lugar a un comportamiento defensivo o con represalias.

### LA TEORÍA “X” Y LA TEORÍA “Y” DE MC GREGOR

Según Mc Gregor la administración debe iniciarse con una pregunta básica: como se ven los administradores a sí mismos con relación a los demás, las teorías “X” e “Y” son dos grupos de suposiciones sobre estas. Según este teórico las suposiciones tradicionales sobre la naturaleza humana se incluyen en la teoría X en la siguiente forma:

- 1 Los seres humanos promedio sienten un desagrado inherente hacia el trabajo y si pueden lo evitarán.
- 2 Debido a esta característica humana de aversión al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, dirigidas y amenazadas con castigos para que dediquen el esfuerzo adecuado al logro de los objetivos organizacionales.
- 3 Los seres humanos promedio prefieren que se les dirija, desean evitar responsabilidades, tienen pocas ambiciones y desean seguridad.

La teoría Y contempla las siguientes suposiciones:

- 1 El gasto de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar y descansar
- 2 El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios para producir esfuerzo en la obtención de objetivos organizacionales
- 3 El nivel de compromiso con los objetivos es proporcional a la magnitud de las recompensas asociadas con su logro
- 4 Bajo las condiciones apropiadas no sólo aprenden los seres humanos a aceptar sino también a buscar responsabilidad
- 5 La capacidad de ejercer un nivel relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad para la solución de problemas organizacionales esta ampliamente distribuida entre la población
- 6 Dadas las condiciones de vida industrial moderna, las posibilidades intelectuales del ser humano promedio se utilizan sólo en forma parcial

## TEORIA DE LA JERARQUIA DE NECESIDADES

Esta teoría fue desarrollada por Abraham Maslow, quien ordenó las necesidades humanas según un orden jerárquico, que asciende desde el punto más bajo hasta el más alto. Así mismo se llegó a la conclusión de que cuando se satisface un grupo de necesidades, esta deja de ser un motivador.

Las necesidades humanas básicas colocadas por Maslow en orden de importancia ascendente son

### 1 Necesidades fisiológicas

Son las necesidades básicas para mantener la vida, como el alimento, el agua, el sueño. Mientras no se satisfaga esta necesidad, no habrá otras que motiven a la persona.

### 2 Necesidades de estabilidad, o seguridad

Se trata de la necesidad de estar libres de daños físicos y del temor de perder en empleo, un alimento, bien, etc.

### 3 Necesidad de afiliación o aceptación (Social)

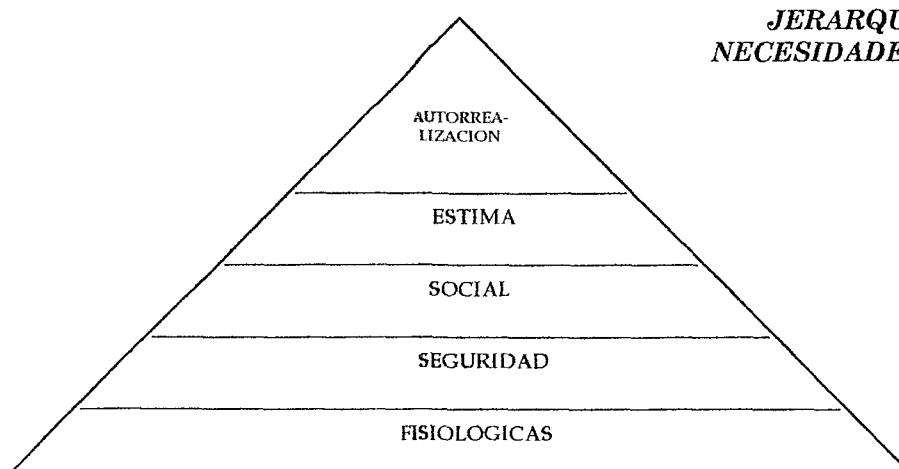
Ya que las personas son seres sociales necesitan pertenecer, ser aceptados por los demás.

### 4 Necesidades de estima

Una vez que satisfacen su necesidad de pertenencia, tienden a desear la estima, tanto de sí mismos como de los demás, esta produce satisfacciones como poder, prestigio, posición social y seguridad en sí mismos.

### 5 Necesidades de autorrealización

Es la necesidad más alta de la jerarquía, es el deseo de convertirse en lo que se es capaz de ser, de desarrollar al máximo el potencial propio y lograr algo.



*JERARQUIA DE LAS  
NECESIDADES DE MASLOW*

## TEORIA DE LA EXPECTATIVA

Otro enfoque que muchos consideran más adecuado para motivar a las personas es la Teoría de la Expectativa, uno de los autores que más ha contribuido a esta es Víctor H Vromm, quien sostiene que las personas se sentirán motivadas a desarrollar ciertas actividades para alcanzar una meta si creen en el valor de esa meta y sienten que sus acciones contribuirán a lograrla, “Todo lo que se hace en el mundo se hace con esperanza”

Así la motivación de las personas para realizar alguna actividad, esta determinada por el valor que asignen al resultado de sus esfuerzos, multiplicado por la confianza que tienen de que tales esfuerzos ayudarán en forma importante a lograr las metas, es decir la motivación es el producto del valor anticipado que una persona le asigne a una meta y las posibilidades que ve de lograrlas, es decir

$$\text{Fuerza} = \text{Valor} \times \text{Expectativa}$$

En donde la fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valor la intensidad de la preferencia de una persona, por un resultado y la expectativa la probabilidad de que una acción en particular produzca el resultado deseado, además pueden existir varias necesidades y motivaciones individuales, por lo que evita algunas de las características simplificadoras de los enfoques de Maslow y Herzberg, parece ser más realista

## TEORIA DE LA EQUIDAD

Un factor importante en la motivación es si las personas perciben como justa la estructura de recompensas, una forma de resolverlo es mediante la teoría de la equidad, que se refiere a los juicios subjetivos, de una persona sobre lo justo de la recompensa que obtiene, en relación con los insumos en comparación con las recompensas de otros. Los aspectos esenciales de esta teoría se resumen en

$$\frac{\text{Resultados de una persona}}{\text{Insumos de una persona}} = \frac{\text{Resultados de otra persona}}{\text{Insumos de otra persona}}$$

Y es necesario que haya un equilibrio entre ambas partes, si las personas sienten que se les recompensa de forma poco equitativa, pueden sentirse descontentas disminuir la cantidad o

calidad de la producción, o abandonar la producción. Si piensan que las recompensas son mayores pueden trabajar con intensidad. Uno de los problemas es que las personas sobreestimen sus propias contribuciones y las recompensas que reciben otros, los empleados pueden tolerar durante algún tiempo ciertas faltas de equidad, pero el sentimiento prolongado de injusticia puede provocar reacciones violentas, ante un acontecimiento aparentemente sin importancia.

## TEORIA DEL REFORZAMIENTO

También denominado del reforzamiento positivo o MODIFICACIÓN DE LA CONDUCTA, afirma que es posible motivar a las personas mediante el diseño apropiado de su ambiente de trabajo y el elogio de su desempeño, paralelamente el castigo por un desempeño deficiente produce efectos negativos, sin embargo se puede ir mucho, más allá del buen desempeño, en primer lugar se analiza la situación de trabajo, para determinar que ocasiona que los trabajadores actúen en la forma en que lo hacen, después se realizan cambios para eliminar las áreas problema y las obstrucciones al desempeño, por último se determinan metas específicas con la participación y la ayuda de los trabajadores, se pone a su disposición retroalimentación rápida de los resultados y las mejoras en el desempeño se recompensan con reconocimientos y elogios. Incluso cuando el desempeño no responde a las metas se encuentran formas para ayudar al personal y elogiarlos por las tareas que realizan de forma correcta.

## COMUNICACIÓN

“Es el incremento de pensamiento o información para establecer comprensión y confianza mutua o buenas relaciones humanas”, (Thierauf, 1983, p 504). También se puede definir como “la transferencia de información de una persona a otra en que la información le entienden tanto el emisor como el receptor”, (Koontz, 1991, p 743), otra definición que podemos mencionar es “el proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos”, (Stoner, p 575). El proceso de comunicación es el siguiente:

“Probablemente no sea sorpresa alguna que los administradores citen con frecuencia las fallas en la comunicación como uno de sus problemas mas importantes Sin embargo, a menudo los problemas de comunicación son síntomas de problemas mas profundamente enraizados, por ejemplo una planeación deficiente puede ser la causa de incertidumbre sobre la dirección de la empresa En forma similar, una estructura organizacional diseñada en forma deficiente podría no comunicar con claridad las relaciones organizacionales Por lo tanto, el que es perceptivo deberá buscar las causas de los problemas en las comunicaciones y no limitarse a enfrentar los síntomas Pueden existir barreras en el emisor, en la transmisión del mensaje, en el receptor o en la retroalimentación A continuación se mencionan las barreras específicas a la comunicación

- 1 Falta de Planeación
- 2 Suposiciones no aclaradas
- 3 Distorsión semántica
- 4 Mensajes mal expresados
- 5 Pérdida por transmisión y retención deficientes
- 6 Falta de Atención y evaluación prematura
- 7 Comunicación impersonal
- 8 Desconfianza, amenaza y temor
- 9 Periodo insuficiente para adecuarse al cambio
- 10 Sobrecarga de información” (Koontz, 1991, p 547-551)

## CONFLICTO

Al conflicto se le define como el desacuerdo de ideas, valores, creencias, intereses y percepciones del entorno, muchas veces provocado por una mala comunicación, este se puede presentar entre personas o grupos, dentro de una organización, de la cual resulta una interferencia u oposición para alcanzar los fines y/o objetivos de la organización En el caso de que se presente un conflicto dentro de la empresa, este se debe de analizar para poder resolverse más adelante, este proceso se realiza de la siguiente manera

- 1 Detectar estilo de manejo de conflicto
- 2 Seleccionar los conflictos a intervenir
- 3 Evaluar a los participantes en el conflicto
- 4 Evaluar la fuente de conflicto
- 5 Elegir la opción de solución del conflicto

Básicamente existen 5 opciones para la resolución de conflictos

- ✓ Evitarlos
- ✓ Acomodamiento
- ✓ Presión
- ✓ Negociación
- ✓ Colaboración

Cada una tiene sus fortalezas y debilidades específicas y no hay una que sea ideal para toda situación

## LIDERAZGO

Se define “como influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiasmo hacia la consecución de metas grupales”(Koontz, 1991, p 496)

Debido a la importancia que desempeña el papel del líder en una organización se han realizado estudios haciendo énfasis en los siguientes enfoques

- ⊗ Los rasgos
- ⊗ Las conductas de los líderes

---

• Contingencias o situaciones en las que actúan los líderes

De manera general existen cuatro estilos de liderazgo, estos son

- 1 Estructural Ve a la organización como una máquina compleja, es analista y arquitecto, además de ser ordenado en sus procedimientos
- 2 Recursos Humanos Ve a la organización como una familia su imagen es servidor y facilitador, para él es fácil trabajar en equipo
- 3 Político Ve a la organización como una selva, la imagen de este líder es de negociador y su estrategia de cambio es la búsqueda de aliados
- 4 Simbólico Ve a la organización como un Teatro, su imagen como líder es de poeta, visionario, y la estrategia de cambio es realizar dramas

## ESTILOS DE LIDERAZGO

“White y Lippitt señalan tres estilos principales

### a) Estilo Autoritario o Autocrático

- 1 Toda determinación de políticas es realizada por el líder
- 2 Las reglas y actividades son dictadas por la autoridad de forma que los pasos posteriores queden ciertos, en cuanto los pasos sean posibles
- 3 El líder señala usualmente a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quien debe llevarla a cabo
- 4 El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, al que procura mantener apartado de la participación activa

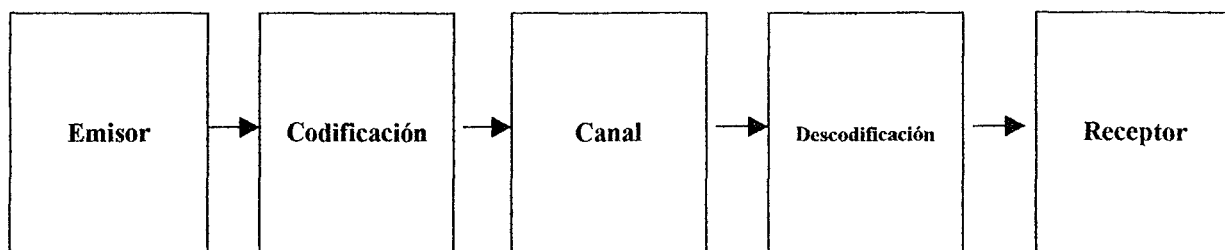
b) Estilo Democrático o Participativo

- 1 El líder procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder
- 2 El líder procura una perspectiva de la autoridad que se va a realizar durante el periodo de la discusión. Realizado esto establece las bases fundamentales que deben darse para alcanzar los objetivos, y cuando es necesario un asesoramiento técnico, sugiere dos procedimientos alternativos entre los que el grupo puede escoger
- 3 Los miembros del grupo son libres, para trabajar con aquellos compañeros que escojan
- 4 El líder busca ser completamente objetivo, en sus alabanzas y críticas y se esfuerza por ser otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo

c) Estilo "Laissez Faire" (Dejar Hacer)

Se considera que ese estilo no puede aplicarse concretamente al líder, sino más bien al jefe, que procura hacer lo menos posible, pero que no tiene característica alguna de liderazgo

- 1 Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder
- 2 El presunto líder procura que todos sientan que cuando lo soliciten él proporcionará la información necesaria pero no toma parte de la discusión del grupo



Existen diferentes métodos de comunicación que pueden ser aplicados dentro de la organización y por medio de estos podemos obtener información valiosa para decisiones futuras, los métodos más comunes utilizados dentro de la organización son

- ✓ La interacción verbal
- ✓ Comunicación escrita
- ✓ Lenguaje corporal
- ✓ Medios electrónicos (Internet, redes internas)

## BARRERAS DE COMUNICACIÓN

Por el contrario se pueden encontrar barreras que impidan la comunicación, entre las más comunes están

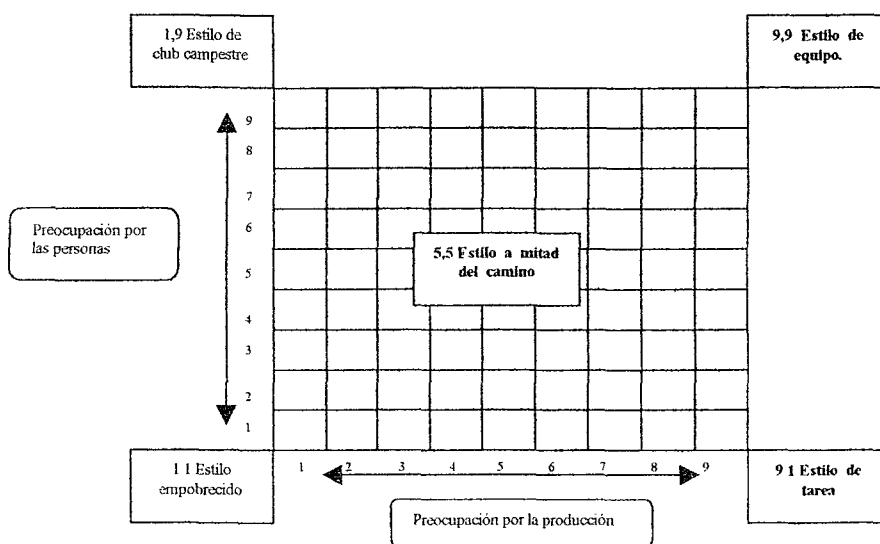
- ✓ Percepción Selectiva, son inferencias confusas con observaciones basadas en hechos
- ✓ Estereotipos, se refiere a no reconocer las diferencias y tratar a todos los conceptos dentro de la clasificación como si fueran idénticos
- ✓ Evaluación Estática, se refiere a la falta de información en una frase
- ✓ Confusión
- ✓ Sobrecarga en las comunicaciones
- ✓ Falta de atención al lenguaje
- ✓ Mala filtración
- ✓ Y las impuestas por la estructura, así como los efectos de la comunicación informal

- 3 Con poca frecuencia comenta espontáneamente acerca de las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte y no hace intento para dirigir o valorar el curso de los acontecimientos
  
- 4 No existe una plena participación del lider

Otro enfoque sobre el estilo de liderazgo es el Modelo de Rejilla o Grid Gerencial

“Blake y Mouton desarrollaron un punto de vista bidimensional del estilo de liderazgo propusieron un grid gerencial basado en los estilos de preocupación por las personas y preocupación por la producción que en esencia refleja las dimensiones de la Universidad Estatal de Ohio de la consideración y estructura inicial, y las dimensiones de Michigan de la orientación a los empleados y la orientación de la producción. El Grid presentado en la siguiente figura tiene 9 posiciones posibles a lo largo de cada eje, creando 81 categorías diferentes en las cuales puede caer el estilo de liderazgo de un director El Grid no muestra los resultados obtenidos, si no los factores dominantes en el enfoque de un líder para obtener resultados

### DIAGRAMA DE GRID



Aun cuando existen 81 posiciones en el grid, las 5 posiciones clave identificadas son las siguientes

1,1 Empobrecido, el líder ejerce un esfuerzo mínimo para determinar sus tareas

9,1 Tarea, el líder se encuentra en la eficiencia de la tarea pero muestra poco interés por el desarrollo y bienestar de sus subordinados

1,9 Club Campestre, el líder se centra en dar apoyo y ser considerado con sus subordinados haciendo a un lado su interés por la eficiencia en la tarea

5,5 A mitad del camino, el líder mantiene una eficiencia adecuada en la tarea y un bienestar satisfactorio

9,9 Equipo, el líder facilita la eficiencia en la tarea y un bienestar elevado al coordinar e integrar las actividades relacionadas con el trabajo

Se concluye que los gerentes se desempeñan mejor empleando un estilo 9,9. Lamentablemente el Grid no ofrece respuesta a la pregunta de que hace a un gerente un líder efectivo, sino sólo un marco para conceptualizar el estilo del liderazgo” (Robbins, 1996, p 577-578)

#### Teoría situacional de Hersey- Blanchard

“El líder situacional es una teoría de contingencia que hace énfasis en los subalternos. El liderazgo de éxito se alcanza al seleccionar el estilo de liderazgo adecuado que Hersey y Blanchard sostienen es contingente al nivel de madurez o disponibilidad de los subalternos

El énfasis en los subalternos para determinar la efectividad del liderazgo reflejan realmente que sean ellos quienes aceptan o rechazan al líder. Sin tomar en cuenta lo que el líder haga, la efectividad depende de las acciones de sus subalternos. Esta dimensión importante ha sido sobrevaluada o subestimada en la mayoría de las teorías de liderazgo. El término disposición, es la capacidad y disponibilidad de las personas por asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento.

El liderazgo situacional emplea las mismas dos dimensiones del liderazgo de Fiedler identificó: Comportamiento hacia las tareas y hacia las relaciones. Sin embargo, Hersey y Blanchard dan un paso más allá al considerar cada una como alta o baja y luego las combina en cuatro estilos de liderazgos específicos descritos a continuación:

1 Decir (Alta Tarea-Baja Relación) el líder define los papeles y dice a las personas que, como, cuando y donde realizar diversas tareas.

2 Vender (Alta Tarea-Alta Relación) el líder muestra tanto comportamiento directivo como comportamiento de apoyo.

3 Participar (Baja tarea- Alta Relación) el líder y sus seguidores comparten la toma de decisiones, el papel principal del líder es comunicar y facilitar.

4 Delegar (Baja Tarea-Baja Relación) el líder proporciona poca dirección o apoyo.

El componente final de la teoría de Hersey-Blanchard es la Definición De Cuatro Etapas de la Disposición del Subalterno:

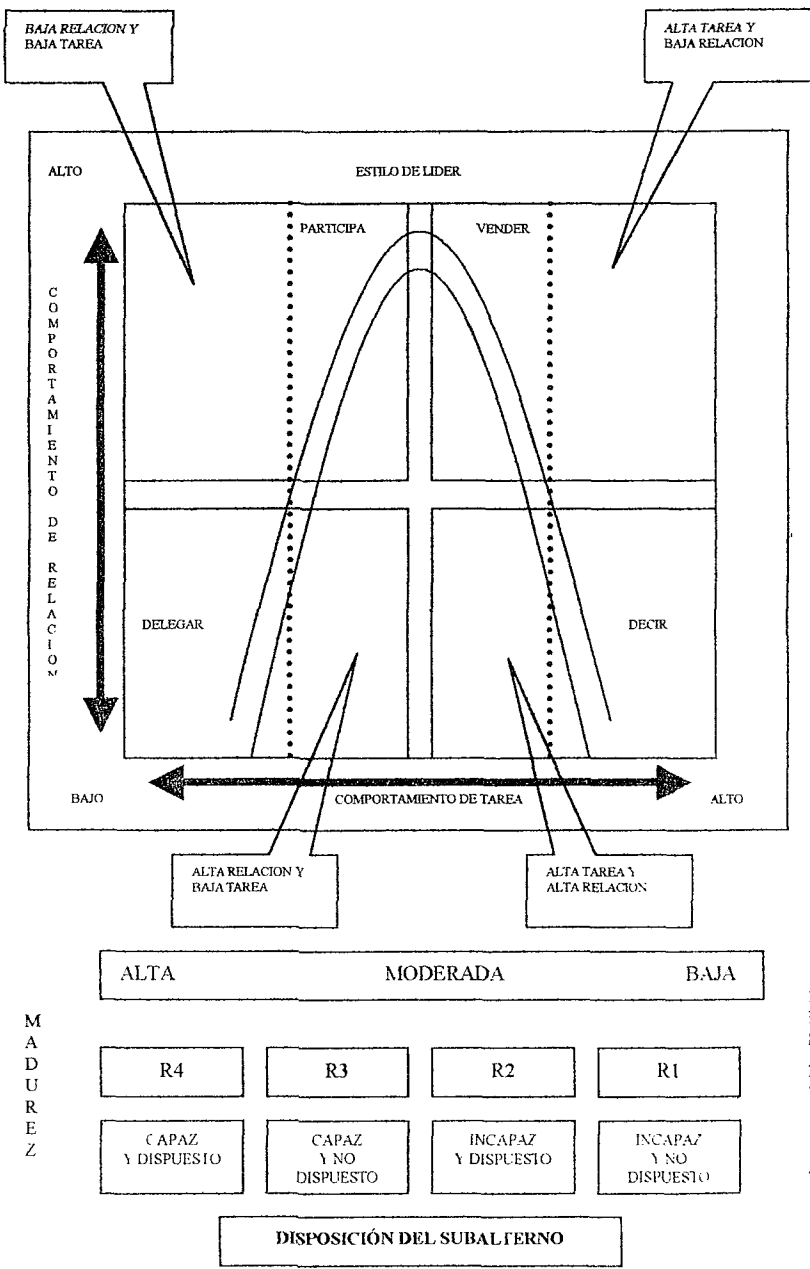
R1 Las personas son incapaces y no están dispuestas a asumir la responsabilidad por hacer algo. No son ni competentes ni confiables.

R2 Las personas son incapaces, pero están dispuestas a hacer las tareas necesarias Están motivadas, pero actualmente carecen de las habilidades apropiadas

R3 Las personas son capaces, pero no están dispuestas a hacer lo que el lider quiere

R4 Las personas son capaces y están dispuestas a hacer lo que se les pide”  
(Robbins, 1996, p 583-584)

**DIAGRAMA DE LIDER SITUACIONAL**



### 2.3.3.5 CONTROL

Esta es la última etapa del proceso administrativo, y se le puede definir como “la medición y corrección del desempeño a fin de asegurarse que se cumple con los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos” (Koontz, 1991, p 554), es decir “la medición de los resultados actuales con los pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes”, (Reyes Ponce, 1997, p 440 )

#### CLASIFICACION DEL CONTROL

El control se puede clasificar en

Organizacional, el cual evalúa la actuación general de la organización o una parte significativa de ella

Operacional, mide la actuación cotidiana, las variaciones de los demás estándares y hace resaltar las áreas en dónde se requiere acción correctiva

“La administración puede implantar controles antes de que empiecen una actividad, mientras esta se desarrolla o después de que esta se termina, a continuación se mencionan tres tipos de controles

Control Previo es el que evita con anticipaciones los problemas

Control concurrente es el que se lleva a cabo mientras se desarrolla una actividad

Control posterior es el impuesto después de que se desarrolla una acción”, (Robbins 1996, p 606)

## PROCESO DE CONTROL

Dentro de una organización se deben de establecer métodos de control, estos nos ayudarán a medir el desempeño, detectar desviaciones o elaborar nuevos planes si así se requiere, para establecerlos se debe de seguir un proceso, este se describe a continuación

- 1 “Establecimiento de estándares, son puntos seleccionados en todo un programa de planeación en los que se realizan mediciones del desempeño, para indicar a los gerentes la forma en que avanzan las cosas sin tener que evaluar cada paso en la ejecución de los planes
- 2 Medición del desempeño, es la evaluación del desempeño frente a los estándares para que puedan detectarse las desviaciones antes de que ocurran y se evite mediante acciones apropiadas
- 3 Corrección de desviaciones, que los gerentes podrán realizar mediante una nueva elaboración de sus planes o la modificación de sus metas ” (Koontz, 1991, p 554-556)

## ENFOQUES DE CONTROL

- ⊛ Enfoque de los factores humanos requieren la evaluación y medición del desempeño de las personas, utilizando los enfoques de liderazgo y motivacionales más adecuados, para lograr así control efectivo
- ⊛ Enfoque Financiero, es la medición y el control de las actividades de una empresa se logra a través del análisis de estados financieros, como el estado de

---

resultados, Balance General, estado de Flujo de efectivo, Razones financieras y Presupuestos

- \* Enfoque operacional, abarca la vigilancia de las actividades de producción para cerciorarse de que se efectúan según el programa, evaluar la habilidad del departamento de compras para proveer la cantidad y la calidad correcta de los suministros necesarios al costo más bajo posible, vigilar la cantidad de los productos o servicios para asegurar que satisfacen los estándares establecidos y corroborar que el equipo reciba un adecuado mantenimiento
  
- \* Enfoque de la información requiere el desarrollo de un sistema de comunicación el cual permita que llegue la información a tiempo, datos correctos y a las personas adecuadas

## TÉCNICAS DE CONTROL

Existen diversas técnicas para mantener el control entre estas podemos mencionar a las más utilizadas

- \* Presupuestos, es la formulación de planes para un periodo futuro dado en términos numéricos
  
- \* Datos estadísticos, los análisis estadísticos de los innumerables aspectos de una operación y la presentación clara de los datos estadísticos, ya sea de una naturaleza histórica o de una proyección

- Informes y análisis especiales, ayudan en las áreas particulares de problemas
- Auditoría interna, es la evaluación regular e independiente enfocada a la contabilidad, finanzas y otras operaciones de la empresa
- Observación personal, para obtención de mayor información sobre el logro o resultados, los gerentes deben recurrir a la observación personal, debido a que esta les aporta gran cantidad de información directa sobre las actividades de los subordinados”, (Koontz, 1991, p 577-589)

## **CAPITULO 3. METODOLOGIA**

### 3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

Desde sus inicios Bonetería Rosy surge como un negocio familiar 1984 fue el año en que se originó, en base al esfuerzo conjunto de sus propietarios, justo en un momento en que el país estaba sufriendo grandes transformaciones después de la crisis provocada por la caída en el precio del petróleo

Desde años atrás a la fecha de su constitución como bonetería, ya se trabajaba como empresa comercializadora pero de diferente giro, de tal forma que, se comenzó con un local ubicado en el centro de la ciudad de Puebla, en el que se ofrecían productos de vestir para toda la familia, más tarde y debido a las necesidades crecientes de un mercado que no encontraba en aquellos años gran diversidad de productos para bebés se decidió únicamente ofrecer artículos de vestir, tanto interior como exterior, y accesorios para dicho mercado En este momento es cuando se decide no permanecer en una ubicación fija, sino que se comienza a trabajar en diferentes comunidades del interior del estado, con el fin de cubrir una mayor área geográfica así como incrementar su mercado San Martín Texmelucan, fue el primero, a este siguieron Tepeaca, Teziutlán, Orizaba, Atlixco, entre otros, sin descuidar la ciudad de Puebla Actualmente sólo se sigue comercializando en San Martín y Tepeaca, ya que debido a que por el renombre que han obtenido a nivel nacional se han convertido en un punto de venta muy importante, sin dejar de considerar a la ciudad de Puebla también como uno de los mayores punto de venta

Esta empresa familiar se ha ido adaptando al entorno, cambiante y competitivo, sin embargo considera que este es el momento para que después de realizar un análisis que le permite constituirse como una verdadera empresa, pueda aprovechar todas las oportunidades y fortalezas existentes, así como superar sus debilidades y amenazas para poder alcanzar la visión que se ha planteado

### **3.2 TIPO DE ESTUDIO**

Este tipo de estudio presenta mayores características, de las cuales se analizará su relación de variables, puesto que en el desarrollo de esta tesis se propone diferentes conceptos (explicados en el marco teórico y que son los que sentarán las bases para desarrollar el análisis y conclusiones de este proyecto) Se busca determinar la interrelación existente entre estas variables que nos ayudará a definir las causas de los problemas que se encuentran en la organización, y que nos servirán de base para hacer las propuestas que se crean convenientes

Así por ejemplo basándose en antecedentes de otros estudios, con el nuestro podemos saber a grandes rasgos como será el comportamiento de nuestra investigación

Aunque también consideramos que una parte de la investigación será de tipo explicativa, en lo que respecta al análisis que realizamos de la situación actual de la organización, esto por que nos centramos en explicar el por que están ocurriendo los problemas, dadas las condiciones que se están presentando, debido a las variables que están interrelacionadas en la investigación

### **3.3 Hipótesis de investigación**

**“La implementación del proceso Administrativo adecuado logrará que la organización alcance sus objetivos.”**

### **3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Es no experimental porque presenta las siguientes características

- 1) No se maneja ningún grupo asignado, es decir, no son selectivo o aleatorios, en cuanto a sus integrantes
- 2) No se manipulan variables
- 3) Se observan los resultados en su contexto normal

Otras de los factores que definen el diseño de la investigación no experimental, es el tamaño de la organización la cual esta formada por cinco integrantes y por tanto no nos permite realizar una selección por áreas o departamentos

A su vez podemos dividir el diseño no experimental en transeccional porque la investigación se realiza en un solo momento

### **3.5 SELECCIÓN DE MUESTRA O POBLACIÓN**

Dado que es una microempresa la investigación será aplicada a toda la población, es decir, a toda la organización la cual esta formada por cinco elementos, ya que debido a su tamaño no es necesario tomar una muestra o población

La organización está compuesta por

- 2 Propietarios
- 2 Ayudantes
- 1 Chofer

### **3.6 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Se auxiliara de una Entrevista Profunda, la cual será aplicada a los miembros de la organización de los cuales se obtendrá la información necesaria para la solución de los problemas que se localicen dentro de la organización Otro de los recursos que utilizaremos es la observación, la cual se realizará internamente y durante el desempeño de las personas que en ella laboran

#### **3.6.1 ENTREVISTA PROFUNDA**

La Entrevista Profunda estará enfocada a evaluar las siguientes áreas, para detectar su problemática Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control Y estos a su vez se aplicarán a los diferentes niveles de la organización, a los subordinados y propietarios

Se realizará una grabación de la entrevista la cual nos permitirá realizar una transcripción para poder analizar y detectar las necesidades de la organización

## GUÍA DE ENTREVISTA PROFUNDA

### Planeación

- 1 ¿Considera que la organización cuenta con los objetivos a corto, mediano y largo plazo y estos son congruentes a los planes y normas establecidas?
- 2 ¿Existe una misión definida?
- 3 ¿Cuál es la filosofía a seguir de la empresa, está por escrito?
- 4 ¿Se encuentra especificado su mercado?
- 5 ¿Cuál es el propósito de la empresa, se cumple?
- 6 ¿Considera que la organización cuenta con el establecimiento de prioridades y planes de trabajo para la obtención de los resultados esperados?
- 7 ¿Cuenta la organización con las políticas y lineamientos generales para la obtención de sus objetivos?

### Organización

- 1 ¿Considera que la organización cuenta con alguna representación gráfica, especificación de funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y ubicación del personal para el logro de los planes y programas de trabajo fijados?
- 2 ¿Existen manuales por cada área de trabajo, con las funciones y actividades a desarrollar?

### Integración

- 1 ¿Cuenta con técnicas de motivación las cuales permitan un aprovechamiento de las habilidades del personal?
- 2 ¿Los miembros de la organización cuentan con algún tipo de capacitación?
- 3 ¿Dentro de la organización existen medios necesarios para que sé de la comunicación entre todos sus integrantes?

### Dirección

- 1 ¿Considera que delega las facultades para que los demás miembros de la organización alcancen sus objetivos?
- 2 ¿Existe fácil acceso a la información de la organización?
- 3 ¿Qué tipo de liderazgo existe dentro de la organización?

### Control

- 1 ¿La organización cuenta con formatos o reportes para medir los resultados de la organización?
- 2 ¿Se tiene conocimientos de manuales de operación que establezcan los lineamientos de los procedimientos que sean claros y comprensibles?
- 3 ¿Considera que la organización tiene controles suficientes por departamento y procedimientos para una medición de resultados oportuna y confiable?
- 4 ¿Realiza alguna evaluación hacia los empleados, de qué tipo?
- 5 ¿Cómo se calificaría el desempeño de los empleados?

### 3.7 ANALISIS DE LA INVESTIGACIÓN

El resultado de la entrevista profunda la cual se aplico al personal de la “Bonetería Rosy”, es el siguiente

Las preguntas que corresponden a **Planeación**, los resultados son

- No tienen definida la filosofía, visión, reglas y políticas de la organización
- Carece de objetivos generales y específicos, pero tienen bien definido su mercado al cual se dirigen
- Los empleados conocen la misión de la organización sin que este establecido por escrito
- No se tienen definidas estrategias a seguir
- Carecen de conocimientos de cómo elaborar un presupuesto y un manual de procedimiento

Organización, los resultados son

- La organización no tiene una descripción de puestos y organigrama, que contenga las funciones y actividades a realizar Solo se conoce la autoridad que son los dueños

Integración, los resultados son

- No cuenta con un procedimiento establecido de Reclutamiento y Selección
- Carece de programa de capacitación y adiestramiento, y solo cuando ingresan se les indica las actividades a realizar

Dirección, los resultados son

- La forma de motivar a los empleados es a través de incentivos económicos y no se aplica otra técnica de motivación
- Los dueños son los que toman las decisiones y solo indican como deben realizarse las actividades, la información solo se proporciona cual se considera que es necesario

- Detectamos que existen dos figuras de autoridad las cuales pueden llegar a contradecirse, creando confusión entre el personal lo cual puede afectar su desempeño
- El tamaño de la organización debería permitir que exista una adecuada comunicación, en todos sentidos

Control, los resultados son

- No cuenta con formatos y reportes para medir los resultados
- No se tiene alguna herramienta que permita medir el desempeño del personal

# **CAPITULO 4.**

# **RECOMENDACIONES**

Tomando en cuenta los resultados obtenidos podemos establecer que se requiere de un proceso administrativo formal que nos permita no solo aparecer en el mercado sino mantenernos y crecer a la par de la competencia, buscando que “Bonetería Rosy” sea competitiva, al detectar las necesidades, fortalezas y debilidades

## **4.1 PLANEACIÓN**

### **4.1.1 MISIÓN**

Para Bonetería Rosy la misión consiste en “Distribuir productos de calidad para bebé, de manera efectiva asegurando que cada cliente quede satisfecho con las características de nuestros productos”

### **4.1.2 FILOSOFIA**

El esfuerzo conjunto de cada uno de los miembros de la empresa junto con el compromiso que se adquiere para hacer llegar nuestros productos, es la filosofía que nos rige, pues buscamos satisfacer las necesidades y expectativas de cada uno de nuestros clientes

### **4.1.3 VISION**

Llegar a ser una de las empresas comercializadoras de ropa de bebé más importantes del estado de Puebla

### **4.1.4 OBJETIVOS**

#### **a) GENERAL**

“Comercializar productos de calidad con diseños atractivos e innovadores ”

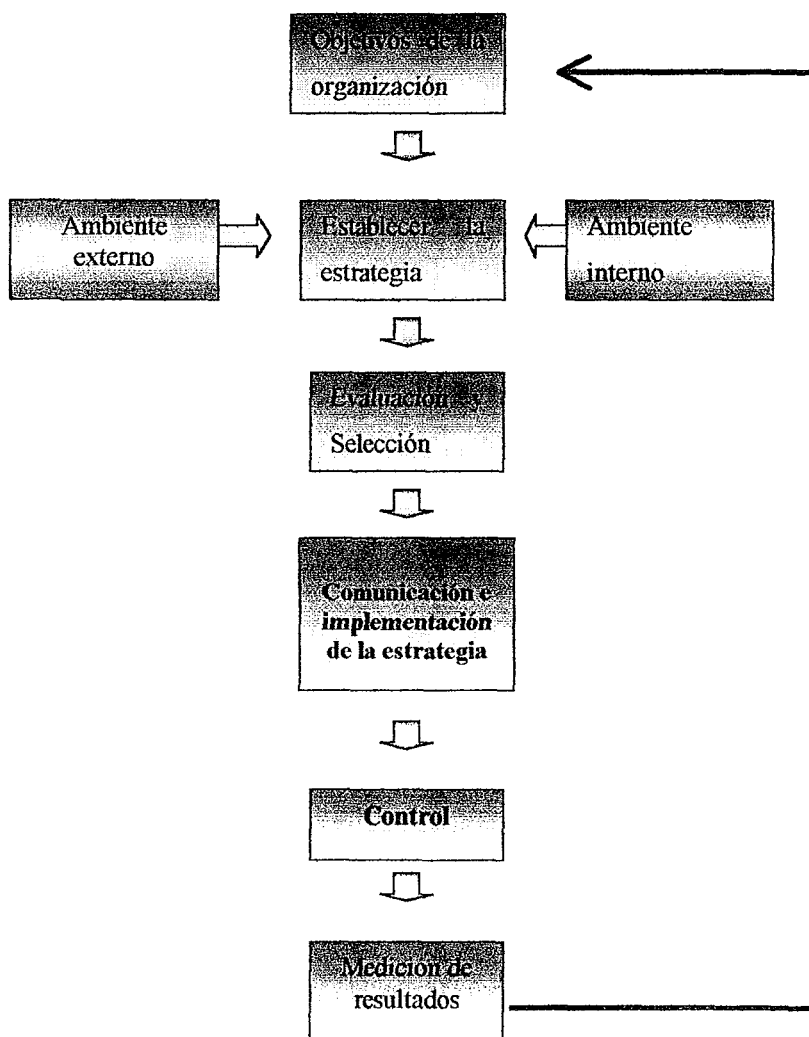
#### **b) ESPECIFICOS**

- Establecer planes y procedimientos para el logro de los objetivos y metas

- Definir funciones, reglas y políticas de la organización
- Establecer una adecuada dirección para el logro de las metas
- Establecer y definir los puestos dentro de la organización
- Posicionar a la organización dentro del mercado
- Incrementar el desempeño de los miembros de la organización
- Mantener un control de inventarios, ventas y compras

#### 4.1.5 ESTRATEGIAS

Planes y Procedimientos serán establecido de acuerdo con cada uno de los departamentos que conforman a la organización y estos a su vez definirán el procedimiento a seguir como marca el diagrama



Definir las funciones a través de un análisis de puestos de los cuales se especificara las tareas a desempeñar y responsabilidad Las reglas y políticas serán especificadas basándose en las características y necesidades de la organización y de su personal

Establecer una adecuada dirección a través de un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades tanto del ambiente interno como el externo

El posicionamiento del mercado se lograra a través de precios competitivos, calidad del producto, ofrecer modelos novedosos y atención al cliente

Incrementa el desempeño de los empleados por medio de sueldo basándose en su desempeño y logro de los objetivos Establecer un programa de capacitación de ventas y atención al cliente

El control de los inventarios, ventas y compras se realizara a través de formatos establecidos de acuerdo a las características de cada departamento, y se establecerán las cantidades necesarias de compra de los productos y reportes tanto de ventas diariamente, compras quincenalmente y de inventarios mensualmente

#### 4.1.6 POLÍTICAS

- 1 Las ventas que se realicen podrán ser
  - al contado, en la cantidad y modelo deseado por el cliente
  - a crédito, las que sólo se podrán hacer después de haberse realizado ventas al contado con anterioridad, con un mínimo de tres anteriores, en montos superiores a \$4,000 00, pagados dentro de las condiciones estipuladas, o investigar referencias con otros proveedores
- 2 Además de las condiciones estipuladas, se verificará la solvencia moral de los clientes previa investigación de sus antecedentes

- 3 Queda a juicio de los vendedores la manera de contactar al cliente, siguiendo siempre reglas de educación en el trato con terceras personas
- 4 La compra de artículos será considerando factores tales como calidad del producto, diseños tanto innovadores como clásicos para abarcar a un mayor mercado, condiciones de compra convenientes, precios de compra competitivos
- 5 Toda actividad normativa debe facilitar el trabajo
- 6 Se fomentará en toda la organización la cultura de trabajo en equipo, la calidad en el servicio así como la búsqueda de la mejora continua
- 7 Se procurará que la distribución de los recursos humanos, físicos y económicos se complementen entre sí de acuerdo con la demanda existente

#### 4 1 7 REGLAS

- 1 La jornada de trabajo es la siguiente  
Martes a Domingo de 9 00 a m a 7 00 p m contando con una hora para comer  
Cuando tenga que trabajar fuera de su horario normal se le hará un pago adicional de horas extras
- 2 Se llevará un control de asistencias por trabajador a través de tarjetas de checado, debiéndolas firmar de aceptado.
- 3 A los trabajadores se les concederá tiempo de tolerancia de 10 minutos después de la hora de entrada, y no podrán incurrir en este más de tres veces al mes

- 4 Los permisos deberán de solicitarse, por escrito el cual deberá contener
  - nombre y firma de quien lo solicita
  - Las causas o motivos justificados
  - Fecha
  - Deberá dirigirse al propietario de la empresa
  
- 5 El trabajador deberá hacer el escrito de solicitud para faltar a sus labores con tres días de anticipación, para que la empresa pueda tomar las medidas necesarias en caso de conceder el permiso
  
- 6 Las licencias de los trabajadores para faltar a sus labores no excederán más de tres días. Estas licencias serán sin goce de sueldo y previo permiso de la empresa, los permisos serán concedidos por la empresa por una sola vez en el calendario. En caso de que se prolongue el término permitido para ausentarse el trabajador, las faltas posteriores se tendrán como injustificadas (LFT, capítulo VII, art 33)
  
- 7 Se tiene como obligatorio el descanso en las siguientes fechas
  - 1ro enero
  - 5 febrero
  - 21 marzo
  - 1ro mayo
  - 16 septiembre
  - 20 noviembre
  - 25 diciembre
  - 1ro diciembre de cada 6 años
  
- 8 Queda establecido como día de descanso semanal el Lunes, con goce de salario
  
- 9 Cuando un trabajador falte a sus labores, deberá comunicarlo a los propietarios, el primer día de ausencia por los medios que tenga a su alcance

10 El pago de sueldos se hará en moneda nacional dentro del lugar y jornada de trabajo

11 Los trabajadores están obligados a guardar normas de educación en el trato hacia los clientes y a brindar toda la información que se les requiera

#### 4.1.8 PROCEDIMIENTOS

Dentro de la organización se establecerán manuales de procedimientos los cuales marcarán las actividades a realizar de cada uno de los departamentos que la conforman. La elaboración de esto será responsabilidad de cada uno de los departamentos.

El contenido de los manuales se plasmará la información que se requiere para que cumpla su función, por ello es importante aclarar que la metodología que se propone, así como los formatos no son los únicos, sino solo una aportación, para ayudar a las personas involucradas en la elaboración de manuales los cuales son adaptados a las necesidades de la organización por lo que solo se propone una guía para realizarlos.

El manual de procedimientos deberá contener:

1) *Portada*

Esta deberá contener logotipo de la empresa, nombre de la empresa y departamento al cual va dirigido, esto puntos solo ocuparán una hoja.

2) *Introducción*

Su propósito es explicar al usuario lo que es el documento y porque se debe de implementar.

3) *Índice*

Presentación desglosada de cada uno de los puntos que comprende al manual.

4) *Objetivo del manual*

Se debe especificar el o los objetivos que se establecieron en la preparación del manual.

5) *Desarrollo del procedimiento*

En este punto deberá describirse detalladamente y paso a paso las actividades a desarrollar al departamento o área correspondiente

6) *Documentos o Anexos*

Si son necesarios hacer referencia a documento o formatos los cuales sean necesarios para el departamento o área

### *DISTRIBUCIÓN Y CONTROL DEL MANUAL*

Una vez que el manual ha sido elaborado, autorizado e impreso se debe proceder a distribuirlo a cada uno de los departamento de la empresa y al personal involucrado

Es recomendable que las personas directamente involucradas en el uso del manual conozcan a detalle su contenido con el fin de que tenga el conocimiento suficiente del mismo para su cumplimiento. Se recomienda establecer un sistema de control el cual consiste en un listado de las personas responsables del manual y su cumplimiento

### 4.1.9 PRESUPUESTOS

Un presupuesto puede considerarse como un programa numérico que se expresa en términos financieros o en términos horas-hombre, unidades de producto, horas-máquina o cualquier otro término numérico medible, un tipo de presupuesto es el que se conoce como pronósticos, que establecen el número proyectado hacia el futuro, de lo que se espera lograr o realizar. Los presupuestos suelen considerarse como instrumentos de planeación como de control. Dentro de la organización se recomienda implementar un presupuesto maestro, el cual se dividirá en dos grandes áreas, la operativa y la administrativa, para que de esta manera se “aseguren” resultados dentro de toda la organización. Dentro del área operativa los presupuestos a aplicar serán el de gastos de operación e inventarios, y dentro del área administrativa serán el balance general, estados de resultados

Un presupuesto se encuentra integrado básicamente por los siguientes puntos

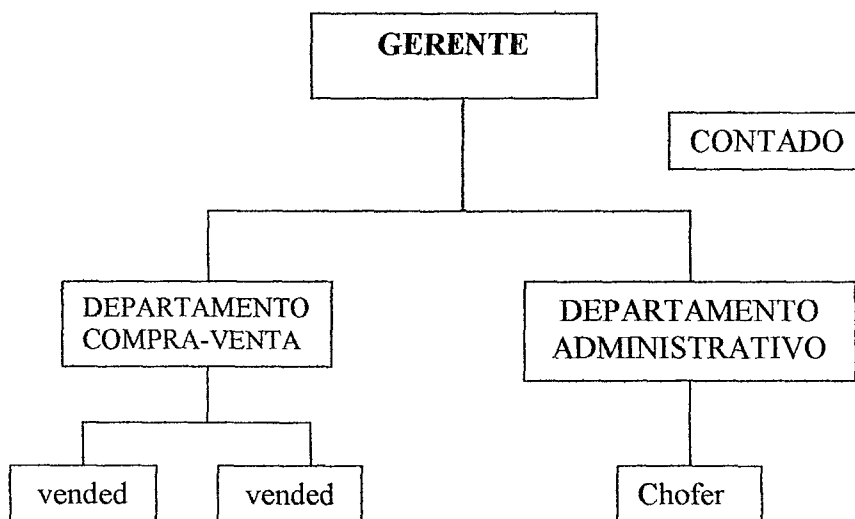
- 1 Encabezado, que indique el presupuesto de que se trate, es decir el área a la que será aplicado
- 2 Periodo que abarque el presupuesto realizado
- 3 Componentes o elementos que conforman el cuerpo del presupuesto, dependiendo del tipo de presupuesto de que se trate y que se definirán con exactitud dentro de la fase de control
- 4 Firmas de quien elabora y de quien aprueba dichos presupuestos, la persona que apruebe estos presupuestos deberá ser siempre alguno de los propietarios. Ya que un presupuesto involucra directamente recursos de la empresa

Para la elaboración de un presupuesto se deben de tomar en cuenta tanto factores internos como externos, pues un cambio en alguno de sus componentes influirá de manera determinante para que se cumpla o no el resultado que se esta presupuestando, así por ejemplo en cuanto a factores externos se encuentran la inflación, el INPC, devaluaciones, cambios políticos y sociales del entorno, entre otros. Y dentro de los factores internos los cambios dentro de las fases del proceso administrativo por poner un ejemplo

Debido al tamaño de la organización la realización de los presupuestos queda a cargo del propietario de esta, el cual deberá considerar la opinión de los otros miembros a fin de ampliar su visión y lograr que cada uno de los presupuestos este más cerca de la realidad

## 4.2 ORGANIZACIÓN

Para una empresa pequeña como lo es esta, se recomienda una estructura de tramos estrechos, en donde tanto el control como la supervisión sobre todo durante la implementación del proceso sean posibles, ya que se hace necesario para poder fortalecer a la organización. Sin embargo este mismo tipo de estructura permitirá delegar actividades, para que los empleados se vuelvan más responsables y se sientan comprometidos con la organización y contribuyan al logro de los objetivos establecidos. Esto evitará que todo el trabajo se cargue en los propietarios, de tal forma que estos puedan dedicarle el tiempo suficiente a sus funciones. La propuesta de organigrama es el siguiente:



A continuación establecemos la descripción de los puestos existentes en la organización

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b><i>Nombre del puesto:</i></b>	Gerente
<b><i>Reporta a:</i></b>	Nadie
<b><i>Puestos que le reportan:</i></b>	Departamento de compra-Venta Departamento administrativo
<b><i>Relaciones Externas:</i></b>	Clientes Proveedores Competencia
<b><i>Objetivo General del Puesto:</i></b>	Coordina a los directivos a su cargo, las relaciones entre estos y las relaciones de la empresa con su entorno
<b><i>Descripción General de Actividades:</i></b>	Revisar los resultados de cada departamento, apoyar y colaborar con sus subordinados, presidir determinadas reuniones (internas y externas) Controlar el Capital y distribuirlo de forma conveniente para obtener utilidades y mantener la rentabilidad y liquidez de la empresa

**Los Requerimientos en Experiencia y Nivel Educativo** en este caso no es necesario, ya que el puesto es desempeñado por el propietario de la organización

## PERFIL DEL PUESTO

- **Actitudes:**
  - Organizado
  - Servicial
  - Dinámico
  
- **Aptitudes:**
  - Crear
  - Innovar
  
- **Habilidades:**
  - Liderazgo
  - Motivador
  - Toma de decisiones
  - Relaciones humanas

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b><i>Nombre del puesto:</i></b>	Director de Administración
<b><i>Reporta a:</i></b>	Gerente
<b><i>Puestos que le reportan:</i></b>	Chofer
<b><i>Relaciones Externas:</i></b>	Capacitadores Externos IMSS y otras Instituciones
<b><i>Objetivo General del Puesto:</i></b>	Integrar y motivar a los miembros de la empresa para que trabajen conjuntamente en la búsqueda por alcanzar los objetivos de la empresa Así como maximizar los recursos de la organización
<b><i>Descripción General de Actividades:</i></b>	Elaborar el expediente de los trabajadores, contratos de trabajo, brindar capacitación y adiestramiento, elaborar nominas, facilitar la comunicación interna, elaborar agenda, encargado de mantener disciplina dentro de la empresa Vigilar cumplimiento de normas y políticas, búsqueda de oportunidades , identificar amenazas, realizar reportes mensuales sobre el desempeño organizacional, se ocupará directamente de reclutar seleccionar capacitar en inducir a los vendedores, revisión de inventarios semanales y arqueos diarios Implementación de programas a largo plazo
<b><i>Requerimientos</i></b>	
<b><i>Experiencia:</i></b>	En manejo y control de personal, elaboración de nóminas, conocimiento de Ley Federal del Trabajo, motivación

***Nivel Educativo:*** Lic En Administración de Empresas,  
Psicología Industrial, Relaciones  
Internacionales

***Responsabilidad:*** En personas y trámites

## PERFIL DEL PUESTO

- ***Actitudes:*** Carismático  
Justo  
Ético
- ***Aptitudes:*** Crear  
Capaz de escuchar
- ***Habilidades:*** Facilidad de Palabra  
Liderazgo  
Toma de decisiones  
Motivador
- ***Edad:*** 24-35 años
- ***Sexo:*** Indistinto
- ***Edo. Civil:*** Indistinto

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b><i>Nombre del puesto:</i></b>	Contador
<b><i>Reporta a:</i></b>	Director General
<b><i>Relación:</i></b>	Staff
<b><i>Relaciones Externas:</i></b>	Bancos SHCP Otras Instituciones
<b><i>Objetivo General del Puesto:</i></b>	Buscar el incremento y protección de los recursos de la organización
<b><i>Descripción General de Actividades:</i></b>	Asesorar y apoyar a la empresa en todos los aspectos financieros y contable como son elaborar y presentar Estados Financieros, realizar presupuestos de ingresos, de egresos y por áreas, llevar la contabilidad General de la empresa, realizar los pagos de impuestos correspondientes,
<b><i>Requerimientos</i></b>	
<b><i>Experiencia:</i></b>	En Contabilidad General e Impuestos
<b><i>Nivel Educativo:</i></b>	Contaduría Pública
<b><i>Responsabilidad:</i></b>	En trámites

---

## PERFIL DEL PUESTO

- **Actitudes:** Honrado  
Disciplinado  
Ordenado  
Autoritario
  
- **Aptitudes:** Facilidad con los números
  
- **Habilidades:** Hablar  
Números  
Toma de decisiones
  
- **Edad:** 24-35 años
  
- **Sexo:** Indistinto
  
- **Edo. Civil:** Indistinto

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b><i>Nombre del puesto:</i></b>	Director de Compra-Venta
<b><i>Reporta a:</i></b>	Gerente
<b><i>Puestos que le reportan:</i></b>	Vendedores
<b><i>Relaciones Externas:</i></b>	Proveedores Prestadores de servicios (transporte, publicidad, etc )
<b><i>Objetivo General del Puesto:</i></b>	Satisfacer los requerimientos del cliente en todo momento

### ***Descripción General de Actividades:***

Selección óptima del producto , fijar precios, distribuir y vender el producto, promocionar, crear la imagen corporativa, mantener relaciones públicas, encargarse de la logística de compra de productos, distribución y venta Elaboración de inventario semanal y arqueo de caja diario

***Los Requerimientos en Experiencia y Nivel Educativo,*** no se aplican pues este puesto esta ocupado por otro de los propietarios quien posee una experiencia y conocimientos profundos en esta área

---

## PERFIL DEL PUESTO

- **Actitudes:**
  - Organizado
  - Activo
  - Visión a Futuro
  
- **Aptitudes:**
  - Crear
  - Innovar
  
- **Habilidades:**
  - Control
  - Comunicación
  - Toma de decisiones
  - Liderazgo

**DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

***Nombre del puesto:*** Vendedor

***Reporta a:*** Compra-Venta

***Puestos que le reportan:*** Ninguno

***Relaciones Externas:*** Clientes

***Objetivo General del Puesto:*** Vender la mayor cantidad de artículos posible

***Descripción General de  
Actividades:***

Distribuir y Vender el Producto, elaborar reportes diarios de ventas en donde se indique cantidad, descripción y monto total, buscar nuevos clientes Reportar las necesidades de determinados productos, e informar los que sean de mayor demanda

***Requerimientos***

***Experiencia:*** En Ventas, trato con gente

***Nivel Educativo:*** secundaria y/o preparatoria

---

## PERFIL DEL PUESTO

- **Actitudes:** Dinámico  
Activo  
Honrado
  
- **Aptitudes:** Persuasivo  
Innovador
  
- **Habilidades:** Comunicativo
  
- **Edad:** 18-35 años
  
- **Sexo:** Indistinto
  
- **Edo. Civil:** Casado (preferentemente)

## DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

<b><i>Nombre del puesto:</i></b>	Chofer
<b><i>Reporta a:</i></b>	Departamento Administrativo
<b><i>Puestos que le reportan:</i></b>	Ninguno
<b><i>Relaciones Externas:</i></b>	Ninguna
<b><i>Objetivo General del Puesto:</i></b>	Cubrir el área asignada
<b><i>Descripción de Actividades:</i></b>	Manejo de equipo de transporte hacia los diferentes lugares de venta
<b><i>Requerimientos:</i></b>	
<b><i>Experiencia:</i></b>	En manejo de camión o automóvil, tanto en ciudad como en carretera
<b><i>Capacitación:</i></b>	En reglamento vial y de tránsito
<b><i>Responsabilidad:</i></b>	En cuanto al transporte mercancía

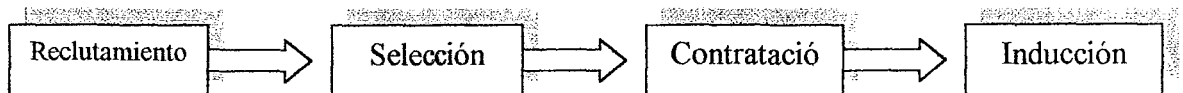
## PERFIL DEL PUESTO

➤ <b><i>Actitudes:</i></b>	Disciplinado
➤ <b><i>Aptitudes:</i></b>	Concentración
➤ <b><i>Habilidades:</i></b>	Manual
➤ <b><i>Edad:</i></b>	27-35 años
➤ <b><i>Sexo:</i></b>	Indistinto
➤ <b><i>Edo. Civil:</i></b>	Casado (preferentemente)

### 4.3 INTEGRACIÓN

#### Integración del personal

Al escoger a la persona indicada para ocupar el puesto dentro de la organización deberá ser a través del proceso de reclutamiento y selección posteriormente se contratara y se dará la inducción correspondiente



#### I) Reclutamiento

Uno de los medios para realizar el reclutamiento es un anuncio en el periódico publicado los Lunes y Martes el cual deberá contener los siguientes elementos

- a) Nombre de la empresa
- b) Descripción del puesto
- c) Prestaciones ofrecidas
- d) Dirección y teléfono

Las personas que se presenten serán atendidas y entrevistadas por el reclutador. En este punto se empezará hacer la Selección, en este proceso los solicitantes son clasificados de acuerdo a su aceptabilidad para el empleo. El objetivo es escoger al hombre adecuado para el puesto.

El proceso de selección es el siguiente

## II) Selección

- 1) Recepción del solicitante
- 2) Recepción de documentos
- 3) Entrevista
- 4) Pruebas o exámenes dependiendo del puesto
- 5) Investigación de antecedentes
- 6) Contratación

La selección del personal podrá ser más eficiente si en la entrevista que se tiene con el candidato se trata de conocer más acerca de sus necesidades y metas personales con el fin de determinar si el puesto que va a ocupar realmente las satisface, se pretenderá profundizar en esta para conocer los valores, experiencia laboral y grado de preparación del candidato, y así podemos seleccionar a la persona idónea

## III) Contratación

El contrato se realizara para un empleado de confianza y basado en la ley federal de trabajo y sus normas

## IV) Inducción

Una vez contratado el candidato proponemos un curso de inducción en el cual se les comunicarán las políticas, normas y reglas de la organización tanto verbal como escritas, y se definirá sus actividades a desempeñar, objetivos de la empresa y estructura organizacional Posteriormente se realizará la presentación del candidato con su jefe inmediato y en su momento con los demás empleados Todo esto con el fin de que conozca perfectamente la organización a la cual prestará sus servicios y desde el principio se involucre y se sienta parte de ella

## 4.4 DIRECCIÓN

### i) MOTIVACIÓN

Dentro del desarrollo de habilidades administrativas que el gerente debe de tener para lograr el mejor esfuerzo de los empleados, es recomendable no pasar por alto aspectos económicos, es decir, en determinados casos como son los niveles de ventas es recomendable otorgar incentivos económicos que los impulsen a incrementarlos, estos deberán hacerse mensualmente, y los resultados deberán de publicarse para que se tenga motivación también por reconocimiento de los demás, esto beneficiará en otro aspecto, ya que incrementará directamente la actitud de servicio

Verificar la igualdad en el sistema, es decir no otorgar preferencias de ningún tipo a los trabajadores, ya que es común que el trato preferencial a alguno de ellos desmotive a los demás Así mismo vincular la igualdad en el sistema de manera permanente que relaciones directamente la recompensa con el desempeño, individualizando las recompensas, definiendo las metas y que sobre todo que sean alcanzables, sin olvidar seleccionar a las personas adecuadas para cada puesto, ya que es necesario reconocer las diferencias individuales

### ii) LIDERAZGO y COMUNICACIÓN

La comunicación es uno de los aspectos importantes dentro de la organización pues en base a esta que se alcanzarán los objetivos establecidos, esta es básicamente la transferencia de información de una persona a otra, en este caso de propietarios a trabajadores y viceversa, es decir dentro de esta organización se establecerá una comunicación ascendente y descendente para lograr que el proceso sea realmente eficaz, este tipo de comunicación permitirá que los puntos de vista sean escuchados por todos, y sean tomados en cuenta para decidir adecuadamente, esto podrá realizarse utilizando diferentes métodos de comunicación que pueden ser aplicados dentro de la organización y por medio de los cuales

podemos obtener información valiosa para decisiones futuras, los métodos más comunes son la interacción verbal entre los diferentes niveles de esta organización de manera abierta pues se procurará exista un clima de amistad y confianza, comunicación escrita sobre todo a través de reportes que se entregarán mensualmente no sólo incluyendo información de ingresos o egresos, sino sobre el ambiente de trabajo o las relaciones existentes con los demás compañeros, evitando barreras que impidan la comunicación, entre las más comunes están la Percepción Selectiva, son juicios confusos con observaciones basadas en hechos que generalmente realizan los niveles superiores, a lo que se recomienda realizar una investigación a fondo sobre las problemas existentes para tomar una decisión, los estereotipos se refieren a no reconocer las diferencias y tratar a todos como si fueran idénticos, en este caso es importante recordar que todos somos diferentes, habrá trabajadores que requieran que la información les sea enviada de diferente manera, a través de un medio distinto o que requieran mayor tiempo, entonces surge la necesidad de identificar las necesidades de cada uno para mejorar la comunicación, la falta de atención al lenguaje y la mala filtración ocasionan graves problemas al momento de comunicarnos por tanto recae la responsabilidad en quienes intervengan en el proceso de prestar toda la atención y evitar distractores para poder realizar la comunicación de manera efectiva

Pero es casi imposible hablar de un proceso de comunicación eficiente, sin el tipo de liderazgo adecuado que lo apoye, para una organización así se sugiere un líder democrático pues el líder debe procurar que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimuladas y auxiliadas por él, además debe procurar una perspectiva de la autoridad que se va a realizar durante el periodo de la discusión, realizado esto, establece las bases fundamentales que deben darse para alcanzar los objetivos, y cuando es necesario un asesoramiento técnico, sugiere dos procedimientos alternativos entre los que el grupo puede escoger, es decir brinda opciones viables de entre las cuales se elegirá la mejor, pero entre todos, así los miembros del grupo son libres, para trabajar con aquellos compañeros que escojan, entonces el líder debe busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esforzará por ser otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo, pues busca fomentar la responsabilidad y hacer

que se sientan comprometidos con la organización, este tipo de liderazgo además de fomentar la creatividad, motiva y ayuda a la comunicación

### iii) RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

En todas las empresas independientemente de su tamaño, existen conflictos, al conflicto se le define como el desacuerdo de ideas, valores, creencias, intereses y percepciones del entorno, este se puede presentar entre personas o grupos, dentro de una organización, del cual resulta una interferencia u oposición para alcanzar los fines y /o objetivos de la organización. En el caso de que se presente un conflicto dentro de esta empresa, este se debe de analizar para poder resolverse más adelante, este proceso iniciará con la detección del estilo de manejo de conflicto del dueño, la selección de los conflictos a intervenir, la evaluación a los participantes en el conflictos así como la evaluación de la fuente del conflicto para poder elegir la opción de solución del conflicto, respecto a esto existen cinco opciones para la resolución de conflictos, de estas sólo se escogieron a dos, la negociación y la colaboración, ya que si se trabaja de manera conjunta la solución será encontrada rápidamente, evitando desperdiciar recursos, dándose una relación de ganar-ganar entre los envueltos en el conflicto, cabe recordar que existen infinidad de conflictos e igual numero de soluciones y que cada una tiene sus fortalezas y debilidades específicas y no hay una que sea ideal para toda situación

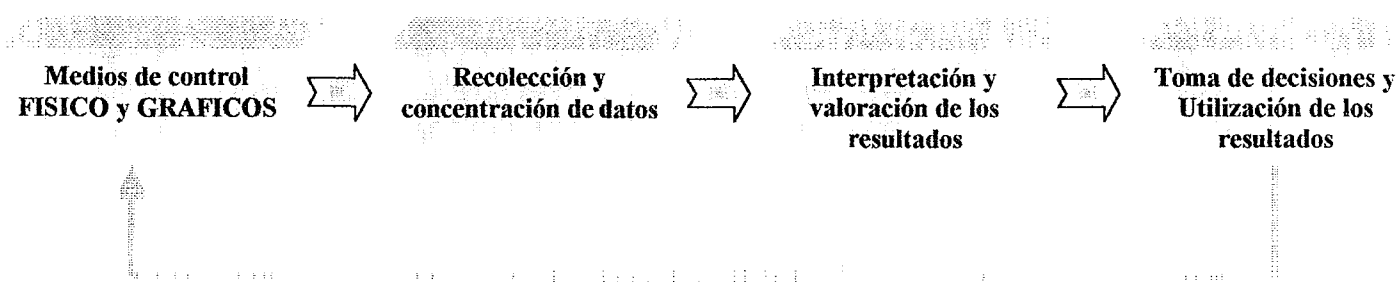
## 4.5 CONTROL

El objetivo del control es hacer que los planes tengan éxito, los instrumentos sugeridos se pueden considerar tradicionales en el sentido de que han sido utilizados durante mucho tiempo en la administración. Estos instrumentos nos permiten recolectar datos para conocer la realización de los planes y el logro de los objetivos que fueron planteados.

Los instrumentos que son necesarios para la organización son:

- I) Físicos Cualitativos
  - a) Evaluación de desempeño
  
- II) Físicos Cuantitativos
  - a) Los inventarios de la mercancía
  - b) Reporte de unidades compradas
  - c) Reporte de unidades vendidas
  
- III) Gráficos Monetarios
  - a) El Balance general y Estado de resultados

### Etapas de control



### FORMATOS

- Los inventarios de la mercancía (Formato Num 2)
- Reporte de compras (Formato Num 3)
- Reporte de ventas (Formato Num 4)
- Evaluación de desempeño (Formato Num 1)

Formato Num 1

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

NOMBRE \_\_\_\_\_

PUESTO \_\_\_\_\_

FECHA DE EVALUACIÓN \_\_\_\_\_

VALOR		CLAVES PARA EVALUAR	
10 PUNTOS	B	BUENO	Su actuación es mejor que lo requerido
8 PUNTOS	N	NORMAL	Su actuación es la requerida para el puesto
6 PUNTOS	R	REGULAR	Su actuación cubre elementalmente los requerimientos
2 PUNTOS	D	DEFICIENTE	Su actuación no satisface los requerimientos
FACTORES A CALIFICAR			PERFIL DEL EMPLEADO
			B    N    R    D
CONOCIMIENTOS	Grado en que el empleado posee los conocimientos teorico practico para desempeñar el puesto		
CAPACIDAD DE APRENDER	Rapidez con la que el empleado aprende los procedimientos y métodos de trabajo		
CALIDAD DE TRABAJO	Grado de limpieza y orden en el trabajo		
CANTIDAD DE TRABAJO	Cantidad de trabajo y logro de resultados que el empleado produce		
DINAMISMO	Actividad que muestra el empleado en sus funciones		
COOPERACION	Interes que muestra el empleado en ayudar a su jefe y compañeros a lograr los objetivos de la empresa		
DISCIPLINA	Actitud del empleado ante políticas y disposiciones de la empresa		
PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA	Frecuencia con que el empleado incurre en faltas, retardos y/o permisos		

**TOTAL PUNTOS OBTENIDOS**

En general la actuación del empleado se puede considerar

B \_\_\_\_\_ N \_\_\_\_\_ R \_\_\_\_\_ D \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES \_\_\_\_\_



## FORMATO 3

REPORTE DE COMPRAS						
	Codigo	Talla	Color	Cantidad	FECHA	
					Precio	TOTAL
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
					<b>TOTAL</b>	

## FORMATO 4

REPORTE DE VENTAS						
NOMBRE DEL VENDEDOR:					FECHA	
	Codigo	Talla	Color	Cantidad	Precio	TOTAL
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						
11						
12						
13						
14						
15						
16						
17						
18						
19						
20						
21						
22						
23						
24						
25						
26						
27						
28						
29						
					<b>TOTAL</b>	

## CONCLUSIONES

Para todas las empresas, la implementación del proceso administrativo, de manera adecuada es un recurso importante que le ayuda a sentar las bases de su competitividad en un entorno tan complejo como el actual

En la mayoría de las empresas familiares se carece de un proceso administrativo, por que muchas de estas son manejadas por medio de experiencia y empíricamente, por lo que es importante establecer este proceso, el cual beneficiará a la empresa optimizando sus recursos, motivando al personal, estableciendo los objetivos y definiendo cada una de las actividades a desempeñar dentro de la organización

En el presente trabajo se establece el proceso administrativo el cual fue diseñado o adaptado a las necesidades de la organización, el cual le permitirá a la empresa funcionar adecuadamente y lograr sus objetivos organizacionales

Por consiguiente toda organización debe enfocar parte de sus esfuerzos para elaborar y utilizar manuales efectivos que faciliten las actividades de la misma y sobre todo que exista un compromiso por fomentar a todos los miembros una convicción pero sobre todo una participación en la elaboración y seguimiento de dichos manuales

Es importante indicar que el cuestionario utilizado nos permitió obtener información que nos llevo al conocimiento de las opiniones y sentimientos de las personas involucradas en la empresa, fue mediante estas entrevistas que se pudieron elaborar las propuestas y que seguramente al ser aplicadas producirán un beneficio en todas las áreas

En un mundo cambiante como en el que hoy vivimos el dueño o administrador de una organización necesitara enfrentar mayor variedad de responsabilidades aunado a que su trabajo sea mas difícil, debido a la rapidez con la que los instrumentos y técnicas administrativas cambian, su capacidad para solucionar problemas se tienen que hacer mas

---

fuerte con el objeto de que se evolucione, de ahí la importancia de la implementación del procesos administrativo

Es por eso que las empresas necesitan actualizar sus procedimientos administrativos, conocer sus objetivos e idear las estrategias adecuadas para alcanzarlos, así como realizar una planeación a corto y largo plazo con el fin de satisfacer tanto sus necesidades como empresa, como la del personal que ahí labora, buscando no solo permanecer en el mercado sino también alcanzar un nivel competitivo

# ANEXOS

Nombre Miguel Carreón Fuentes

PUESTO Dueño

Tiempo 15 años

### **Planeación**

- 1) ¿Considera que la organización cuenta con los objetivos a corto, mediano y largo plazo y estos son congruentes a los planes y normas establecidas?

No, porque no se tiene ningún tipo de organización, no se establecen los planes y se carece de algún reglamento por escrito, generalmente se trabaja con planes de manera verbal

- 2) ¿Existe una misión definida?

No, yo considero que no es necesaria, porque es un negocio familiar y así ha funcionado, aunque sabes lo que queremos alcanzar no existe algo formal

- 3) ¿Cuál es la filosofía a seguir de la empresa, está por escrito?

No se tiene ninguna filosofía y por lo tanto no esta escrita

- 4) ¿Se encuentra especificado su mercado?

Nuestro mercado son los niños y niñas desde recién nacidos hasta los 12 años

- 5) ¿Cuál es el propósito de la empresa, se cumple?

Vender ropa para niños a precio accesible, de calidad, yo creo que se cumple

- 6) ¿Considera que la organización cuenta con el establecimiento de prioridades y planes de trabajo para la obtención de los resultados esperados?

Por costumbre se ha establecido un plan de trabajo, que se sigue de manera sistemática para alcanzar las metas que se establecen, en lo que respecta a aspectos como compras, establecimiento de precios, selección de productos de acuerdo a la temporada, entre otros

- 7) ¿Cuenta la organización con las políticas y lineamientos generales para la obtención de sus objetivos?

No se tienen las políticas y lineamientos para la obtención de los objetivos

## **Organización**

- 1 ¿Considera que la organización cuenta con alguna representación gráfica, especificación de funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y ubicación del personal para el logro de los planes y programas de trabajo fijados?

Desde su nacimiento, dentro de la organización, la determinación de autoridad y funciones se ha establecido de manera verbal, así mismo la ubicación de cada miembro se realiza conforme a las necesidades de la empresa. En lo que corresponde a representación gráfica, no se cuenta con alguna por tratarse de una empresa familiar

- 2 ¿Existen manuales por cada área de trabajo, así como las funciones y actividades a desarrollar?

No existen manuales, ni funciones o actividades establecidas por escrito, si se necesita transferir algún tipo de información se realiza verbalmente y conforme se va requiriendo

## **Integración**

- 1 ¿Cuenta con técnicas de motivación las cuales permitan un aprovechamiento de las habilidades del personal?

A la gente que ha trabajado con nosotros tratamos de motivarla mediante incentivos económicos, después de algún tiempo, y dependiendo del desempeño se incrementa el salario

- 2 ¿Los miembros de la organización cuentan con algún tipo de capacitación?

Cuando una persona ingresa al negocio, se le explica la forma de trabajo, las funciones y actividades que debe realizar, y se van especificando detalles conforme se va trabajando

- 3 ¿Dentro de la organización existen medios necesarios para que se de la comunicación entre todos sus integrantes?

Como es un grupo pequeño la comunicación es más sencilla lo cual permite una mayor confianza

### **Dirección**

- 1 ¿Considera que delega las facultades para que los demás miembros de la organización alcancen sus objetivos?

Generalmente se les indica que es lo que deben de hacer, en cuanto a sus actividades sin embargo las decisiones solo las tomo yo

- 2 ¿Existe fácil acceso a la información de la organización?

De manera escrita no existe por lo que limita el acceso, sin embargo cuando los trabajadores tienen dudas se les responde

- 3 ¿Qué tipo de liderazgo existe dentro de la organización?

Me considero una persona exigente pero me gusta escuchar a las personas y tome en cuenta los puntos de vista de los demás

### **Control**

- 1 ¿La organización cuenta con formatos o reportes para medir los resultados de la organización?

No, porque no lo necesitamos

- 2 ¿Se tiene conocimientos de manuales de operación que establezcan los lineamientos de los procedimientos que sean claros y comprensibles?

No, por costumbre conocemos las actividades

- 3 ¿Considera que la organización tiene controles suficientes por departamento y procedimientos para una medición de resultados oportuna y confiable?

No por el momento

- 4 ¿Realiza alguna evaluación hacia los empleados, y de qué tipo?

Se podría decir que yo realizo la evaluación sobre la base de las observaciones propias

- 5 ¿Cómo se calificaría el desempeño de los empleados?

Sobre la base de la experiencia, el desempeño ha sido malo, porque solo algunos han alcanzado un desarrollo positivo

Nombre Rosa Maria Gil Martínez

PUESTO Dueña

Tiempo 15 años

### **Planeación**

- 1) ¿Considera que la organización cuenta con los objetivos a corto, mediano y largo plazo y estos son congruentes a los planes y normas establecidos?

No se tienen nada escrito pero los planes se realizan basándose en la experiencia que se ha obtenido durante este tiempo

- 2) ¿Existe una misión definida?

No se tienen por escrito pero sabemos que nuestro objetivo es vender ropa de bebe

- 3) ¿Cuál es la filosofía a seguir de la empresa, está por escrito?

De manera escrita no se tiene

- 4) ¿Se encuentra especificado su mercado?

Es vender ropa para niños desde recién nacido hasta los 12 años

- 5) ¿Cuál es el propósito de la empresa, se cumple?

Vender ropa para niños y yo considere que si cumplimos

- 6) ¿Considera que la organización cuenta con el establecimiento de prioridades y planes de trabajo para la obtención de los resultados esperados?

Sabemos que cantidad de ropa se necesita para cada temporada y los meses que se esperan ventas bajas como Enero y Febrero por lo que se compra menor cantidad

- 7) ¿Cuenta la organización con las políticas y lineamientos generales para la obtención de sus objetivos?

El negocio no tiene las políticas y lineamientos para alcanzar las metas

## **Organización**

- 1) ¿Considera que la organización cuenta con alguna representación gráfica, especificación de funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y ubicación del personal para el logro de los planes y programas de trabajo fijados?

Solo se tiene tres empleados los cuales al contratar se especificaron las tareas a realizar y no se tiene ninguna representación grafica de esto todo es verbal

- 2) ¿Existen manuales por cada área de trabajo, así como las funciones y actividades a desarrollar?

Las funciones no están por escrito pero los empleados saben sus funciones y actividades

## **Integración**

- 1) ¿Cuenta con técnicas de motivación las cuales permitan un aprovechamiento de las habilidades del personal?

No existe como tal pero en base al desempeño del trabajador se le incrementa el salario

- 2) ¿Los miembros de la organización cuentan con algún tipo de capacitación?

Cuando se contrata al personal solo una vez se especifica las actividades que debe desempeñar

- 3) ¿Dentro de la organización existen medios necesarios para que sé de la comunicación entre todos sus integrantes?

Por él numero de personal que se tiene es sencillo la comunicación entre los miembros

## **Dirección**

- 1) ¿Considera que delega las facultades para que los demás miembros de la organización alcancen sus objetivos?

Mientras cumpla sus actividades que se asignaron se podrá cumplir los objetivos

2) ¿Existe fácil acceso a la información de la organización?

Cuando el empleado tiene alguna duda tienen que acudir con alguno de nosotros

3) ¿Qué tipo de liderazgo existe dentro de la organización?

Me considero una persona exigente pero me gusta escuchar a las personas y tome en cuenta los puntos de vista de los demás

### **Control**

1) ¿La organización cuenta con formatos o reportes para medir los resultados de la organización?

No, porque no lo necesitamos

2) ¿Se tiene conocimientos de manuales de operación que establezcan los lineamientos de los procedimientos que sean claros y comprensibles?

No, por costumbre conocemos las actividades

3) ¿Considera que la organización tiene controles suficientes por departamento y procedimientos para una medición de resultados oportuna y confiable?

No por el momento

4) ¿Realiza alguna evaluación hacia los empleados, y de qué tipo?

Se podría decir que yo realizo la evaluación sobre la base de las observaciones propias

5) ¿Cómo se calificaría el desempeño de los empleados?

En base a la experiencia, el desempeño ha sido malo, porque solo algunos han alcanzado un desarrollo positivo

Nombre Arturo González Barragán

PUESTO Chofer

Tiempo 2 3 años

### **Planeación**

1 ¿Considera que la organización cuenta con los objetivos a corto, mediano y largo plazo y estos son congruentes a los planes y normas establecidos?

No, porque no los conozco y las reglas solo las mencionaron

2 ¿Existe una misión definida?

No la conozco

3 ¿Cuál es la filosofía a seguir de la empresa, está por escrito?

Nunca me dieron algún manual

4 ¿Se encuentra especificado su mercado?

Sí, porque se vende ropa para bebe hasta los 5 años

5 ¿Cuál es el propósito de la empresa, se cumple?

Es vender ropa y para siento que si logra su objetivo

6 ¿Considera que la organización cuenta con el establecimiento de prioridades y planes de trabajo para la obtención de los resultados esperados?

Por escrito no se encuentran, pero el señor me informa a donde iremos al siguiente día y a que hora me tengo que presentar

7 ¿Cuenta la organización con las políticas y lineamientos generales para la obtención de sus objetivos?

Conozco mis actividades que debo realizar el cual es conducir la camioneta y estar atento a las necesidades de la misma

## **Organización**

1 ¿Considera que la organización cuenta con alguna representación gráfica, especificación de funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y ubicación del personal para el logro de los planes y programas de trabajo fijados?

Cuando me contrataron me especificaron el puesto que ocuparía y las actividades que debería desempeñar

2 ¿Existen manuales por cada área de trabajo, con las funciones y actividades a desarrollar?

No existe pero mis actividades fueron especificadas

## **Integración**

1 ¿Cómo motiva la organización a sus empleados?

No existen pero cada año me incrementaron el sueldo

2 ¿Los miembros de la organización cuentan con algún tipo de capacitación?

No porque tengo experiencia manejando camionetas

3 ¿Dentro de la organización existen medios necesarios para que sé de la comunicación entre todos sus integrantes?

Sí porque los señores permiten dar opiniones las cuales yo creo las escuchan

## **Dirección**

1 ¿Considera que delega las facultades para que los demás miembros de la organización alcancen sus objetivos?

En mi caso estoy encargado de la camioneta solamente y no tengo ningún subordinado

2 ¿Existe fácil acceso a la información de la organización?

Solo a través de los señores los cuales nos comunican las actividades a realizar

3 ¿Qué tipo de liderazgo existe dentro de la organización?

El señor es quien toma las decisiones

### **Control**

1 ¿La organización cuenta con formatos o reportes para medir los resultados de la organización?

No los tiene

2 ¿Se tiene conocimientos de manuales de operación que establezcan los lineamientos de los procedimientos que sean claros y comprensibles?

Los señores me informan mis actividades

3 ¿Considera que la organización tiene controles suficientes por departamento y procedimientos para una medición de resultados oportuna y confiable?

Yo considero que no, porque no hay nada escrito y establecido

4 ¿Cómo empleado a sí alguna vez fue evaluado y de qué tipo?

Nunca he sido evaluado por la empresa

5 ¿Cómo se calificaría su desempeño en el trabajo?

Yo considero que es bueno porque cumplo mi trabajo lo mejor posible

Nombre Gonzalo Hernández Contreras

PUESTO Ayudante

Tiempo 7 meses

### **Planeación**

1 ¿Considera que la organización cuenta con los objetivos a corto, mediano y largo plazo y estos son congruentes a los planes y normas establecidos?

No tengo esa información

2 ¿Existe una misión definida?

Es vender ropa para bebe

3 ¿Cuál es la filosofía a seguir de la empresa, está por escrito?

No la conozco

4 ¿Se encuentra especificado su mercado?

Si, es vender ropa para bebe ya sea para niño o niña

5 ¿Cuál es el propósito de la empresa, se cumple?

La venta de ropa para bebe y yo creo que si se cumple porque ese es mi trabajo

6 ¿Considera que la organización cuenta con el establecimiento de prioridades y planes de trabajo para la obtención de los resultados esperados?

Una de las prioridades es vender la ropa a los clientes

7 ¿Cuenta la organización con las políticas y lineamientos generales para la obtención de sus objetivos?

Cuan fui contratado me especificaron mis actividades a desempeñar y que la atención a los clientes es importante para poder venderles

## **Organización**

1 ¿Considera que la organización cuenta con alguna representación gráfica, especificación de funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y ubicación del personal para el logro de los planes y programas de trabajo fijados?

Yo conozco mis actividades las cuales son en descargar la camioneta acomodar y vender y que los señores son los dueños

2 ¿Existen manuales por cada área de trabajo, con las funciones y actividades a desarrollar?

No existen los manuales

## **Integración**

1 ¿Cómo motiva la organización a sus empleados?

A través de incentivos de venta

2 ¿Los miembros de la organización cuentan con algún tipo de capacitación?

Solamente cuando fui contratado me explicaron el tipo de mercancía, precios y mi horario de trabajo

3 ¿Dentro de la organización existen medios necesarios para que sé de la comunicación entre todos sus integrantes?

Si porque cuando tengo alguna duda de algún precio puedo consultarlo con alguno de ellos

## **Dirección**

1 ¿Considera que delega las facultades para que los demás miembros de la organización alcancen sus objetivos?

Solo recibo ordenes de los señores

2 ¿Existe fácil acceso a la información de la organización?

Los señores me informan de algún cambio

3 ¿Qué tipo de liderazgo existe dentro de la organización?

Los dueños son los que mandan y disponen

## **Control**

1 ¿La organización cuenta con formatos o reportes para medir los resultados de la organización?

No los tienen y si los tienen no los conozco

2 ¿Se tiene conocimientos de manuales de operación que establezcan los lineamientos de los procedimientos que sean claros y comprensibles?

No existen esos manuales pero mis actividades fueron establecidas en el momento en que fui contratado

3 ¿Considera que la organización tiene controles suficientes por departamento y procedimientos para una medición de resultados oportuna y confiable?

No los tiene

4 ¿Cómo empleado a sí alguna vez fue evaluado y de qué tipo?

Nunca he sido evaluado por los señores

5 ¿Cómo se calificaría su desempeño en el trabajo?

Es bueno porque atiendo a los clientes y trato de venderles un buen producto sin engañarlos y a un buen precio

Nombre José Alberto Cabrera Sánchez

PUESTO Ayudante

Tiempo 1 año

### **Planeación**

1 ¿Considera que la organización cuenta con los objetivos a corto, mediano y largo plazo y estos son congruentes a los planes y normas establecidos?

Los objetivos a corto plazo es vender ropa para bebe y los de largo plazo no los conozco

2 ¿Existe una misión definida?

La misión es vender ropa para bebe

3 ¿Cuál es la filosofía a seguir de la empresa, está por escrito?

No sé y no esta por escrito

4 ¿Se encuentra especificado su mercado?

Yo creo que si, el cual es los niños recién nacidos hasta los 5 años

5 ¿Cuál es el propósito de la empresa, se cumple?

Vender a los clientes ropa para bebe a un precio accesible

6 ¿Considera que la organización cuenta con el establecimiento de prioridades y planes de trabajo para la obtención de los resultados esperados?

No los tiene

7 ¿Cuenta la organización con las políticas y lineamientos generales para la obtención de sus objetivos?

Las políticas es atención al cliente y satisfacerlo con productos de calidad

## **Organización**

1 ¿Considera que la organización cuenta con alguna representación gráfica, especificación de funciones, niveles de autoridad, responsabilidad y ubicación del personal para el logro de los planes y programas de trabajo fijados?

No la conozco, pero los señores son los patrones

2 ¿Existen manuales por cada área de trabajo, con las funciones y actividades a desarrollar?

Mis funciones fueron especificadas por los señores

## **Integración**

1 ¿Cómo motiva la organización a sus empleados?

Yo creo a través de comisiones por las ventas que haga

2 ¿Los miembros de la organización cuentan con algún tipo de capacitación?

Solo cuando eres contratado te especifican tus actividades, los productos que se venden y el precio de cada uno de ellos

3 ¿Dentro de la organización existen medios necesarios para que sé de la comunicación entre todos sus integrantes?

Yo creo que sí porque podemos opinar

## **Dirección**

1 ¿Considera que delega las facultades para que los demás miembros de la organización alcancen sus objetivos?

Las decisiones las toman los señores al final

2 ¿Existe fácil acceso a la información de la organización?

Los señores me informan

3 ¿Qué tipo de liderazgo existe dentro de la organización?

Los señores toma la ultima decisión

### **Control**

1 ¿La organización cuenta con formatos o reportes para medir los resultados de la organización?

No los conozco

2 ¿Se tiene conocimientos de manuales de operación que establezcan los lineamientos de los procedimientos que sean claros y comprensibles?

No hay manuales pero mis actividades fueron establecidas desde un principio

3 ¿Considera que la organización tiene controles suficientes por departamento y procedimientos para una medición de resultados oportuna y confiable?

No tengo información de setos controles.

4 ¿Cómo empleado a sí alguna vez fue evaluado y de qué tipo?

No he sido evaluado

5 ¿Cómo se calificaría su desempeño en el trabajo?

Por el momento yo creo que es bueno

## BIBLIOGRAFÍA

KOONTZ HAROLD, WEIHRICH HEINZ  
ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL  
11AVA ED, MC GRAW HILL

HENRY H ALBERS  
PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN

ROBBINS COUTER  
ADMINISTRACIÓN  
5TA ED , PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA

STONER A F JAMES  
ADMINISTRACIÓN  
5TA ED , PRENTICE HALL HISPANOAMERICANA

CHIAVENATO IDALBERTO  
INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN  
3RA ED , MC GRAW HILL

REYES PONCE AGUSTÍN  
ADMINISTRACIÓN MODERNA  
ED. LIMUSA

REYES PONCE AGUSTÍN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TEORÍA Y PRACTICA  
VOLUMEN 1 Y 2, 29 REIMPRESION, EDITORIAL LIMUSA

WILLIAM G ZIKMAND  
INVESTIGACIÓN DE MERCADO  
SEXTA ED , PRETICE-HALL HISPANOAMERICANA