

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***Estructura organizacional de una empresa familiar mediana
en Ciudad Hidalgo, Michoacán. Ejercicio 201. Caso:
Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez
S.A. de C.V***

Autor: Sandra Lorena Núñez Casillas

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciada en Administración**

**Nombre del asesor:
Claudia Damaris Aguilar Santillán**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.

Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).

**Estructura organizacional de una
empresa familiar mediana en Ciudad
Hidalgo, Michoacán. Ejercicio 201. Caso:
Comercializadora de Carnes y
Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.**

TESIS

Que para obtener el grado de

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta

Sandra Lorena Núñez Casillas

Asesor

Claudia Damaris Aguilar Santillán

Morelia, Michoacán, México 2014

Índice

Objetivos, hipótesis y justificación.....	1
Introducción.....	3

CAPITULO I.

EMPRESA FAMILIAR

1.1. Definición.....	7
1.2. Prevenir conflictos.....	9
1.3. Profesionalización.....	14
1.4. Continuidad en la empresa familiar.....	15
1.5. Empresa socialmente responsable.....	20

CAPITULO II.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

2.1. Tipos de organizaciones.....	22
2.2. Estructura organizacional.....	26
2.3. Tipos de organigramas.....	35
2.4. Misión, visión y valores.....	49

CAPITULO III.

INTEGRACIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS.

3.1. Puestos.....	53
3.2. Funciones.....	55
3.3. Procesos.....	57

CAPITULO IV.

MANUALES ORGANIZACIONALES.

4.1. Que son los manuales organizacionales.....	66
4.2. Como se hacen los manuales organizacionales.....	68
4.3.Cuál es la función de los manuales organizacionales.....	69
4.4. Políticas, métodos y procedimientos.....	71
4.5. Diagramas de flujo.....	75

CAPITULO V.

CASO PRÁCTICO “COMERCIALIZADORA DE CARNES Y EMBUTIDOS FRANCISCO NUÑEZ S. A. DE C. V.”.

5.1. Historia.....	78
5.2. Aspectos legales.....	80
5.3. Propuesta mercadológica	81
Imagen.....	81
Logotipo.....	81
Marca y diseño.....	82
Eslogan.....	83
5.4. Propuesta estructural.....	84
Visión.....	84
Misión.....	86
Organigrama actual.....	86
Organigrama propuesta.....	88
5.5. Manual de políticas y procedimientos.....	89

Objetivos.....	89
Políticas.....	90
Reglas.....	90
Sanciones.....	91
Motivación.....	92
5.7. Descripciones de puestos y diagramas de flujo.....	92
5.8. Conclusiones.....	126
5.9. Bibliografía.....	129

INDICE DE CUADROS Y FIGURAS.

Cuadro1. Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur.....	14
Figura 1. Organigrama Funcional o por función.....	27
Figura 2. Organigrama por producto/mercado: División por productos.....	29
Figura 3. Organigrama de producto/ mercado.....	29
Figura 4. Organigrama funcional: división por clientes.....	30
Figura 5. Estructura informal.....	33
Cuadro 2. Funciones de la Administración de Personal.....	57
Ejemplo de cuestionario.....	61
Figura 6. Símbolos básicos para elaborar diagramas de flujo.....	76
Ubicación de la Empresa.....	79
Imagen y logotipo.....	81
Figura 7. Organigrama.....	86
Figura 8. Propuesta de organigrama.....	88
Cuadro 4. Descripción de puesto encargado de freidor.....	93
Figura. 9. Diagrama de flujo encargado de freidor.....	95
Cuadro 5. Descripción de puesto elaboración de carnes y embutidos.....	96
Figura 10. Diagrama de flujo elaboración de carnes y embutidos.....	98
Cuadro 6. Descripción de puesto empleado de mostrador.....	99
Figura 11. Diagrama de flujo empleado de mostrador (carne cruda).....	101
Cuadro 7. Descripción de puesto empleado de mostrador (carnitas).....	102
Figura 12. Diagrama de flujo empleado de mostrador (carnitas).....	104
Cuadro 8. Descripción de puesto empleado de mostrador (cajera).....	105

Figura 13. Diagrama de flujo empleado de mostrador (cajera).....	107
Cuadro 9. Descripción de puesto familiar cajera.....	108
Figura 14. Diagrama de flujo familiar cajera.....	110
Cuadro 10. Descripción de puesto familiar administración.....	111
Figura 15. Diagrama de flujo familiar administración.....	113
Cuadro 11. Descripción de puesto familiar dirección general.....	114
Figura 16. Diagrama de flujo familiar dirección general.....	116
Cuadro 12. Descripción de puesto mesera (propuesta).....	117
Figura 17. Diagrama de flujo mesera (propuesta).....	119
Cuadro 13. Descripción de puesto empleado de mostrador (carnes frías).....	120
Figura 18. Diagrama de flujo empleado de mostrador (carnes frías).....	122
Cuadro 14. Descripción de puesto chofer (propuesta).....	123
Figura 19. Diagrama de flujo chofer (propuesta).....	125

Objetivos

a) Objetivos.

- 1) Que “Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.” tenga un modelo organizacional que le permita definir su o sus estrategias a largo plazo.
- 2) Realizar la implementación de funciones a través del análisis de puestos que nos permitirá delimitar autoridad y responsabilidad en cada uno de ellos, así como las líneas funcionales de la organización un diagrama organizacional.
- 3) Delimitar como empresa familiar los roles que cada uno de los miembros juega y con esto poder llevar a cabo una buena implementación de autoridad y responsabilidad para evitar conflictos “familiares-empresariales”.

Hipótesis

Planteamiento de hipótesis.

El tener bien definida una estructura organizacional y un análisis de puestos bien delimitado dentro de una empresa familiar, nos evitara conflictos y a delimitar los roles empresa – familia.

a) Problematización.

No tiene una estructura organizacional sobre la cual guiarse.

b) Variables a estudiar.

- Un producto de la investigación
- Desempeño laboral
- Modelos conceptuales de empresa familiar.

Justificación

La siguiente investigación nace a partir de una necesidad por parte de la empresa denominada “Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.”, para mejorar la toma de decisiones y la estructura organizacional, ya que al ser una empresa familiar se ve envuelta en un sin número de desacuerdos y falta de organización, que la conllevan en muchas ocasiones a tomar decisiones que no son las más adecuadas para la organización, aunado a esto no se tiene bien definida una estrategia a largo plazo. El no tener definidas las tareas y quien las realiza hace que una persona tome varios roles y no permite que otras se desarrollen en el trabajo, genera estrés laboral y estanca a la organización.

INTRODUCCION.

Nadie puede administrar sin tener una filosofía de la administración, sea implícita o explícita. Una persona no es capaz de administrar, sin tener algunos conceptos básicos a los cuales pueda hacerse referencia y utilizarse.

La empresa “COMERCIALIZADORA DE CARNES Y EMBUTIDOS FRANCISCO NUÑEZ S. A. DE C. V.”, ha desarrollado una administración implícita la cual la ha mantenido en el mercado durante 5 años, pero ha decidido expandir su negocio por lo cual ve la necesidad de crear una empresa solida, con cimientos que la lleven a crecer en nuevos mercados.

Por tal motivo el presente trabajo de tesis busca, para lograr está consolidación; realizar de forma completa la recolección de datos y posteriormente la realización de documentos que administrativamente le permiten a ella, saber organizacionalmente como se encuentra, que personal labora en ella y lo que cada uno de ellos hace, integrar correctamente las funciones , los procesos y procedimientos de éstos a los puestos; en una estructura organizacional presentada dentro de Manuales de Organización que nos muestren detalladamente cada uno de los aspectos antes mencionados.

Ahora bien, para ello es importante conocer primordialmente como funciona una empresa y en que parte de su proceso se realizan los mismos, por lo cual es necesario saber ¿Cómo definir el proceso administrativo?

G. Munich y M. García (Agustí., 1983) lo definen como: El conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales, se hace efectiva la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

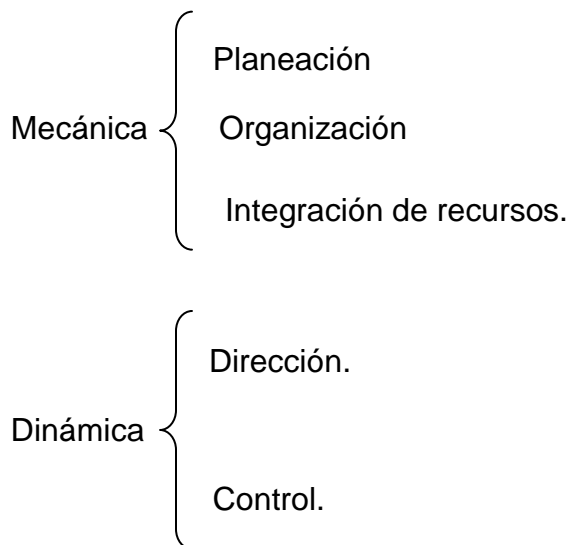
J. Stoner (Agustí., 1983) lo define así: Es una serie de partes separadas, o funciones, que constituyen un proceso total.

Terry y Franklin (Agustí., 1983) lo definen como: Las funciones fundamentales, y son los medios por los cuales administra el gerente.

Los autores **Koontz y O'Donell** (Agustí., 1983) opinan que han adoptado el método mas útil de clasificación de las funciones administrativas: planeación, organización, integración de los recursos, dirección y control, esta clasificación es útil y realista herramienta desde el punto de vista del análisis y el entendimiento de la administración.

Este enfoque de procesos introducido por **Henri Fayol** (Agustí., 1983), visualiza la administración como un proceso de llevar las cosas, a través de y con la gente, operando en grupos organizados. Este modelo se desarrollo a principios de siglo, pero se sigue usando en la actualidad. El tiempo ha demostrado que el enfoque de procesos, es una forma adecuada para que los estudiosos estructuren y organicen los conceptos administrativos.

El proceso administrativo se divide de la siguiente manera:



En este caso se indagara en la parte mecánica del proceso administrativo para ayudar a la empresa denominada “COMERCIALIZADORA DE CARNES Y EMBUTIDOS FRANCISCO NUÑEZ S. A. DE C. V.”, en la definición de su estructura organizacional.

La función de la planeación es parte integral del sistema administrativo lo que implicará fijar los objetivos organizacionales y señalar los medios para lograrlos. La planeación estratégica desarrollará planes integrales a largo plazo con el propósito de realizar una misión global. La planeación táctica desarrollará planes a corto plazo que se emplean en el nivel operativo y se implantarán a través de tácticas detalladas. Entre ellos en el nivel de la dirección se encuentra involucrada en el paso de estrategias y tácticas, desarrollando políticas y procedimientos, y coordinando la actividad de planeación.

Se establecerán objetivos, políticas, procedimientos, relaciones organizacionales con bases sistemáticas con el propósito de suministrar lineamientos, para la toma de decisiones y planeación de los distintos niveles jerárquicos. Así mismo se elabora la misión, visión, valores y filosofía que ha de seguir “COMERCIALIZADORA DE CARNES Y EMBUTIDOS FRANCISCO NUÑEZ S. A. DE C. V.”, para cumplir su objetivo.

Resolviendo las siguientes interrogantes ¿Qué se quiere hacer?, ¿Qué se va a hacer?, ¿Qué cursos de acción deben adaptarse?, ¿Cómo se va a hacer?, ¿Cuándo se va a hacer? Y tener como resultado el estudio del ambiente, el establecimiento de objetivos, pronósticos del futuro de la organización, determinación de los recursos necesarios, revisar y ajustar el plan según los resultados, y la coordinación durante todo el proceso de planeación.

La organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual será fijado previamente en la fase de planeación. De este trabajo se derivarán las diversas actividades y recursos, para lograr los objetivos deseados.

La planeación y organización son etapas preejecutivas. Mediante ellas no se lograra materializar los objetivos, si no que se pondrán en orden los esfuerzos y se definirá la estructura adecuada y la posición relativa de las actividades, que habrán de desarrollarse. La organización ha de relacionar entre si las actividades necesarias y dispondrá quien habrá de desempeñarlas, es decir unirá a la persona

con actividades específicas, buscando que la gente trabaje en forma efectiva hacia el logro de los planes y objetivos específicos.

La organización será de tipo formal representada por un organigrama y manuales de organización en el cual se incluirán todo lo referente a quien como y donde se deberá hacer la tarea.

La organización resolverá las siguientes interrogantes ¿Quién debe hacer el trabajo?, ¿con cuanta autoridad y responsabilidad?, ¿Con que estructura?, ¿Cómo se van a llevar a cabo los planes?, teniendo como resultados identificar y definir el trabajo a realizar, dividir el trabajo en deberes, agrupar deberes en puestos, agrupar puestos en unidades.

Por último se integraran los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos para el correcto funcionamiento de la organización ya que son de gran importancia para el logro de los planes y objetivos planteados.

La dirección es llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función trascendental, que implica básicamente el influir o inducir a los subordinados a realizar un trabajo unido y de manera eficaz.

La función de control es el monitor del sistema, ya que mantiene las cosas en línea y facilita la integración de las actividades, es tomar la acción correctiva o aplicar el remedio necesario para asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Hipótesis

objetivos

Metodología.

Esta investigación será de tipo mixta, teniendo alcances analíticos y descriptivos que obtendremos a través de una investigación de campo directa dentro de la empresa.

CAPITULO I.

EMPRESA FAMILIAR.

1.1. Definición.

El sueño de ser productivo e independiente puede cristalizarse con la formación de una empresa. Generalmente las empresas nacen con muy pocos recursos, escasos apoyos y en un ambiente de incertidumbre. Lo que mueve a quienes las inician es la consecución de una idea. Su visión es de corto plazo y está ligada a la supervivencia. La mayoría de los obstáculos se superan gracias a la gran determinación personal de los fundadores, a su trabajo incansable, a la austeridad, al ahorro, así como a su determinación por aprovechar al máximo los limitados recursos de que disponen. Así nacen casi todas las empresas familiares.

Estas han sido el origen y la base fundamental de la economía en la mayoría de los países. Trabajo, ahorro, disciplina, y más trabajo, y más ahorro y mas disciplina van formando poco a poco la riqueza de un país. Son estos los héroes anónimos que con su contribución diaria y callada generan empleo, satisfacen las necesidades de la comunidad y aportan los recursos que el Estado necesita para proveer la infraestructura y los servicios básicos que la sociedad requiere.

Es común que al tiempo que atienden a las múltiples demandas de la empresa, los empresarios formen una familia que nace, crece y se desarrolla no solo en el mismo lapso que aquélla, sino que además su desarrollo está ligado íntimamente a la vida diaria de la misma. La acción familiar y empresarial se mezcla y entrelazan, creando un ambiente natural de trabajo y enseñanza, el cual en ocasiones se ve afectado por problemas y dificultades cuando no se tienen presentes sus límites y diferencias.

La empresa familiar conforma un ambiente propicio para adquirir hábitos, valores, actitudes y conocimientos; así como para desarrollar el espíritu emprendedor (todo lo cual sirve enormemente en el mundo de los negocios). En su seno se aprende a ser dueño, que en su acepción positiva significa que “todo lo que sucede a la

empresa te afecta, que hay que cuidar todo lo que se gasta o invierte, que la responsabilidad es total, ya que en el fondo uno es quien tiene que empujar y guiar para alcanzar las metas y finalidades de la empresa.

Las empresas buscan, entre otras cosas, proporcionar un producto o servicio, generar un rendimiento económico, lograr el desarrollo integral de sus miembros y conseguir su permanencia. Se requiere tanto experiencia administrativa y conocimientos del giro del negocio u oficio, como dirección con unidad de mando y visión de corto, mediano y largo plazo. Las empresas son instituciones altamente demandantes que exigen hacer bien las cosas en cada etapa y reto que enfrentan.

La familia es el núcleo de la sociedad y, sin duda, es su institución más importante. La familia se basa en el amor, la comprensión, el apoyo, la educación, los valores, el respeto y la libertad. Busca el mayor bien tanto de cada miembro como del grupo. Cada integrante madura laborando ya sea en la empresa familiar o en cualquier otra institución o profesión. Asegura un buen resultado en ambos casos (en lo familiar y en la empresa).

Las empresas en su desarrollo van enfrentando diferentes retos. El crecimiento va exigiendo mejor y mayor capacidad administrativa, directivos mejor preparados y con capacidades reales de dirección, así como más recursos económicos para construir una organización más compleja y profesional.

Llenar estas exigencias con recursos provenientes de la familia es difícil, ya que sus integrantes, aunque procedan de un tronco común, son personas únicas y distintas.

Cuando se mezclan los sentimientos con la razón, las capacidades reales con sus expectativas personales, la seguridad real o aparente con el reto vital de cada integrante, surgen problemas que ponen en riesgo ambas instituciones. Esto no ocurre repentinamente o en una etapa del desarrollo de éstas, sino mediante la conducta diaria y las decisiones de cada miembro, el resultado es el cúmulo de pequeñas o grandes decisiones que se van tomando, y que de manera perceptible o no, afectan el desempeño de las mismas.

Ante el conflicto hay que tomar decisiones y actuar en consecuencia. Si lo que está en juego es la empresa, ésta tiene reglas y principios que hay que respetar independientemente de sus repercusiones familiares. No hacerlo llevará consigo una afectación gradual que la empresa resentirá.

Sucedo lo mismo con la familia y el resultado de errores o equivocaciones puede ser más grave, pues afecta la esencia propia de la institución, sobre todos los vínculos que en ella se establecen. En ocasiones es más fácil volver a ganar dinero, aunque sea en otra actividad, que unir en armonía y amor a los miembros afectados de una familia. (Irurita, 2010,2003).

1.2. Prevenir conflictos.

La visión es una de las herramientas más poderosas que mueven a las organizaciones. Esta se refiere a la organización futura, a la empresa que se pretende desarrollar en 10 o 20 años. La visión es la imagen perfecta e inalcanzable que, a pesar de serlo, sirve como derrotero e inspiración para quienes forman parte de un equipo de trabajo.

Una vez que se ha creado una visión, es necesario compartirlo. Cada elemento de la organización y de la familia debe tener una visión unificada, ya que, de esta manera, se aclara el rumbo que debe seguir cada uno de ellos respecto de la organización. De hecho será más fácil que la visión sea aceptada por los colaboradores si ellos fueron partícipes de su creación.

Para algunas personas ni los directivos ni los propietarios son los verdaderos líderes de una organización, pues tal papel corresponde a la visión.

Todos los miembros de la familia que, de alguna manera, se relacionen con la empresa deben conocer por lo menos las cuestiones fundamentales de su organización y lo que se espera de ellos. Es evidente que no todos deben conocer con la misma profundidad lo referente a la organización, pero aunque el director conozca las entrañas del negocio, los integrantes de menor edad y los cónyuges

que no laboran en él tienen la obligación de conocer al menos una parte de sus reglas y fundamentos. Existe un documento, el estatuto familiar que debe ser conocido por todos los miembros de la familia. Este se refiere a la vinculación de ésta con la empresa. El estatuto familiar establece los lineamientos en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia, como puede ser la probable inclusión de parientes en la organización. En la medida en que las reglas sean claras para todos y se reduzca la ambigüedad de los planes del fundador o líder, los miembros de estas organizaciones se sentirán más seguros y también disminuirán las luchas interiores por el control.

1.2.1 Diseño de una organización profesional.

En una empresa bien organizada hay menos espacios para los conflictos. Cuando una empresa se estructura y da prioridad al sistema familiar (con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros) pero se dejan sin resolver las demandas de la empresa, ésta quedara vulnerable y, además, se propiciarán conflictos. Varias organizaciones crean puestos y divisiones enteras para dar cabida a familiares, aunque ellos no respondan al interés de la organización. El diseño de la estructura de la empresa debe responder justamente a las necesidades de ésta. Si hay miembros que puedan ocupar los puestos creados, habrá que analizar la conveniencia de incorporarlos. Dentro de este punto se incluyen:

- a) Incorporación de elementos capaces de agregar valor.

Las empresas son, en esencia, las personas que trabajan en ella. Bajo esta premisa es preciso contratar únicamente a personas valiosas, esto es, solo a los que son capaces de agregar valor a la organización. Pero ¿Cómo se mide el valor que pueden aportar? No existe una bola de cristal con la que se pueda adivinar el futuro sobre el desempeño de los candidatos, pero, si se analiza con detalle el perfil del puesto requerido y se compara con las características del candidato, es posible predecirle el resultado con cierta seguridad. Como en cualquier otro caso,

deben valorarse al menos las capacidades, las actitudes y los valores de quienes aspiran a ocupar un cargo dentro de la empresa familiar.

b) División de funciones y descripciones de puestos.

Una división clara de funciones es una herramienta fundamental, no solo para lograr una especialización en el trabajo, sino también para evitar confusiones.

En empresas muy pequeñas los elementos tienden a hacer un poco de todo, y no es sencillo hacer una asignación de puesto. En empresas más grandes, en las que existe una mayor especialización, la división de funciones resulta más sencilla. El personaje que suele violar con mayor frecuencia sus funciones es el líder (fundador). En el caso de éste, quien está acostumbrado a realizar diversos trabajos dentro de su organización tiene problemas para definir sus propias labores si su compañía crece, pues aunque se ve forzado a delegarlas, siempre sufre la tentación de realizar tareas de otros, debido a que él las realizaba en el pasado.

Es importante que todos los miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. En una empresa familiar, sobre todo cuando hay relaciones conflictivas entre sus miembros, se pueden incluir en la descripción del puesto las acciones que no se pueden realizar. Por ejemplo si hay problemas entre dos integrantes de la familia porque uno de ellos da órdenes al personal a cargo del otro, no estaría de más aclarar que tal ejecutivo no puede dar órdenes a las personas de un departamento determinado. Esto puede parecer innecesario, pero sirve para aclarar lo que se espera de la persona y resulta adecuado incluir este apartado en la descripción de funciones.

c) Descripción de trayectorias (plan de vida y carrera):

Este es un concepto que pretende acabar con la ambigüedad en los planes de los líderes empresariales, pero requiere de una gran apertura. Se pretende planear el desarrollo de cada miembro en función de sus circunstancias, intereses y capacidades, sin descuidar las necesidades de la empresa. El desarrollo

profesional que podrán tener los miembros de la familia dentro de la empresa les queda bien claro desde su incorporación, incluso antes, lo cual se consigue proyectando las competencias que deben desarrollar, los cursos y la experiencia que deben tener y los probables puestos que podrían ocupar. Es importante insistir que se trata de simples planes, y que, en ningún caso, es una carta de garantía ni la concesión de algún puesto. La mera descripción de trayectorias reduce la incertidumbre de quienes se preparan para ocupar cargos relevantes en la organización, pero también sirve para indicar quiénes no lo ocuparán. Es justo que se conozcan desde el principio los planes del líder, pues así se pueden evitar sorpresas desagradables al momento de pasar la estafeta a la siguiente generación. Esta descripción de trayectoria requiere de apertura y valentía.

d) Difusión de una cultura de aceptación de la diversidad:

Las organizaciones de corte autoritario tienden a rechazar opiniones diferentes a las de su líder. En estos casos, pensar de manera distinta puede ser un riesgo porque constituye una afrenta para quien lleva el control de la empresa. Es necesario recordar que dos cabezas piensan más que una, solo en la medida en que piensen diferente, y que pensar más es mejor que pensar menos. Promover una cultura de participación, expresión y tolerancia, rendirá frutos a las organizaciones. Si lo hacen así, quizá, muy pronto, podrían acostumbrarse a ver una diferencia de opiniones como una opción para mejorar una situación presente.

e) Encapsulamiento del conflicto.

Al vivir un conflicto resulta tentador buscar alianzas para compartir nuestra frustración. En muchas ocasiones los roces que se tienen con algún miembro de la familia en lo que respecta a la empresa, se comenta con otro elemento de la familia, esto hace que este miembro no tenga su propia opinión o punto de vista a cerca de este roce y por el contrario se a crecenta.

f) Perdón.

En los últimos años se ha estudiado más la influencia del perdón en las organizaciones. Las personas que poseen la habilidad de perdonar suelen formar grupos sólidos y, en general, experimentan relaciones laborales más sanas. Uno de los grandes problemas que experimentan las empresas familiares es su incapacidad para ventilar conflictos, los cuales en ocasiones, tienen su origen en viejas rencillas. Se dice que las empresas familiares son organizaciones emocionales. Si se acumulan emociones destructivas durante años, como pueden ser los celos, las envidias y los rencores, se puede predecir un desenlace fatal. En las organizaciones el acto de perdonar actúa como una válvula que deja escapar las tensiones. La habilidad de perdonar es susceptible de ser desarrollada.

1.3. Profesionalización.

Cuadro 1. Comparación entre la empresa familiar profesional y la amateur.

EMPRESA FAMILIAR PROFESIONAL	EMPRESA FAMILIAR AMATEUR (NO PROFESIONAL)
Asignación de puestos basada en capacidades tomando a los elementos de la familia como una opción más de contratación.	Asignación de puestos basada en relaciones e intereses familiares. Puestos directivos reservados para la familia propietaria.
Dirección objetiva racional. Existe un sistema administrativo desarrollado.	Dirección subjetiva. Carencia de método en la administración.
Toma de decisiones basadas en la información.	Toma de decisiones basada en la intuición.
Existe una estructura organizacional que responde en forma adecuada a las necesidades del negocio.	Existe una estructura inadecuada que puede responder a las necesidades de la familia.
Las promociones de puesto se logran debido a un buen desempeño.	Las promociones de puestos se logran manteniendo buenas relaciones con los jefes y siendo leal hacia ellos.
Existe un consejo de administración operativo.	No existe un consejo de administración operativo.
Las funciones de todo el personal están claramente definidas.	Las funciones del personal no están claramente definidas y hay ambigüedades.
Existe un plan de sucesión conocido por todos los involucrados.	No existe plan de sucesión.
La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es menor (hay mayor posibilidad de ascender).	La separación entre puestos de diferente nivel jerárquico es mayor (hay menos posibilidad de ascender).
Toma de decisiones descentralizada: la autoridad y responsabilidades se delegan.	Toma de decisiones centralizada: la autoridad y responsabilidades no se delegan.
Existe una cultura que acepta la diversidad de pensamiento.	Pensar diferente al jefe representa una gran amenaza.
Se canalizan las inquietudes y necesidades familiares ordenadamente. Puede existir un consejo de familia que se involucre en los temas de la empresa.	No existe un foro reglamentado para canalizar adecuadamente las necesidades e inquietudes de familia en relación con la empresa.
Los sucesores tienen claro que si desean incorporarse a la organización tendrán que hacer meritos.	Los sucesores perciben que serán aceptados independientemente de sus capacidades.
Existe una planeación estratégica.	Se improvisa sin rumbo fijo.
Existe una visión clara que es compartida por todos los miembros de la organización.	La visión del negocio no esta clara y los elementos de la organización la desconocen.

Fuente: (Rius Belausteguigoitia, 2010,2003)

La profesionalización es un proceso de transformación gradual que implica un cambio de mentalidad en cada uno de los elementos de la organización. Para que esto sea eficaz, deben comprometerse aquellos que se encuentran en las máximas posiciones jerárquicas. Así como para obtener una certificación de calidad se requiere del compromiso del director general, también la profesionalización requiere que éste se involucre en forma total en el proceso de transformación.

Para cualquier empresa la profesionalización significa un gran reto, pero para las empresas familiares, que suelen dejarse llevar por la inercia y les cuesta más trabajo transformarse, este proceso es más complejo. El largo periodo que ocupan los directores generales en este tipo de organizaciones es un factor que puede inhibir los cambios que exige la profesionalización.

Hay una serie de tradiciones y prácticas administrativas que dieron buenos resultados en el pasado, y por eso se piensa que deben conservarse. Un principio administrativo muy práctico establece que no hay que cambiar lo que funciona, y en general esto es cierto. No obstante, debido a los cambios que sufre el entorno, quizá lo que funcionó en el pasado podría dejar de hacerlo, y tal vez resulte necesario utilizar nuevos métodos y paradigmas. El gran dilema de quienes dirigen empresas familiares es decidir que se debe cambiar y que debe permanecer. En este tipo de decisiones suele haber enfrentamiento entre generaciones, pues, comúnmente, la generación de mayor edad defiende la postura tradicional y la de menor edad, el cambio. Si los miembros de la familia son capaces de entablar un buen diálogo y analizar las diversas posturas, tomarán buenas decisiones, desechando lo que debe cambiarse e incorporando lo que demanda el nuevo entorno. La profesionalización es un proceso de cambio gradual.

1.4. Continuidad en la empresa familiar.

En un sinnúmero de casos, los miembros de las generaciones menores que se integran a las empresas de sus padres no se cuestionan sobre ello. Muchos

cumplieron su sueño al incorporarse a la empresa familiar y, gracias a su vocación, interés y compromiso hacia la empresa, realizan una brillante carrera profesional y contribuyen a la familia, a la empresa y a la sociedad en general. Otros menos afortunados, también se incorporaron a la empresa familiar, pero dejaron a un lado sus sueños, los cuales apuntaban hacia otra dirección. Las expectativas de la familia eran más poderosas que sus sueños. Esos jóvenes podrán ser felices y eventualmente realizar su trabajo con eficiencia, pero siempre habrá algo que les recuerde que no siguieron el camino que los llamaba. Podrían haber sido brillantes escultores, grandes pianistas o simplemente haber creado un negocio independiente al de su familia, pero no lo hicieron y tal vez ya sea demasiado tarde; varias de estas personas no encontraran sentido en lo que hacen, por lo que es posible que no se desempeñe con gran dedicación y lejos de beneficiar a sus organizaciones, lleguen a perjudicarlas.

Los jóvenes deben descubrir sus talentos y trazar sus caminos. Entre tanto sus padres deben escucharlos y auxiliarlos en la medida de lo posible. Muchos jóvenes tienen la fortuna de que sus familias pueden apoyarlos para alcanzar sus fines dentro o fuera de la empresa familiar, pero otros se ven forzados a seguir un camino que dicta no recibir apoyos si no eligen el camino que se les indica.

1.4.1 Planificación de la sucesión.

Todos aquellos empresarios que mantienen su organización, pueden considerarse grandes triunfadores, aunque todavía no deberían de cantar victoria.

Aproximadamente una de cada tres empresas familiares logran pasar exitosamente a la siguiente generación, por lo que también para ellas son contrarias las posibilidades de supervivencia. (Handler, 1994).

La sucesión representa la verdadera prueba de fuego para las empresas familiares, así que deben enfrentarla con plena conciencia. Por desgracia, muchos empresarios no planifican, ni siquiera eligen con tiempo a sus sucesores. En un

estudio realizado por el *Raymond Institute* (2003), se determinó que solo el 42% de los propietarios que dejarán el negocio en los siguientes cinco años ha elegido a su sucesor. Esta situación es dramática, ya que en muchos casos se elegirá al nuevo líder de un modo poco planeado y en una forma precipitada. Esto se confirmó con los mismos estudios del instituto, el cual encontró que en Estados Unidos 63% de las empresas familiares carece de un plan estratégico y guía sus esfuerzos por acciones improvisadas.

Frente al negro panorama sobre la sucesión, las empresas familiares pueden inspirarse en otras empresas exitosas. Existe una asociación mundial que agrupa a diversas organizaciones de diversas partes del mundo que han conservado su naturaleza familiar por más de 200 años, llamada los *Hénokiens*.

La sucesión involucra a los tres subsistemas de la empresa familiar (la empresa, la familia y la propiedad) y durante este proceso cada uno de éstos experimenta cambios importantes. En cuanto a la empresa, el director será remplazado y esto significa una gran revolución que puede causar incertidumbre entre todos los que, de alguna manera, dependen de ella, como son los trabajadores, los proveedores y los clientes. Con el cambio de liderazgo, las empresas podrían transformar su cultura, políticas, estructura, salarios, ubicación, etc. En relación con la familia, la sucesión puede ser traumática, comenzando por el sucedido (fundador), quien deberá buscar otras alegrías y ocupaciones en la vida. La propiedad cambia su configuración al ser transferida a los sucesores y este hecho impactará notablemente a los restantes dos subsistemas. De hecho el proceso de sucesión suele ser decidido sobre la configuración de la nueva propiedad. Quien controla la propiedad ejerce el poder y, si lo desea, la dirección de la empresa puede delegarse si se decide nombrar a un director general.

El proceso de sucesión es un fenómeno muy complejo, en el cual participa una gran cantidad de actores. Por lo general, es un proceso largo que, si se planifica, durará de 10 a 15 años y que involucra varias etapas. Por desgracia, las situaciones imprevistas originan que este proceso sea más corto, como en el caso

del fallecimiento de los dueños y directores o las desavenencias entre familiares (e incluso la ruptura de relaciones entre ellos).

El proceso de sucesión en estas empresas suele estar impregnado de muchas emociones que pueden provocar enfrentamiento en la empresa y en la familia, lo cual propicia la creación de bandos o grupos. Para mantener la unidad, es importante realizar un plan detallado de sucesión en el que participen, en distintos niveles, las personas involucradas. Al ubicar el proceso de sucesión en el contexto de un plan donde, posiblemente, varios elementos han participado en él, no solo se gana la legitimidad sino también la aceptación de las personas que se hallan involucradas en el proceso.

En la fase de planificación se aclara quiénes pueden ser los posibles sucesores y se elaboran minuciosamente los planes para controlar el proceso de sucesión. Un plan de sucesión debe contemplar los puntos siguientes para que realmente pueda incrementar sus posibilidades de éxito.

a) Compromiso de la dirección hacia el plan.

Los directores de las empresas familiares que por lo general son sus propietarios y fundadores suelen estar enfocados en las acciones, gracias a ello sus empresas prosperan. Su preocupación fundamental acontece día a día, y para muchos no tiene sentido invertir su tiempo en la elaboración de planes que quizá nunca lleguen a realizarse. Para ellos siempre será más importante, invertir su tiempo en visitar un cliente que quedarse en la oficina realizando un plan. Estos “hacedores” deben tener claro que la planificación podría ser la actividad más rentable de todas las que realizan cotidianamente, y también deben comprender que la no planeación tiene costos muy altos. Lograr el compromiso de la dirección respecto del plan es el punto de partida; sin éste, no vale la pena esforzarse para realizarlo.

b) Diseño de lo organización deseada.

Tal vez la organización haya realizado la planeación estratégica, y tenga bastante claro hacia dónde se dirige y cómo lo hará, lo cual aporta información valiosa para

elaborar el plan de sucesión. Si no se cuenta con este elemento será necesario plantear los diversos caminos que una empresa podría seguir. Una vez trazados estos se podría diseñar finalmente el futuro deseado. Con esta base se podrán precisar los perfiles de los futuros directores (sucesores).

Hay evidencia empírica de que un comportamiento emprendedor mejora el desempeño de las empresas, pues incrementa la voluntad para tomar riesgos y desarrollar nuevos productos, procesos y servicios. La disciplina que contempla la innovación y la creación de nuevos negocios dentro de los existentes se denomina *Entrepreneur* (emprendedor, empresario). En diversos países se reconoce que las organizaciones emprendedoras son capaces de propiciar o responder en forma adecuada a las innovaciones tecnológicas, entre otras cosas, porque logran reducir el impacto negativo de la excesiva burocracia que las ahoga.

Timmons y Spinelli (2003) proponen un simple e interesante modelo que se basa en tres fuerzas: la oportunidad, los recursos y el equipo, que deben articularse adecuadamente y estar en perfecto balance.

La **oportunidad** de negocio es mucho más que una buena idea y desgraciadamente no es fácil reconocerla. Las oportunidades no suelen aparecer espontáneamente sino después de años de esfuerzo. Para reconocer una y moldearla, se requieren varios talentos, entre los que destaca la creatividad para percibir lo que otros no ven. Esto implica un gran conocimiento específico del área en cuestión, fundamentalmente del mercado.

El **equipo** es para muchos el factor más importante de estas tres fuerzas. La pieza principal del equipo es el líder, quien puede influir no solo en su equipo, sino también en las otras dos fuerzas. Contar con un equipo cohesivo, que tengan actividades incluyentes, conformado por elementos capaces y comprometidos, es una fortuna para las organizaciones. En el caso de las empresas familiares, si existe sinergia entre las generaciones mayor y menor, los resultados pueden ser espectaculares.

Los **recursos** son la tercera fuerza y se refiere principalmente al capital, aunque también incluye otros medios. Hay quienes piensan que son más importantes que la oportunidad y el equipo pero generalmente no es así. Los recursos para apoyar a las empresas suelen seguir a los buenos equipos que persiguen buenas oportunidades.

El economista *Joseph Schumpeter* determino hace casi cien años que la riqueza es creada por los emprendedores cuando llevan sus innovaciones al mercado en forma de mercancías o servicios. De esta manera los emprendedores destruyen los mercados existentes al cambiar los términos básicos de compraventa del bien. Estos cambios son la fuente de la riqueza que alimenta el crecimiento de toda economía, la cual prospera gracias a los desequilibrios de la oferta y la demanda causados por los emprendedores. (Rius Belausteguigoitia, 2010,2003)

1.5. Empresa socialmente responsable.

La responsabilidad social y el nuevo paradigma empresarial: La empresa responsable y sostenible.

Responsabilidad corporativa, este concepto quiere significar más o menos lo mismo, que cuando se habla de “Responsabilidad Social empresarial” “Responsabilidad Social Corporativa” o “Responsabilidad empresarial”. Incluso en ocasiones se confunde con otros como “Desarrollo sostenible” “Sostenibilidad” y similares. Siendo esta “una contribución empresarial al desarrollo sostenible”.

La empresa es la institución social que tiene una mayor capacidad de innovación y, por lo tanto, de contribuir a un cambio positivo en la actual situación económica, social y medioambiental de nuestro planeta; y, como se ha indicado, a mayor poder, mayor responsabilidad. Asimismo, en términos generales puede afirmarse que es una institución creada para permanecer en el tiempo de forma ilimitada; y la contribución de la empresa a la sostenibilidad del entorno en que compete no

solo no menoscaba sino que, aunque no garantiza, si que contribuye a la propia sostenibilidad de la empresa.

Creación de valor.

El propósito de la empresa responsable y sostenible es perdurar en el tiempo; para ello, ha de crear valor para si misma y para su entorno. Esta es una concepción que choca con la visión tradicional de la empresa. Según ésta, la empresa ha de crear valor para sus accionistas haciéndolo de acuerdo con las leyes. Cualquier otra consideración evita que la empresa maximice su capacidad de crear valor. Aunque haya hecho fortuna, se trata de una visión miope. No tiene cuenta que la creación de valor, incluso circunscrita a los accionistas, es multidimensional. (Olcese Aldo, 2008)

CAPITULO II.

Estructura Organizacional de la Empresa:

2.1. Tipos de organizaciones.

Por su extensión y complejidad, es necesario entender como están conformadas las Empresas, para responder a las demandas de servicios y productos del medio ambiente, y sobre todo, de qué manera se articulan, lo cual obliga a precisar su fisonomía, área de influencia y dimensión. A continuación se presenta la información por sector específico.

2.1.1 POR SU ACTIVIDAD O GIRO: Las empresas pueden clasificarse de acuerdo a la actividad que desarrollan en:

- 1. Industriales:** La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Estas a su vez se clasifican en:

Extractivas: Son las que se dedican a la extracción de recursos naturales, ya sea renovables o no renovable.

Manufactureras: Son aquellas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser productoras de bienes de consumo final o de producción.

Agropecuarias: Como su nombre lo indica su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

- 2. Comerciales:** Son intermediarios entre el productor y el consumidor, su función primordial es la compra - venta de productos terminados. Se pueden clasificar en:

Mayoristas: Son aquellas que efectúan ventas en gran escala a otras empresas tanto al menudeo como al detalle. Ejemplo: Bimbo, Nestlé, Jersey, etc.

Menudeo: Son los que venden productos tanto en grandes cantidades como por unidad ya sea para su reventa o para uso del consumidor final.

Minoristas o Detallistas: Son los que venden productos en pequeñas cantidades al consumidor final. Ejemplo: Ley, Comercial Mexicana, Calimax, etc.

Comisionistas: Se dedican a vender mercancías que los productores dan en consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

3. Servicios: Como su nombre lo indica son aquellos que brindan servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se pueden clasificar en:

2.1.2 SEGÚN EL ORIGEN DEL CAPITAL: Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y del carácter a quien se dirijan sus actividades las empresas pueden clasificarse en:

Públicas: En este tipo de empresas el capital pertenece al Estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden ser las siguientes:

Centralizadas: Cuando los organismos de las empresas se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República, con el fin de unificar las decisiones, el mando y la ejecución.

Desconcentradas: Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitada, que manejan su autonomía y presupuesto, pero sin que deje de existir su nexo de jerarquía.

Descentralizadas: Son aquellas en las que se desarrollan actividades que competen al estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Ejemplo: I.M.S.S, CFE., Banco de México.

Estatales: Pertenecen íntegramente al estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tiene personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado.

Mixtas y Paraestatales: En éstas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes y servicios. Su objetivo es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa.

Privadas: Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y su finalidad es 100% lucrativa.

Nacionales: Cuando los inversionistas son 100% del país.

Extranjeros: Cuando los inversionistas son nacionales y extranjeros.

Trasnacionales; Cuando el capital es preponderantemente (que tiene más importancia) de origen extranjero y las utilidades se reinvierten en los países de origen.

2.1.3 SEGÚN LA MAGNITUD DE LA EMPRESA: Este es uno de los criterios más utilizados para clasificar a las empresas, el que de acuerdo al tamaño de la misma se establece que puede ser pequeña, mediana o grande. Existen múltiples criterios para determinar a qué tipo de empresa pueden pertenecer una organización, tales como:

- a. **Financiero:** El tamaño se determina por el monto de su capital.
- b. **Personal Ocupado:** Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana aquella

que tiene entre 250 y 1000, y una grande aquella que tiene más de 1000 empleados

- c. **Ventas:** Establece el tamaño de la empresa en relación con el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando son nacionales y grande cuando son internacionales.
- d. **Producción:** Este criterio se refiere al grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así que una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, es decir, que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra. Una empresa mediana puede estar mecanizada como en el caso anterior, pero cuenta con más maquinaria y menos mano de obra.

2.1.4 OTROS CRITERIOS

Criterios Económicos: Según este criterio las empresas pueden ser:

2.1.4.1. Nuevas: Se dedican a la manufactura o fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se trate de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyen en forma importante en el desarrollo económico del mismo.

2.1.4.2 Necesarias: Tiene como objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país de manera insuficiente para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga un origen en causas transitorias.

2.1.4.3 Básicas: Aquellas industrias consideradas primordiales para una o varias actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

2.1.4.4 Criterios de Constitución Legal: De acuerdo con el régimen jurídico en que se constituya la empresa, ésta puede ser: Sociedad Anónima, Soc. de Responsabilidad Limitada, Soc. Cooperativa, Soc. en Comandita Simple, Soc. en Comandita por Acciones, y Soc. en Nombre Colectivo.

2.1.4.5 Semibásicas: Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades vitales de la población.

(CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS, 2006)

2.2. Estructura organizacional.

El propósito de una estructura organizacional es definir las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo para alcanzar un objetivo principal. Por ejemplo, la anatomía de una estructura organizacional, organiza prioridades en forma jerárquica.

La estructura organizacional implica como un negocio por ejemplo, organiza categoriza y delega tareas para alcanzar un objetivo en particular. Determinando como un negocio está yendo para tomar decisiones y como esas decisiones son implementadas es el propósito y la esencia de la estructura organizacional. (MacGrey, 2010.)

La estructura organizacional se refiere a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los gerentes y los empleados, entre gerentes y gerentes y entre empleados y empleados. Los departamentos de una organización se pueden estructurar,

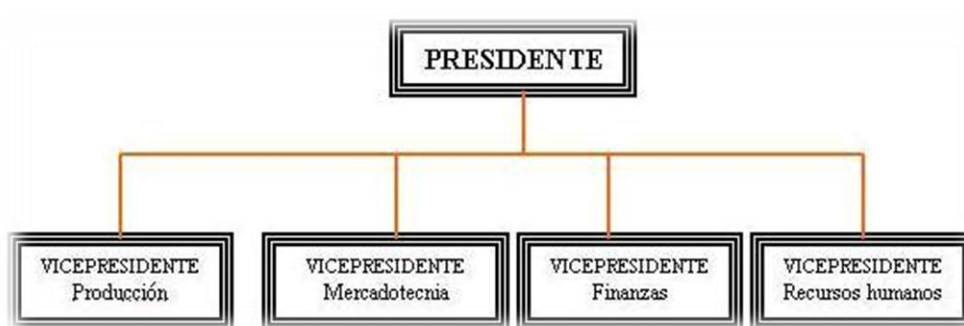
formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercado o en forma de matriz.

2.2.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llaman funciones. Por ejemplo, una organización dividida por funciones puede tener departamentos para producción, mercadotecnia y ventas. El gerente de ventas de dicha organización sería el responsable de la venta de todos los productos manufacturados por la empresa.

Es probable que la organización funcional sea la forma más lógica y básica de departamentalización, como en la siguiente figura:

Figura 1. Organigrama Funcional o por función.



(MacGrey, 2010.)

La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Otra ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las

habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

Conforme crece la organización, sea expandiéndose en términos geográficos o ampliando su línea de productos, empiezan a surgir algunas de las desventajas de la estructura por funciones. Como los gerentes de funciones dependen de la oficina central, resulta difícil tomar decisiones rápidas.

2.2.2 ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO/MERCADO

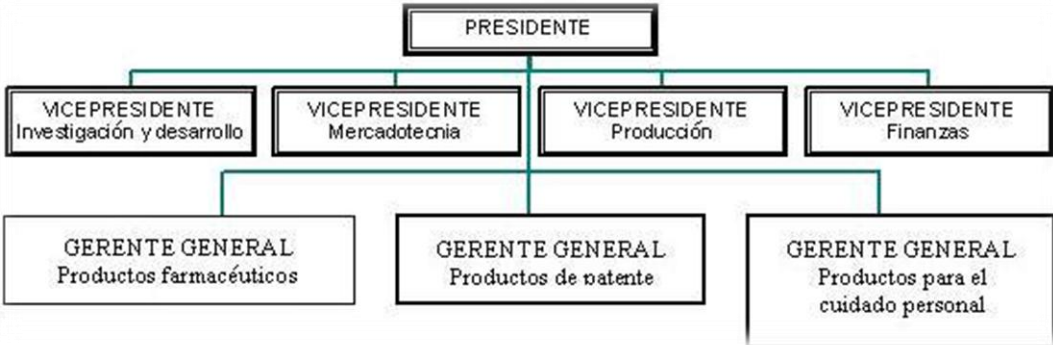
La organización producto/mercado, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos a todos los que están en cierta zona geográfica o todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

La mayor parte de las empresas grandes, con productos múltiples, como General Motors, tienen una estructura de organización por producto o mercado. En algún punto de la existencia de una organización el puro tamaño y la diversidad de productos hacen que los departamentos por funciones no sean viables. Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

A diferencia de un departamento funcional, la división parece un negocio independiente. El director de la división se concentra primordialmente en las operaciones de su división, es responsable de las pérdidas o las utilidades e incluso puede llegar a competir con otras unidades de la misma empresa. Sin embargo, una división es diferente de un negocio independiente en un sentido crucial: el director de la división depende de la oficina central.

La organización por producto/mercado puede seguir uno de tres patrones. El más evidente es la división por producto, que aparece en la siguiente figura.

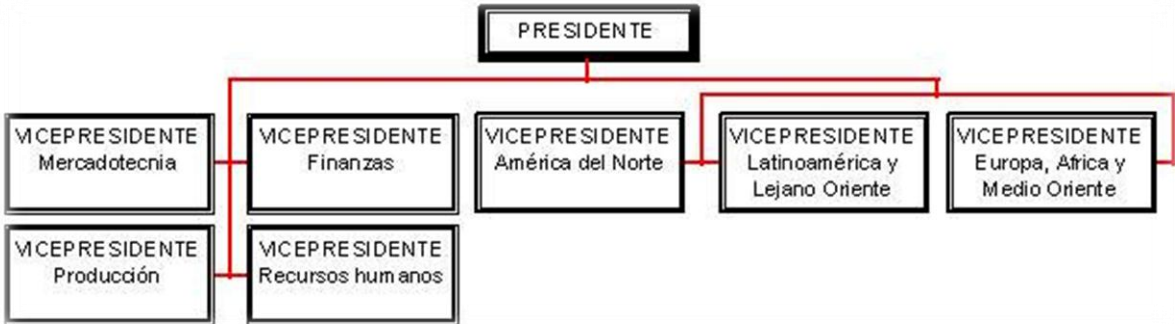
Figura 2. Organigrama por producto/mercado: División por productos



(MacGrey, 2010.)

Por regla general, la división geográfica es usada por empresas de servicios financieras y otras no fabriles, así como por compañías mineras y productoras de petróleo, como en la sig. Figura:

Figura 3. Organigrama de producto/ mercado.



(MacGrey, 2010.)

La organización geográfica resulta lógica cuando la planta se debe ubicar lo más cerca posible de las fuentes de materias primas, mercados principales o personal especializado.

En el caso de la división por clientes, la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos como en la siguiente figura.

Figura 4. Organigrama funcional: división por clientes.

Organigrama funcional de una empresa manufacturera: división por clientes



(MacGrey, 2010.)

La organización por divisiones ofrece varias ventajas. Dado que todas las actividades, habilidades y experiencia requeridas para producir y comercializar productos específicos se agrupan en un lugar, bajo un solo mando, la tarea entera se puede coordinar con mayor facilidad, así como mantener un elevado desempeño en el trabajo. Además, tanto la calidad como la velocidad de la toma de decisiones se ven reforzadas, por qué las decisiones tomadas a nivel de división están más cerca del campo de acción. Al mismo tiempo, el peso que cargaría la administración central es menor, porque los gerentes de las divisiones tienen mayor oportunidad para actuar. Sin embargo, lo más importante es que la

responsabilidad está clara. El desempeño de la administración divisional se puede medir en términos de sus pérdidas o utilidades.

No obstante, la estructura de las divisiones también tiene ciertas desventajas. Los intereses de la división quizá se coloquen por encima de las metas de la organización entera. Por ejemplo, los directores de la división como son vulnerables a las revisiones del desempeño en términos de pérdidas y utilidades, podrían optar por las ganancias a corto plazo a expensas de la rentabilidad a largo plazo. Además, los gastos administrativos aumentan porque cada división cuenta con su propio staff y especialistas, lo cual conduce a una costosa duplicación de habilidades.

2.2.3 ORGANIZACIÓN MATRICIAL

La estructura matricial, en ocasiones llamada "sistema de mando múltiple", es un producto híbrido que trata de combinar los beneficios de los dos tipos de diseño, al mismo tiempo que pretende evitar sus inconvenientes. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, el tipo que se diagrama en forma vertical en las gráficas que anteceden.

Conforme las organizaciones se han ido haciendo mundiales, muchas usan un tipo de matriz para sus operaciones internacionales. Quizá cuenten con gerentes de productos o divisiones, como en el caso de la empresa con divisiones. Por tanto, de división dependería del gerente de la división, en cuanto a asuntos relacionados con los productos, y el gerente nacional, en cuanto a asuntos de políticas o aquellos que impliquen relaciones internacionales.

Aunque las estructuras matriciales para las organizaciones son complejas por necesidad, tienen ciertas ventajas. La estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Los problemas de coordinación en este caso, porque el

personal más importante para un proyecto de trabajo es reunido en forma de grupo. En sí esto produce un beneficio secundario: las personas, como trabajan juntas, llegan a entender las demandas que enfrentan las personas que tienen responsabilidad de diferentes campos.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial.

Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales y ser flexibles y cooperativos. Además, la moral se puede ver afectada de manera negativa cuando el personal se reordena, una vez terminado un proyecto, y se inician otros nuevos. Por último si las jerarquías no están establecidas con solidez y comunicadas con eficiencia, existe el peligro, en opinión de algunos analistas, de que las directrices contradictorias y las responsabilidades mal definidas aten las manos a los gerentes.

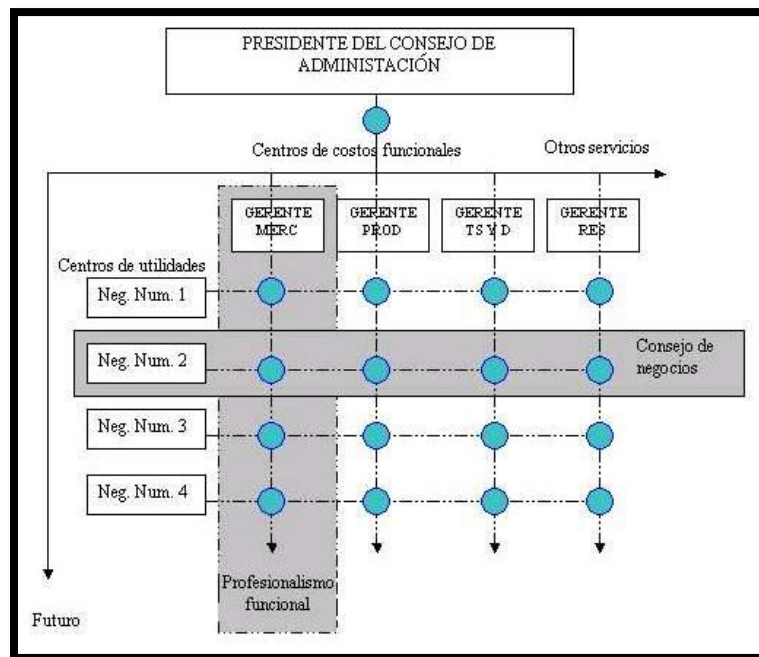
Para superar estos obstáculos, quizá se requiera una capacitación especial para habilidades de trabajo o relaciones interpersonales nuevas, cuando la distribución de la matriz se introduce por vez primera o cuando una disposición funcional bien en las estructuras tradicionales, pero que probablemente tendrán problemas para ajustarse a una estructura matricial, muchas empresas hacen esfuerzos especiales para recapacitar a su personal, antes de asignarlo a los equipos de proyecto o seleccionan exclusivamente a voluntarios para los equipos.

2.2.4 ESTRUCTURA FORMAL O INFORMAL DE LA ORGANIZACIÓN.

Los organigramas son útiles porque exhiben la estructura formal de la organización y quién es responsable de ciertas tareas. Sin embargo, en la realidad, el organigrama no puede captar, ni con mucho, las relaciones interpersonales que constituyen la estructura informal de la organización. Herbert Simón ha descrito el caso de "las relaciones interpersonales de la organización que afectan sus decisiones internas, pero no aparecen en el plan formal no son

congruentes con él. Por ejemplo, en una etapa de gran actividad, un empleado puede acudir a otro en busca de ayuda, en lugar de pasar por un gerente. Asimismo, de empleado de ventas puede establecer una relación laboral con un empleado de producción, el cual le puede proporcionar información sobre la existencia de productos, mucho antes que un sistema formal de información. Además, quienquiera que haya trabajado en una organización conoce la importancia que tienen las secretarías y los asistentes ejecutivos, que jamás aparecen en un organigrama. Uno de los primeros estudiosos que reconoció la importancia de las estructuras informales fue Chester Barnard, quien señaló que las relaciones informales ayudan a los miembros de la organización a satisfacer sus necesidades sociales y a hacer las cosas.

Figura 5. Estructura informal.



(MacGrey, 2010.)

2.2.5 Organización efectiva y cultura organizacional.

2.2.5.1 Integración de personal.

La función gerencial de integración de personal (staffing), se define como cubrir y mantener cubiertas las posiciones en la estructura de la organización. (Koontz Harold, 2008). Esto se hace al identificar las necesidades de la fuerza de trabajo, ubicar los talentos disponibles y reclutar, seleccionar, colocar, promover, evaluar, planear las carreras, compensar y capacitar, o de otra forma desarrollar candidatos y ocupantes actuales de los puestos para que puedan cumplir sus tareas con efectividad y eficiencia. Está claro que la integración de personal debe estar ligada a organizar, es decir, el establecimiento de estructuras intencionales de roles y posiciones.

La dirección de personal afecta la dirección y el control. Ejemplo; gerentes bien capacitados crean un ambiente donde las personas, al trabajar en grupos, pueden lograr los objetivos de la empresa y al mismo tiempo alcanzar metas personales. En otras palabras la integración de personal apropiada facilita la dirección. De igual modo seleccionar gerentes de calidad afecta el control, por ejemplo al prevenir que muchas desviaciones indeseables se conviertan en problemas importantes.

La integración de personal requiere un enfoque de sistemas abierto. Se realiza dentro de la empresa, que a su vez está ligada al ambiente externo. Por tanto factores internos de la compañía como políticas de persona, clima organizacional y el sistema de recompensas se deben tomar en cuenta. Es evidente que sin recompensas adecuadas, es imposible atraer y conservar gerentes de calidad. El ambiente externo tampoco debe ser ignorado: la alta tecnología exige gerentes bien capacitados, bien educados y muy hábiles. La incapacidad de cubrir la demanda de esos gerentes puede impedir que la empresa crezca a la tasa deseada.

Si bien la responsabilidad que tiene la integración de personal debe estar en cada gerente en cada nivel, la responsabilidad final debe recaer en el director ejecutivo y el grupo hacedor de políticas de altos ejecutivos. Tienen el deber de desarrollar políticas, asignar su ejecución a subordinados y garantizar su aplicación apropiada. (koontz Harold, 2008)

2.3. Tipos de organigramas.

Concepto de Organigrama:

El organigrama se define como la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación. A continuación mencionamos otras definiciones:

Para Terri:

Un organigrama es un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones, sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

Guillermo Gómez Ceja:

Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan

Munch Galindo y García Martínez:

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella

Según el concepto de organigrama, este muestra:

- Un elemento (figuras)
- La estructura de la organización
- Los aspectos más importantes de la organización
- Las funciones
- Las relaciones entre las unidades estructurales
- Los puestos de mayor y aun los de menor importancia
- Las comunicaciones y sus vías
- Las vías de supervisión
- Los niveles y los estratos jerárquicos
- Los niveles de autoridad y su relatividad dentro de la organización
- Las unidades de categoría especial

Requisitos:

Precisión.

En los organigramas, los órganos de la dependencia y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos. }

Vigencia.

Es importante que reflejen la situación presente y por ello sean constantemente actualizados; por lo que se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de actualización, así como también el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

Uniformidad.

Para facilitar la interpretación de un organigrama, referido a cualquier dependencia o unidad administrativa, resulta conveniente uniformar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en el diseño

2.3.1. Como se hacen.

2.3.1.1 Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas.

Los pasos básicos para la preparación de organigramas son:

Autorización para realizar el estudio

El responsable o la unidad encargada de elaborar los organigramas puede hacerlo por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores. Esta autorización debe emanar de los niveles de decisión, toda vez que se traducirá en el apoyo con que debe contar quien realice el acopio de la información para el diseño de los organigramas.

Integración del equipo de trabajo

La tarea de hacer organigramas requiere de personal compenetrado con la materia, por lo que es procedente efectuar una selección del equipo que se asignará para este efecto; asimismo, se puede capacitar a personal de apoyo. En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, basta con designar un responsable para llevarlo a cabo.

Determinación del programa de trabajo

Es necesario que la planeación de actividades para la composición de organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de

actuación, para lo cual puede emplearse una gráfica de Gantt y/o una red, independientemente que se complemente con una exposición de motivos (naturaleza, propósito, acciones, etcétera) en forma adicional.

Capacitación de información

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos de las áreas, con el personal operativo, así como con los usuarios de los servicios y/o áreas que interactúan con el área de cambio. También se puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, a través de la investigación documental se puede recopilar información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso
- Los puestos y el número de plazas que lo integran.

Clasificación y registro de la información

El trabajo de clasificación y registro debe concentrarse en formatos que permitan su manejo ágil y claro, los cuales es recomendable ordenar en carpetas en calidad de documentos fuente. El procesamiento de los mismos puede contemplar la utilización de equipos de cómputo, específicamente paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o presentaciones, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico.

Análisis de información

Es necesario realizar un examen crítico de los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

Diseño del organigrama

Integración del documento con la(s) alternativa(s) específica(s)

2.3.2 Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado

Origen. La mayoría de las organizaciones privadas llevan acabo revisiones más o menos periódicas de su estructura y métodos de trabajo, las que traen como consecuencia modificaciones, las cuales pueden ser desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa.

Mecánica. Este aspecto depende de la magnitud de los cambios organizacionales, del tipo de respuesta que debe de darse en materia de tiempo, recursos y nivel técnico para su instrumentación. Convencionalmente, los cambios de esta naturaleza pueden agruparse en:

Básicos. Éstos implican ajuste a operaciones, actividades o funciones en mínima medida, que pueden producir cambios en el organigrama no más allá de nivel departamental o de oficina. Sólo se necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada, que incluya la referencia funcional y de la estructura orgánica que se afecta, así como las ventajas que el cambio reportará a la organización

De alcance medio. Estos cambios implican variantes funcionales y estructurales que afectan a la organización hasta el nivel gerencial. En este caso se aplica el procedimiento general para la elaboración y/o actualización de organigramas.

Globales. Estas modificaciones se refieren a decisiones que cambian por completo la estructura de una organización, las cuales varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a este fin.

La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud conlleva la ejecución de un análisis organizacional que si bien debe basarse en el procedimiento específico para la elaboración de organigramas, también debe considerar la integración de variables metodológicas de mayor alcance.

Los responsables, de cambios básicos, personal del área que hace la propuesta. De alcance medio, el personal del área afectada, personal de otras áreas relacionadas con ella y personal técnico interno especializado en la materia. De Globales, Personal de todas las áreas de organización, apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

Política general

- Cambio del objeto de la institución.
- Integración de nuevos socios.
- Aumento del capital.
- Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o redescipcción de unidades administrativas.
- Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
- Factores ambientales.

Mecanismos de información

Los mecanismos de información son los instrumentos de apoyo que se establecen para fortalecer el flujo de información hacia las tareas y funcionarios responsables del proceso de toma de decisiones de análisis de estructuras.

Acervo documental

Organigramas que forma parte de un archivo escrito, los cuales están firmados por los responsables de su elaboración y autorización, que constituyen los documentos fuente de consulta.

A través de medios electromagnéticos

Organigramas cuyo resguardo se efectúa en:

Discos duros

Discos ópticos

Discos flexibles

Cintas

Interacción

Es el proceso por medio del cual se accesa a información técnica disponible, en función de la forma en que se salvaguarda en dispositivos para su recuperación, consulta y/o actualización, el cual se ejecuta desde:

- Directorios, subdirectorios y archivos
- Bases de datos
- Módulos de información codificados
- Programas específicos

Revisión y Actualización

La revisión de los organigramas habrá de realizarse de manera continua y en función de los cambios que sufra la dependencia o entidad en su estructura orgánica. El titular de cada órgano será responsable de señalar los cambios correspondientes a su área, reportándolos al área administrativa, o personas de misma dependencia, encargadas de actualizar los organigramas específicos y generales.

Difusión

La implantación de reformas o modificaciones a la estructura orgánica debe realizarse con la participación de las unidades administrativas involucradas, por lo que es conveniente la celebración de conferencias, seminarios, foros de decisión, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Asimismo, uno de los medios más efectivos que permite crear un clima de confianza y colaboración para el cambio lo constituyen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunica al personal los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que se pueden obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta toda la institución.

Glosario de Términos para un organigrama:

Organización:

Es el arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan estas unidades entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades. Por eso se dice que el organigrama es el retrato o la representación gráfica de la organización.

Por lo tanto, la organización supone:

A).- Una estructura, y

B).-Un conjunto de actividades o funciones asignadas a los órganos.

Estructura Orgánica:

Es la organización formal en la que se establecen los niveles jerárquicos y se especifica la división de funciones, la interrelación y coordinación que debe existir entre las diferentes unidades organizacionales, a efecto de lograr el cumplimiento de los objetivos. Es igualmente un marco administrativo de referencia para determinar los niveles de toma de decisiones.

Unidad Administrativa:

Es un órgano impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas, en determinado nivel jerárquico.

Puesto:

Un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal constituida por un conjunto de operaciones que deben realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo. (Son puestos el de secretario, director, jefe de departamento, secretaria, jefe de área, etc.)

Plaza:

Es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignadas de manera permanente a un empleado en particular, en determinada adscripción. (Puede existir por ejemplo, 10 plazas del “puesto” de jefe de oficina, 5 plazas del “puesto” de jefe de departamento, 3 plazas del “puesto” de director, etc.).

Nivel Jerárquico:

Un nivel jerárquico comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan

encomendada. Por ejemplo, (el nivel del Secretario comprende a todos los secretarios, el nivel de Subsecretario comprende a todos los subsecretarios, y así sucesivamente).

Autoridad de Línea:

Se genera en la realización de subordinación, que existe entre jefes y subalternos directos.

Autoridad Funcional:

Se genera en la relación de mando especializado que es la que existe entre un órgano especializado y en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.

Relación de Asesoría:

Es conocida también como de “Staff” y existe entre los órganos que tienen por objeto aconsejar e informar a los órganos de línea, sus opiniones no requieren obediencia, sino son simples consejos que pueden ser aceptados o no por el jefe de línea a quien aconsejan.

Órgano Desconcentrado:

- Este tipo de órgano posee facultad de decisión, pero sigue sujeto a la planeación y control que de sus actividades realice el órgano superior.
- Entre sus características principales tenemos:
- Creados por una ley o reglamento.
- Dependen siempre del ejecutivo, de una secretaria o dirección
- Su competencia deriva de las facultades del órgano superior.
- Su patrimonio es el mismo que el del Estado, aunque también puede tener presupuesto propio.
- Las decisiones más importantes requieren de la aprobación del órgano del cual dependen.
- No pueden tratarse de un órgano superior, siempre dependen de otro.

Órgano Descentralizado:

- Es creado invariablemente por un acto legislativo.
- Tienen régimen jurídico propio.
- Tienen personalidad jurídica propia, que les otorga ese acto legislativo.
- Tienen órganos de dirección, administración y representación.
- Cuentan con una estructura administrativa interna.
- Cuentan con patrimonio propio.
- Objeto propio.
- Régimen fiscal

2.3.2. Para que sirven.

Objeto del Organigrama

El organigrama consiste en hojas, cartulinas, programa a través de un medio electrónico, en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

2.3.4 Finalidad del Organigrama.

Un organigrama es el instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una organización, y permite entender un esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que lo componen.

En un organigrama se localiza el tipo de unidades que conforma la estructura de una organización, sus relaciones, las características de la dependencia o entidad y sus funciones básicas, entre otras. De donde se infiere que los organigramas:

- Constituyen una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican la relación de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos que integran una dependencia o entidad.
- Facilitan al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la organización.
- Ayudan a descubrir posibles dispersiones, lagunas, duplicidad de funciones, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- Representa las diferentes unidades que constituyen la compañía con sus respectivos niveles jerárquicos.
- Refleja los diversos tipos de trabajo, especializados o no, que se realizan en la empresa debidamente asignados por área de responsabilidad o función.
- Muestra una representación de la división de trabajo, indicando:
 - Los cargos existentes en la compañía.
 - Como estos cargos se agrupan en unidades administrativas.
 - Como la autoridad se le asigna a los mismos

2.3.5 Ventajas de los Organigrama.

El uso de los organigramas ofrece varias ventajas precisas entre las que sobresalen las siguientes:

- Obliga a sus autores aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.

- Indica alguna de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumentos de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Son apropiados para lograr que los principios de la organización operen.
- Indica a los administradores y al personal nuevo la forma como se integran a la organización.

2.3.6 Desventajas de los organigramas:

No obstante las múltiples ventajas que ofrece el uso de los organigramas, al usarlos no se deben pasar por alto sus principales defectos que son:

- Ellos muestran solamente las relaciones formales de autoridad dejando por fuera muchas relaciones informales significativas y las relaciones de información.
- No señalan el grado de autoridad disponible a distintos niveles, aunque sería posible construirlo con líneas de diferentes intensidades para indicar diferentes grados de autoridad, ésta en realidad no se puede someter a esta forma de medición. Además si se dibujaran las distintas líneas indicativas de relaciones informales y de canales de información, el organigrama se haría tan complejo que perdería su utilidad.
- Con frecuencia indican la organización tal como debería ser o como era, más bien como es en realidad. Algunos administradores descuidan actualizarlos, olvidando que la organización es dinámica y permiten que los organigramas se vuelvan obsoletos.
- Puede ocasionar que el personal confunda las relaciones de autoridad con el status.

2.3.7 Qué función tienen.

Funciones:

Para la ciencia de la administración:

Sirve de asistencia y orientación de todas las unidades administrativas de la empresa al reflejar la estructura organizativa y sus características gráficas y actualizaciones.

Para el área de organización y sistema:

Sirve para reflejar la estructura así como velar por su permanente revisión y actualización (en las empresas pequeñas y medianas, generalmente la unidad de personal asume esta función), la cual se da a conocer a toda la compañía a través de los manuales de organización.

Para el área de administración de personal:

El analista de personal requiere de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, los planes de administración de sueldos y salarios y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Y en forma general sirve para:

Descubrir y eliminar defectos o fallas de organización.

Comunicar la estructura organizativa.

Reflejar los cambios organizativos. (Amador)

2.4. Misión, visión y valores.

2.4.1 Concepto y finalidad de la Misión.

Identifica el propósito básico, función o tareas de una empresa o dependencia o cualquier parte de ellas. Todo tipo de operación garantizada tiene, o al menos debería tener, si es que tiene sentido, una misión o propósito. En cada sistema social, las empresas deben realizar una función básica o tarea que es asignada por la sociedad (el propósito de una empresa en general es la producción y distribución de bienes y servicios). (koontz Harold, 2008).

2.4.1.1 Misión organizacional.

Expresa los objetivos fundamentales y normas mediante las cuales opera. Constituye la razón de ser de las organizaciones. Debe ser redactada por los directivos y actualizarse continuamente, de acuerdo con las exigencias económicas, políticas y sociales del momento, a demás de las futuras, hasta donde sea posible. A demás de los propósitos, debe incluir la filosofía organizacional, la visión de los directivos acerca de los fines a alcanzar y una breve descripción de los productos y/o servicios que la organización provee así como la importancia de los mismos para la sociedad.

Los especialistas en planeación estratégica señalan que la concepción de una misión clara debe considerar los siguientes aspectos, aunque no todos queden de forma explícita en la redacción de la misma:

1. Filosofía organizacional.
2. Imagen pública de la organización.
3. Productos o servicios para proporcionar.
4. Importancia del factor humano.
5. Clientes a quienes van dirigidos los servicios y/o productos.
6. Mercado real y potencial.
7. Tecnología necesaria para cumplir con las metas.
8. Beneficios económicos previstos.

9. Ventajas competitivas.

(Arias Galicia L. Fernando, 1999, reimp. 2000)

2.4.1.2 Visión de la organización.

Es la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en si misma talentos humanos así como recursos económicos y tecnológicos; metas y acciones a realizar hasta alcanzar, en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas, los propósitos deseados.

(Arias Galicia L. Fernando, 1999, reimp. 2000)

2.4.2 Valores de la organización.

Son los principios que caracterizan el comportamiento dentro de las personas de la organización y a la misma en su conjunto. Constituyen la base en que se apoya la filosofía de la organización y el verdadero sustrato de identidades y cohesión entre los miembros de ésta.

Estos valores son de tres tipos:

1. Organizacionales: legitimidad, honestidad, respeto, calidad y compromiso social, ecológico, y económico con la comunidad.
2. Éticos: lealtad, honradez, justicia, equidad, discreción, dignidad y responsabilidad en el desempeño.
3. Profesionales: puntualidad y asistencia, creatividad, actualización profesional, eficacia, cooperación, iniciativa, productividad, solidaridad, espíritu de servicio y tenacidad.

(Arias Galicia L. Fernando, 1999, reimp. 2000)

2.4.3 Objetivos o metas.

Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad. Representan no solo el punto final de la planeación, si no al final que la organización, la integración de personal (staffing), la dirección y el control están dirigidos.

2.4.4 Estrategias.

El término tiene una implicación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para reflejar áreas amplias de funcionamiento de una empresa. Definiendo así la manera de determinar los objetivos básicos a largo plazo dentro de una empresa y la implementación de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas.

2.4.5 Políticas.

Las políticas, también podrían ser planes, ya que son declaraciones o entendimientos generales que guían o canalizan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son “declaraciones”; a menudo solo están implícitas a las acciones de los gerentes un ejemplo podría ser que el presidente o gerente de una compañía las siga estrictamente quizá por conveniencia, más que por política, la práctica de promover desde adentro, la practica puede interpretarse como política y los subordinados seguirla con mucho cuidado.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse que esta será consistente con, y contribuirá con, un objetivo. Las políticas ayudan a resolver problemas antes de que se vuelvan serios, hacer innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unificar otros planes, permitiendo así que los gerentes deleguen autoridad pero con el control sobre lo que sus subordinados hacen.

2.4.6 Procedimientos.

Los procedimientos son planes que establecen un método de manejo necesario para actividades futuras. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas, son guías para la acción, más que para pensar, y detallan la manera precisa de cómo deben realizarse ciertas actividades.

2.4.7 Reglas.

Las reglas establecen acciones específicas necesarias, a falta de acción, las cuales no permitirán que existan desviaciones. Por lo común son el tipo de plan más simple.

2.4.8 Programas.

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignación de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado. (Koontz Harold, 2008)

CAPITULO III

Integración y análisis de puestos.

3.1. Puestos.

Dentro de las técnicas administrativas para fomentar la productividad, el análisis de puestos constituye el punto de partida para muchas de las funciones importantes de las empresas, las cuales, se supone, están en búsqueda permanente de la productividad y competitividad.

La importancia del análisis, entre otras, estriba en un hecho importante: el simple nombre del puesto no indica todas las labores efectuadas.

Así pues, en el afán de propiciar el mejor empleo del tiempo y de otros recursos por parte de los miembros de la empresa u organización, puede emplearse el análisis de puestos para cubrir diversas necesidades, entre ellas:

- a) Reclutar a miembros potenciales.
- b) Establecer requisitos a satisfacer por los candidatos para ocupar un puesto.
- c) Seleccionar mejor al ocupante de un puesto.
- d) Detectar necesidades de capacitación y desarrollo.
- e) Establecer planes de carrera.
- f) Definir la remuneración de cada puesto en relación con los demás.
- g) Establecer las bases para evaluar el rendimiento o desempeño del ocupante del puesto.
- h) Eliminar duplicidades en el trabajo.
- i) Coordinar las tareas de los diversos puestos.
- j) Evitar riesgos de trabajo.
- k) Establecer sistemas de incentivos a la productividad.
- l) Determinar montos de fianzas y seguros.
- m) Establecer tipos de supervisión necesaria.
- n) Base para efectuar auditorías integrales.

En México existe además, el mandamiento legal de especificar con la mayor precisión posible, dentro del contrato de trabajo, el servicio o los servicios que deben prestarse (Art. 25, Fracción III de la ley federal del trabajo), por una razón trascendente: una causal de rescisión del contrato de trabajo sin responsabilidad para el patrón radica en desobedecer el trabajador al patrón, siempre que se trate del trabajo contratado (Art. 47, Fracción XI).

Ahora bien un puesto constituye el conjunto de tareas, requerimientos y condiciones de una unidad de trabajo específica e impersonal. En otras palabras, se coloca el énfasis en las acciones desplegadas y los requerimientos para lograrlas y no en la persona ocupante de ese puesto.

El análisis es un método lógico general. Consiste en desmenuzar un todo integrado con la finalidad de estudiar cada una de sus partes, así como las relaciones existentes entre cada una de ellas.

Por ende en el análisis de puestos se estudian básicamente: las tareas realizadas, los requisitos para efectuarlas con éxito y las condiciones bajo las cuales se llevaron a cabo.

- a) La identificación. Aquí se incluyen los datos siguientes: nombre del puesto, ubicación dentro de la estructura, nombre del puesto inmediato a su superior, nombre de los puestos que dependen de él, salario asignado, claves y otros datos importantes para poder localizarlo dentro de la arquitectura organizacional.
- b) La descripción. En esta sección del análisis se detallan las tareas efectuadas en ese puesto. Consta de dos partes: descripción general y descripción específica. En la primera se reseñan las acciones principales (se busca caracterizar el puesto con ellas y darle una denominación), las cuales se desglosan en la segunda, con frecuencia se sigue un ordenamiento: importancia de cada tarea, cronología de cada una,

frecuencia, etapas del proceso administrativo tradicional, por mencionar algunas.

- c) Los requerimientos. Aquí se mencionan los requisitos para desempeñar con éxito el puesto, al menos esta es la finalidad. En la práctica, sin embargo, se colocan en este inciso solo aquellos aspectos fácilmente detectables: edad, sexo, nivel de estudios, y otras facetas demográficas. En realidad esta determinación resulta con frecuencia bastante subjetiva.
- d) Responsabilidad. Bajo este rubro se incluyen las diversas áreas bajo su obligación, prestando especial atención a los daños ocasionados en caso de no desempeñar adecuadamente su trabajo. Las categorías mas comúnmente empleadas son: bienes (maquinaria, dinero y valores, instalaciones, etc.) relaciones (supervisión otorgada, contactos externos, etc.) informes (confidencialidad, periodicidad e importancia de los mismos) y así sucesivamente.
- e) Condiciones. Se incluyen aquí tres aspectos trascendentales: ambiente físico (temperatura, iluminación, humedad, ventilación, etc.) esfuerzo (tensión mental, fijación visual, tipo de movimientos, esfuerzo muscular, etc.) y riesgos de trabajo (enfermedades profesionales y accidentes de trabajo). (Arias Galicia L. Fernando, 1999, reimp 2000)

3.2. Funciones.

Sus funciones más importantes consisten en eliminar superposiciones en las descripciones, asegurar que éstas estén redactadas en un estilo uniforme, dirigir los métodos de revisión, corrección y aprobación, y cerciorarse de que los proyectos de descripciones lleguen a ser textos definitivos.

El éxito de toda función social, y en particular de las que se realizan en una empresa, depende de dos elementos distintos: las personas que las llevan a cabo y las dirigen, y las cosas o bienes de que se valen para realizarlas.

Así, entre las personas podemos mencionar en una empresa: los directivos, los administradores, los técnicos, los supervisores inmediatos, los empleados calificados y no calificados, los obreros calificados, semicalificados y no calificados, etc.

Entre las cosas, aunque puede considerarse un gran número, podemos mencionar las maquinas, los materiales, los métodos y el dinero.

Personas y cosas son elementos indispensables y no se puede prescindir ni de una ni de otras. Pero el papel que juegan es muy diverso. Las cosas son elementos puramente pasivos, ya que carecen de inteligencia y libertad. Son por ello exclusivamente medios para la mejor realización de los fines de un organismo social.

Las personas por el contrario, tienen un carácter eminentemente activo en el desarrollo de dichas funciones: se dirigen a sí mismas, dirigen a las demás personas y, sobre todo, a las cosas, en forma tal, que la administración de cosas no puede ser realizada si no en, y a través de la administración de personas.

Por lo mismo, las personas no pueden ser nunca consideradas como medios. Sus acciones ciertamente lo son para la realización del fin social, pero las personas como tales, no pueden ser tratadas ni consideradas en sí mismas como medios.
(Agustí., 1983)

Cuadro 2. Funciones de la Administración de Personal.

FUNCIONES	DESCRIPCION
Planeación, reclutamiento y selección de personal	<ul style="list-style-type: none">• Determinar necesidades de personal.• Elaborar y ejecutar un plan, para satisfacer necesidades de personal.• Reclutar y seleccionar personal requerido.
Remuneración	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar análisis y evaluación de puestos.• Diseñar sistemas de remuneración.• Diseñar prestaciones al personal.
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none">• Diseño y aplicación de programas de capacitación y desarrollo de personal.• Diseñar y desarrollar planes de carrera.
Relaciones laborales	<ul style="list-style-type: none">• Negociación del contrato colectivo.• Manejo de quejas, sugerencias, reclamaciones.• Manejar la disciplina.
Seguridad e higiene	<ul style="list-style-type: none">• Diseñar y aplicar programas de higiene y seguridad.• Dar asistencia técnica al trabajador.
Investigación de personal	<ul style="list-style-type: none">• Crear una base informática del personal.• Auditorias del personal.• Controles administrativos del personal.• Manuales administrativos.

(Agustí., 1983)

3.3. Procesos.

Proceso de obtención de información para el análisis de puestos

Esa compuesta por seis pasos que son:

1. Asegurar, para su éxito, que el apoyo de la administración superior sea visible.
2. Identificar los puestos que es necesario analizar.
3. Escoger el método que se utilizará para la obtención de los datos

4. Reunir y organizar la información obtenida
5. Revisar la información con los participantes
6. Desarrollar una descripción y especificación de puesto

1. APOYO VISIBLE DE LA ADMINISTRACIÓN SUPERIOR.

Para asegurar el éxito de un programa de descripción de puestos, es necesario que resulte visible el apoyo de la administración superior. Los altos ejecutivos deben comunicar sus deseos acerca del programa, así como lo que esperan de los gerentes subalternos y supervisores.

Cuanto más amplia sea la participación de administradores y supervisores en la preparación del programa, más importante será esta comunicación. El presidente de la compañía u otro alto ejecutivo a cargo debe hacer un anuncio oficial, una declaración normativa, dirigida a los que habrán de verse afectados.

El anuncio oficial debe contener elementos como:

- La razón fundamental para realizar este análisis.
- La persona o grupo que se encargará de su preparación y ejecución.
- Las unidades de organización que abarca el programa.
- El calendario para la puesta en vigor.
- Qué se esperará de los empleados y administradores durante el desarrollo del programa.

2. IDENTIFICAR LOS PUESTOS QUE ES NECESARIO ANALIZAR.

Para ello, se debe utilizar un organigrama o, de existir, también sería útil el análisis de puesto anterior. El organigrama es una gráfica que muestra el esqueleto de la estructura organizacional y donde se presenta el título de la posición y a través de líneas conectoras quien reporta a quien, y quien está a cargo de qué departamento.

3. ESCOGER EL MÉTODO QUE SE UTILIZARÁ.

Se puede utilizar cualquiera de los métodos que se describen a continuación:

- La entrevista
- La observación de puesto
- Cuestionario de puesto
- Bitácora del empleado
- Combinación

Con el método de la entrevista, el analista discute todos los detalles del trabajo con una o más personas que ocupen el puesto en la actualidad.

El analista emplea una lista de control (que será descrita ulteriormente) para conducir la discusión. Toma apuntes de las respuestas y luego les da cabida en las distintas secciones de la descripción de puesto.

El analista no necesita entrevistar a todas las personas que ocupen un puesto basta con una muestra representativa. Por ejemplo, si en un tipo de puesto se emplea a diez personas, bastará con entrevistar a dos o tres de ellas

El supervisor puede ayudar a identificar a las dos o tres personas que representen a los miembros de mayor y menor capacitación o experiencia del grupo. El analista puede entonces fijar las especificaciones mínimas y máximas del puesto.

Ventajas de la técnica de la entrevista.

La técnica de entrevistas ofrece ciertas ventajas:

- Logra la participación libre y directa de los empleados.
- Proporciona al analista una mejor comprensión del puesto.
- Permite el examen y aclaración de sectores vagos o complejos de trabajo que no pueden ser comunicados con facilidad.

Desventajas de la técnica de la entrevista

Existen algunas desventajas en las entrevistas para el análisis de puestos:

- Algunos empleados pueden sentirse amenazados e incómodos para poder aportar información adecuada.
- Las entrevistas tal vez se limiten a los elementos que tengan mayor vigencia y dejen de lado los aspectos más generales del puesto.
- Existe la tendencia a que los empleados y supervisores se concentren en los requisitos que describen a la persona que ocupa el puesto en la actualidad y no al puesto mismo.
- Además, el supervisor puede poner énfasis en lo que él desea que el empleado haga, en lugar de lo que en realidad hace.

La observación en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto.

Con arreglo a esta técnica, el analista simplemente observa a algunas personas que ocupan el puesto que se examina mientras desempeñan sus tareas. De vez en cuando hace preguntas sobre diversos elementos del trabajo.

Durante esta observación, toma cuidadosamente notas que luego emplea para la confección de las descripciones de puestos.

Ventajas de la técnica de la observación

Entre las ventajas que brinda esta técnica, se cuentan las siguientes:

- Mediante la observación, el analista se familiariza directamente con el trabajo
- El analista puede observar condiciones importantes de trabajo que a menudo constituyen los aspectos distintivos de ciertos puestos.
- El analista puede observar varios puestos al mismo tiempo, sin interferir en la corriente de trabajo.

Desventajas de la técnica de la observación

Existen también ciertas desventajas:

- Algunos empleados pueden sentirse incómodos si se ven observados.
- Las dimensiones intangibles del trabajo, como sus elementos o requisitos mentales o la interacción personal, no se observan con facilidad.
- La observación adecuada de un puesto en que las actividades de rutina son la excepción requiere mucho tiempo. Por ejemplo, para observar cabalmente el puesto de un supervisor, el analista necesitaría acompañarlo varios días o quizás semanas para poder familiarizarse con todos los elementos del puesto.

El cuestionario en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto

El método más empleado en el análisis de puestos es el cuestionario amplio. Se lo distribuye a todos los empleados de un departamento. Lo llenan y lo devuelven al supervisor o analista. No todas las compañías que emplean esta técnica piden que los empleados mismos llenen el cuestionario. Lo hacen también los supervisores o gerentes.

Esto es lo común cuando la administración decide no dar participación a los empleados en la confección de las descripciones de sus puestos.

Ventajas de la técnica del cuestionario

Entre las ventajas que ofrece este método están las siguientes:

- Los cuestionarios constituyen un método eficaz y rápido para reunir gran cantidad de información. Por supuesto, los cuestionarios deben estar bien preparados y presentados.
- Los cuestionarios son herramientas eficaces cuando los puestos por analizar están bien estructurados.

- Si los puestos están localizados en puntos geográficos dispersos, el analista puede reunir información sin necesidad de viajar. Las respuestas escritas a los cuestionarios son una constancia permanente de todos los hechos relatados. Son expresión de los participantes y no apuntes informales del analista.

Desventajas de la técnica del cuestionario

Algunas de las desventajas de los cuestionarios son:

- Eliminan el contacto y la discusión entre el analista y el empleado.
- Las respuestas escritas pueden dejar de lado algunas cuestiones esenciales.
- Para que los cuestionarios sean eficaces, se necesita prepararlos muy cuidadosamente.
- Llenarlos lleva tiempo.
- Pueden surgir problemas de interpretación para quien los llena como para el analista que tiene que correlacionar las respuestas.

A continuación se presenta un ejemplo de cuestionario.

CUESTIONARIO.

Título del Puesto _____
Departamento _____
Supervisor _____
Puesto del Supervisor _____

Condiciones de Trabajo:

Status: Tiempo completo Tiempo parcial

Días de trabajo: L M M J V S D

Horas por Día: _____ Horas Semanales: _____

¿Se requiere viajar? Si No

De contestar si, ¿qué tanto por ciento del tiempo debe viajar? _____ %

Propósito:

Describa el propósito general o responsabilidad de este puesto.

Tareas y responsabilidades principales

Tareas y responsabilidades secundarias:

Responsabilidades de Supervisión:

¿Requiere esta posición el supervisar personal? Explique

Requisitos de Educación:

Escuela Superior Grado Técnico Bachillerato Maestría Doctorado

Especialización requerida _____

Experiencia:

¿Qué experiencia se requiere para este puesto?

Habilidades Técnicas:

¿Qué habilidades técnicas se requieren para esta posición?

Condiciones Físicas:

Describa las condiciones en las que se realiza este trabajo.

Completado por _____

Fecha _____

Título _____

Aprobado por _____

La bitácora o parte de empleado en el proceso de obtención de información en el análisis de puesto.

Este método impone a cada empleado llevar una bitácora o un parte de sus actividades durante un período determinado.

Este método es aceptable cuando el trabajo es de rutina y se repite a corto plazo, una semana o en algunos casos un mes. Los puestos de producción, oficinistas, administración de oficinas, o de servicio y mantenimiento, se prestan a la confección de partes.

Este método no brinda al analista información adecuada cuando el trabajo varía mucho, o cuando las tareas no se repiten a corto plazo. Se trata, evidentemente, del caso de los puestos de supervisión y administración, ventas y comercialización, y tareas de tipo profesional o creador.

Ventajas de la técnica de la bitácora

Las ventajas de este método son las siguientes:

- El analista ahorra tiempo cuando reúne gran información sobre muchos puestos.
- Los empleados pueden incluir en el parte toda la diversidad de sus tareas rutinarias sin tener que interpretar preguntas ambiguas.
- El método subraya la renuencia de algunos empleados a participar en entrevistas.

Desventajas de la técnica de la bitácora.

Existen algunas desventajas:

- No hay contacto personal entre el analista y el empleado.

- El analista no puede observar los factores que afectan el desempeño del puesto.
- Los empleados tal vez sospechen que los partes se emplearán para hacer análisis de tiempos que permitan a la administración fijar normas de producción.
- El método se limita a puestos rutinarios y repetitivos.

(Análisis de puesto en la administración de recursos humanos, 2006 rrhh-web.com)

CAPITULO IV.

Manuales Organizacionales.

4.1. Qué son los Manuales Organizacionales.

El concepto de lo que es un manual, es empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. (Agustín, 1983)

La lógica y el sentido común de muchas personas reconoce el valor de los manuales, sin embargo, su elaboración no es todavía una práctica común dentro de las organizaciones. Esto se debe a tres causas principalmente:

1. Que no sean muy conocidas las técnicas y metodologías para elaborar manuales ,
2. Que no reciban la importancia y el apoyo de los niveles directivos, y
3. Que la elaboración y desarrollo de manuales requiere de tiempo de parte de los responsables de cada área, y éste a veces es muy escaso.

El diccionario de la real academia española define la palabra “MANUAL” como un libro que contiene lo más sustancial de un tema, y en este sentido, los manuales son vitales para incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. (Española, 2010.)

Las manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.

Así, encontramos manuales muy especializados en todos los campos de la ciencia y la tecnología. Encontramos que en la compra de cualquier computadora, televisión, estéreo, lavadora, refrigerador, equipo electrónico y maquinaria en general, se proporciona un manual de operación con el propósito de que el

usuario, además de que lo disfrute al cien por ciento, pueda “aprender rápida y adecuadamente” a usarlo, manejarlo y mantenerlo, logrando así ha ser rápidamente “un experto” (operativamente hablando).

En otros campos del conocimiento también hay manuales: Manuales de planeación estratégica, de acupuntura, de cocina, para el cuidado y entretenimiento de mascotas, de supervisor, de periodismo, de los buenos hábitos, de planeación de ganancias, de solución de problemas, de la gente bien, etc.

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, sobre todo, manuales de políticas y procedimientos que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento, no tenerlos, limitaría las cargas y el número de pisos que el edificio podría soportar.

Se puede pensar que muchas organizaciones funcionan bien sin manuales, y esto es cierto porque cuenta con “expertos” de mucha experiencia y preparación en el campo de especialidad de la organización, y todo o (casi todo) dentro de la organización, a simple vista marcha sin problemas. Sin embargo, el problema es la alta dependencia que tiene la organización con estos expertos. La dualidad curiosa de estos expertos, es que por un lado, centralizan todas las decisiones, y por otro lado, ellos son los más indicados para elaborar los manuales debido a sus conocimientos y experiencia para plasmar en blanco y negro lo que ellos saben. (Martín, 1997).

4.2. Cómo se hacen los Manuales Organizacionales.

Hay dos razones por las que los expertos pueden contribuir a la elaboración de manuales, la primera, es en beneficio propio del experto, porque este tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización, y la segunda, porque al entrenar a más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización.

Para lograr que estos expertos compartan sus conocimientos y experiencia, hay que facilitarles el trabajo poniéndoles un brazo derecho (jóvenes, de mucho empuje y profesionalista de preferencia), que se encargue de elaborar los manuales a través de documentar las políticas y procedimientos. De esta forma una persona pone la tecnología y la otra, la documenta. (Martín, 1997)

Existen muy diversos tipos de manuales; se mencionaran algunos de los principales a continuación.

- a) **Manual de objetivos y políticas:** Como su nombre lo indica, reúne un grupo de objetivos propios de la empresa, clasificados por departamentos, con expresión de las políticas correspondientes a esos objetivos, y a veces de algunas reglas muy generales que ayudan a aplicar adecuadamente las políticas.

- b) **Los manuales departamentales:** Son aquellos en que se recogen todas las políticas, reglas, etc., aplicables en cada departamento determinado. Son los que mejor merecen el nombre de acuerdo con la definición de manual. (El concepto de lo que es un manual, es empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa). (Agustín, 1983).

c) Los manuales del empleado o de bienvenida: Suelen recoger todo lo que interesa conocer al empleado en general, sobre todo al ingresar a la empresa.

d) Manual de organización: Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.

(Agustín, 1983).

4.3.Cuál es la función de los Manuales Organizacionales.

No documentar la tecnología en una organización equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, computadoras y tecnología.

En México, de acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación del Diagnostico de Competitividad Organizacional en los últimos siete años en el sector público y privado, con empresas grandes, medianas y pequeñas, mexicanas y transnacionales, solo el 18% de ellas están preparadas para competir adecuadamente en sus mercados. Esto significa entre otras cosas, que dichas organizaciones cuentan con Manuales funcionales que documentan adecuadamente su tecnología y procedimientos y que los sistemas cuentan con mucha gente preparada para hacer frente a su mercado. Estas organizaciones ven como algo cotidiano multiplicar y documentar su nivel de experiencia organizacional.

El otro 82% de las organizaciones, dependen de sus “expertos” y de la actitud de las personas que ahí trabajan (lo cual por sí solo ni es bueno ni es malo, habría que tener el contexto adecuado para evaluarlo), haciendo que estas organizaciones sean altamente vulnerables, porque cuidan tan celosamente sus

conocimientos, que ni siquiera los comparten con sus propios colaboradores. Si estos “expertos” se enferman, se incapacitan, se van de vacaciones, se jubilan, renuncian o son promovidos, afectan inmediata e inevitablemente el desempeño de la organización. Por su alta dependencia en personas y no en sistemas, estas últimas son organizaciones altamente vulnerables a las presiones de sus competidores.

Por supuesto los Manuales al documentar la tecnología de una organización, no pretenden suprimir las habilidades y sentido común de la gente que allí labora, lo que pretende es que en el lugar de que la gente ande diariamente apagando fuegos y desperdiciando su talento, se dedique a mejorar los sistemas de trabajo y nivel de competitividad de la organización. Los Manuales documentan la experiencia de la organización, incluyendo claramente lo que ha probado ser útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos si deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una manera más eficiente.

Por lo tanto si se valora la experiencia de las personas y la tecnología que su organización está generando día con día, elaborar, actualizar y enriquecer continuamente sus Manuales, facilitara que la riqueza tecnológica de su organización pueda ser aprovechada al máximo en beneficio propio.

Para esto se deben entender como tecnología de una organización el conjunto de conocimientos que van a hacer que una organización se desarrolle y sea altamente competitiva. (Martín, 1997).

El contenido típico del manual de organización es:

Portada

Índice

- I. Catálogo de áreas autorizadas
- II. Hoja de autorización
- III. Introducción
- IV. Historia de lo organización
- V. Objetivo(s) del manual.

- VI. Misión de la organización
- VII. Misión del área
- VIII. Filosofía y valores de la organización
- IX. Organigrama general
- X. Organigrama del área
- XI. Objetivos de negocio
- XII. Factores clave del éxito
- XIII. Políticas generales
- XIV. Descripciones de puesto del área correspondiente
- XV. Anexos

(Martín, 1997)

4.4. Políticas, Métodos y Procedimientos.

Los métodos y procedimientos. Un manual de políticas y procedimientos es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización. En este manual se deben contestar las preguntas sobre lo qué hace (políticas) el área, departamento, dirección, gerencia u organización y cómo hace (procedimientos) para administrar el área, departamento dirección, gerencia u organización y para controlar los procesos asociados a la calidad del producto o servicio ofrecido (este control incluye desde la determinación de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o realización del servicio, evaluando el servicio post-venta).

En el caso de empresas pequeñas con un solo manual para toda la organización puede ser suficiente. Sin embargo, dado que la mayoría de las organizaciones tienen definidas las principales áreas del negocio (mercadotecnia, ventas, recursos humanos, finanzas, calidad, producción, ingeniería, proyectos, administración, etc.) es conveniente por aspectos de control y facilidad del manejo de información que cada área tenga su propio manual de políticas y procedimientos. En caso de que un área sea demasiado grande y maneje áreas o departamentos más pequeños, se podría decidir autorizar también a esas áreas o

departamentos a tener sus propios manuales para asegurar consistencia en toda la organización, las únicas personas autorizadas para aprobar políticas o procedimientos son los Responsables, Directores o Gerentes del primer nivel jerárquico.

Por su puesto cada área solamente incluirá en su manual de políticas y procedimientos en que esté directamente relacionado. Es decir, cada área tendrá solamente aquellos documentos que por sus funciones maneje cotidianamente, sean estos políticas y procedimientos que su propia área haya generado políticas y procedimientos en que esté directamente relacionado con otras áreas. Cualquier persona de la organización que tenga deseos de colaborar con el desarrollo de los manuales, podrá elaborar políticas o procedimientos siempre y cuando se le de un adecuado entrenamiento.

Los capítulos en que puede estar dividido el manual de políticas y procedimientos del área, están en función de las actividades y responsabilidades que realiza dicha área. Esto significa que a pesar de que en todas las áreas se tenga manuales de políticas y procedimientos, los contenidos de cada uno de ellos sean distintos. Aunque por su puesto, habrá políticas y procedimientos que estén repartidas en más de un área debido al alcance de cada política o procedimiento.

La elaboración de manuales de políticas y procedimientos implica en primer lugar definir las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que conforman la organización, incluso, en algunos casos lo primero que hay que hacer es definir las áreas, agrupando o separando funciones según sea lo más conveniente, para hacer frente al mercado y cumplir con su misión.

Es conveniente que cuando se empiecen a elaborar los manuales de políticas y procedimientos, se haga un programa de trabajo que incluya todos los documentos a elaborar, direccionando cada política y procedimiento a cada una de las áreas involucradas.

Un proceso es el conjunto de elementos que interactúan para transformar insumos, en bienes o productos terminados. Un proceso está formado por

materiales, métodos y procedimientos, recursos humanos, maquinaria y equipo y el medio ambiente.

Un método es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como una persona realiza un trabajo. En algunos métodos, los pasos exactos, varían.

Un procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente como dos o más personas realizan un trabajo.

Todas las actividades que realiza el hombre están de manera natural regidas por métodos y procedimientos. Es a través de ellos que se documentan los conocimientos y experiencia de las generaciones anteriores.

Los métodos y procedimientos de uso cotidiano en las organizaciones, generalmente son verbales y no están por escrito. Incluso la mayor parte de las veces la gente por falta de información y sensibilización a cerca de su importancia, modifican y desvirtúan el método o procedimiento de acuerdo al humor o presión de trabajo con que amanecen.

Los procedimientos que se usan dentro de una organización, generalmente son informales y los podemos observar fácilmente a través de las costumbres y hábitos de las personas. Los métodos y procedimientos que son escritos, a demás de asegurar la respetabilidad de un trabajo, permiten que el usuario siga tranquilamente por un camino seguro previamente probado. A demás, al usuario continuamente podrá estar capacitado para irlo mejorando.

¿Se ha puesto a pensar que pasa cuando una persona es nueva en un trabajo? ¿Cuánto tiempo le lleva conocer y dominar sus funciones? Normalmente le lleva mucho tiempo, ¿Por qué? Porque lo común es que el “jefe” le dé una rápida inducción a cerca de cuáles serán sus principales responsabilidades, esperando que con ello de la noche a la mañana, esa persona haya entendido todo lo que se le dijo (también lo que no se le dijo). De esta manera pasa el tiempo y después de unos meses, en los que hubo decenas de regaños, centenas de frustraciones, miles de fallas, parece que por fin ya la persona se ubico y domina el puesto. Sin

embargo, si esa misma persona al llegar a su nuevo puesto, se le pusiera a leer el manual de organización, el manual de calidad, el manual de políticas y procedimientos del área y lo dejemos dos o tres días en cada departamento, a la vuelta de un mes esa persona sería “casi un experto” (o a lo menos estaría mejor ubicado y preparado) en sus funciones, y estaría listo para empezar a agregar valor a la organización y desquitar plenamente su sueldo.

Usando adecuadamente métodos y procedimiento escritos, las personas ganan dos cosas: precisión y velocidad. Si la persona es nueva, adicionalmente gana conocimiento y experiencia. El dueño de la empresa puede beneficiarse igualmente, si en su organización, oficina, taller o negocio asegura que para todos los trabajos clave del negocio se tengan métodos y procedimientos escritos que documenten la mejor experiencia de la organización.

Si la gente conociera los respectivos procedimientos y estuviese adecuadamente entrenada en ellos, cuando hubiese necesidad sabrían exactamente qué hacer y qué no hacer. (Martín, 1997)

Las organizaciones que necesitan manuales de políticas y procedimientos son todas aquellas que:

1. Están buscando la certificación con las normas ISO 9000
2. Que requieren normalizar su operación
3. Que buscan eliminar estrés y desperdicio
4. Que desean multiplicar su cultura organizacional
5. Que desean incrementar y/o consolidar su posición competitiva
6. Que desean tener un crecimiento sostenido.

(Martín, 1997)

4.5. Diagramas de flujo.

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimientos, debido a que por su sencillez grafica permite ahorrar muchas explicaciones. De hecho en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.

Al principio algunos directivos y responsables de área piensan que estos diagramas a demás de ser muy complicados son solamente para los ingenieros. Esta percepción es cierta dada la falta de costumbre en su uso, sin embargo, su aprendizaje es tan sencillo que cualquier persona en menos de una hora haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir fácilmente el valor y utilidad de esta herramienta.

Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, diseñar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- i) Hacer presentaciones directivas.

Los símbolos básicos para elaborar un diagrama de flujo son los siguientes:

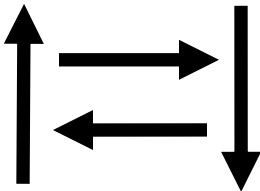
Figura 6. Símbolos básicos para elaborar diagramas de flujo.



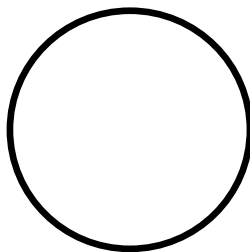
El símbolo ACTIVIDAD es un RECTANGULO que designa una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.



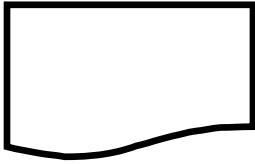
El símbolo TERMINAL es un OVALO que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para designar el punto de partida del flujo de un proceso; fin o final son palabras que se designan para el final del flujo.



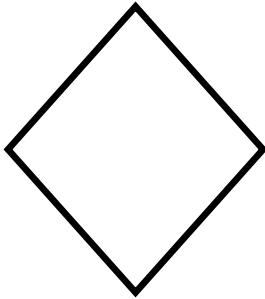
La LINEA DE FLUJO representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.



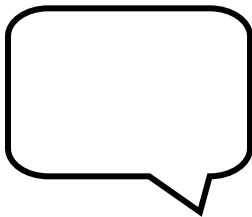
El CONECTOR es un CÍRCULO que se utiliza para indicar continuidad del diagrama de flujo. Se utiliza cuando el diagrama de flujo abarca dos o más hojas y se desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha. Generalmente se usan las letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo conector. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber cuando menos otro círculo conector que entre (llegue) a alguna actividad (los dos o más conectores relacionados tendrán las mismas letras de referencia).



El símbolo DOCUMENTO representa el documento generado por el proceso, y es donde se almacena información relativa a él.



El símbolo DECISION es un ROMBO señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta (si, no, cierto, falso, etc.).



El símbolo de DIALOGO se establece para indicar la interacción vía telefónica o personal con los proveedores, clientes o miembros de la organización.

Fuente: (Martín, 1997)

CAPITULO V.

Caso Práctico “COMERCIALIZADORA DE CARNES Y EMBUTIDOS FRANCISCO NUÑEZ S. A. DE C. V.”.

5.1 HISTORIA.

“Comercializadora de carnes y embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.” Inicio en el 23 de julio del 2001 gracias a la inquietud, visión y ganas de crecer en el ámbito de los negocios del Dr. José Francisco Núñez Peña, apoyado por su esposa y socia Dra. Leonor Casillas Rentería formando así esta sociedad como una Empresa Familiar, en sus comienzos se encontraba ubicada en privada de eucalipto # 16 colonia los Gigantes, con el paso de algún tiempo se percataron que esta ubicación no era la que les favorecía y se mudaron a las instalaciones de Vidal Solís # 87-A lo que hoy en día es Comercializadora.

Esta idea del Dr. Núñez surgió teniendo como objetivo complementar el servicio que brinda INPOHNSA¹ al público, fundando comercializadora con un concepto donde se pueda disfrutar de las tradicionales carnitas en ambiente familiar, así como abastecer a las amas de casa con carne de cerdo, res, pollo y sus derivados ofreciendo siempre la mayor calidad al mejor precio preservando así la tradición del negocio familiar. Así mismo se adapta a las necesidades de los consumidores proporcionándoles el servicio de Carnitas para sus eventos con todo lo necesario para acompañarlas.

Aunado a esto también se realiza la venta al mayoreo de canales, capotes, sancocho y chuleta ahumada completando así el círculo de comercialización.

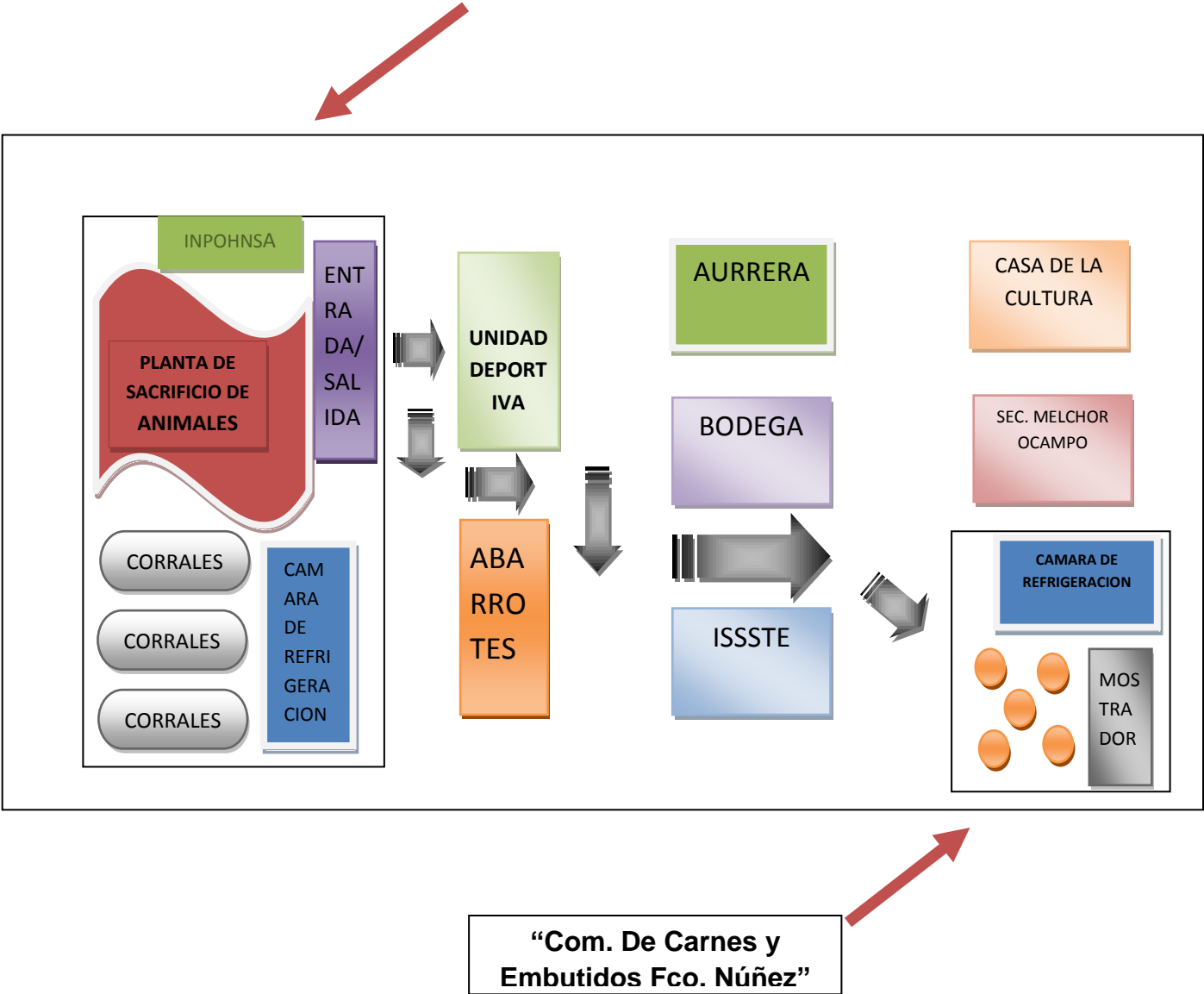
Durante el ejercicio 2010 se inauguró la sucursal Multiplaza ubicada en la calle Guadalupe Victoria # 70 en Cd. Hidalgo Michoacán, con el objetivo de cubrir las necesidades de otro sector del mercado local.

¹ INDUSTRIALIZADORA DE PORCINOS HERMANOS NUÑEZ S.A DE C.V.

Comercializadora se ha destacado por brindar el mejor servicio y los mejores precios durante todo el año, gracias, principalmente ha esto es que ha crecido y se ha mantenido en el mercado durante 9 años.

Punto de venta

Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V. se encuentra ubicada en la calle Vidal Solís No. 87- A, en la colonia Centro de Ciudad Hidalgo, Mich. A continuación se muestra su ubicación y la cercanía de su mercado de abasto principal INPOHNSA (Rastro):



5.2. ASPECTOS LEGALES (CONSTITUCIÓN).

“COMERCIALIZADORA DE CARNES Y EMBUTIDOS FRANCISCO NUÑEZ “está constituida como una Sociedad Anónima de Capital Variable. En el año 2001 conformada por dos socios Dr. José Francisco Núñez Peña y Dra. Leonor Casillas Rentería.

Este proceso se llevó a cabo en la Ciudad de Morelia Michoacán, tomando algunos meses para quedar legalmente constituidos con la ayuda del Notario Público No.13 Lic. José Cortes Miranda.

Su objeto social es la producción, comercialización y distribución de carnes y embutidos en todas sus formas.

Se plasmó dentro de los documentos organizacionales, la recopilación de los datos históricos de la creación de la empresa, que permitirán en un futuro poder crear Manuales Organizacionales, que coadyuven una mejor formalización de su actividad empresarial.

5.4. PROPUESTA MERCADOLÓGICA.

IMAGEN.



LOGOTIPO.



MARCA Y DISEÑO.

La marca de Comercializadora es “**Los Núñez**”, se ha optado por continuar con este nombre ya que por tradición familiar y posicionamiento con el que cuenta actualmente la empresa en el mercado y el reconocimiento que los clientes tienen para con el nombre desde que se inició la misma; todos los productos que maneja son aceptados, asociados e identificados con esta denominación por lo cual es razón suficiente para dejar.

DISEÑO DE IMAGEN.

Este diseño fue creado por la administradora actual de “Comercializadora de Carnes y embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.”, se optó por poner un trébol de la suerte el cual está integrado por cuatro pétalos que representan para la empresa las cuatro materias primas principales que se manejan en la comercializadora siendo estas cerdo, res, pollo y embutidos.

Los colores que se utilizan por un lado son el rojo que representa las emociones, la pasión y la fuerza, simboliza la sangre, en la publicidad estimula la venta, es sugestivo, reformador e innovador, concentración y atención; además de representar que el producto es de excelente calidad.

Estimula el apetito, pide atención y nos alerta y crea una sensación de urgencia.

(Merino, 2010)

El verde representa limpieza fría y refrescante y es el color de la naturaleza por excelencia, por su efecto sedante son empleados para productos de la salud o servicios sanitarios en combinación con el blanco representa buena calidad e inspira simpatía, así como nuestra relación en el cuidado del medio ambiente.

(Merino, 2010)

ESLOGAN.

Se le propuso a “Comercializadora de Carnes y embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.” Los siguientes eslógans:

Lo + rico a tu alcance.

+rico +sano+ barato solo con don Paco.

“Si quieres estar fuerte y sano come carne de marrano”

+rico +barato solo con don Paco.

Siempre cuidando tu economía

Al cuidado de tu economía

Se realizó con los dueños una reunión en la cual se analizaron cada una de las propuestas y por unanimidad decidieron se quedara la propuesta número dos “**+rico +sano+ barato solo con don Paco.**” Esto porque representa lo que el dueño de la empresa ofrece a sus clientes sabor, limpieza, higiene y calidad así como precio en sus productos más el distintivo de realizar una asociación entre el cliente y el dueño.

5.5. PROPUESTA ESTRUCTURAL

La empresa “COMERCIALIZADORA DE CARNES Y EMBUTIDOS FRANCISCO NUÑEZ S.A. de C.V. no contaba con una visión, se presenta a los dueños mostrar su Misión, visión y valores en los establecimientos para con esto enseñar a los clientes un respeto tanto para ellos como para la misma organización. Por lo cual se crean de manera conjunta lo siguiente: misión, visión y valores.

Visión

Ser la empresa número uno en satisfacer las necesidades de venta y comercialización, de productos cárnicos y sus derivados, no solo a nivel local, si no lograr la penetración en el mercado nacional, respaldados por los valores:

Responsabilidad.

- Con el cliente en medida que los productos que se ofrecemos son de la más alta calidad, brindar siempre un buen trato, tener en tiempo y forma los pedidos, y las mejores condiciones sanitarias.
- Con los trabajadores proporcionar los medios que les permitan desarrollarse en el trabajo, crecer como personas y un clima laboral sano.

Confianza.

- Tanto en clientes como trabajadores para expresar inconformidades o irregularidades y tomar medidas correctivas que nos beneficien a ambos, propiciando la comunicación asertiva.

- De que los productos que se ofrecen son preparados pensando en la salud y economía familiar con mucho empeño en las normas sanitarias y de calidad.

Honestidad.

- Con el cliente ya que sus pedidos estarán en el tiempo y forma que le sean indicados y no más y de que lo que consume esta realmente avalado por salubridad.
- Motivar que entre los miembros de la organización se practique este valor con la finalidad de que tanto patrón como trabajadores obtengan los beneficios que esperan y no surjan conflictos a causa de actos deshonestos de ambas partes.

Respeto.

- El cliente siempre tiene la razón y debemos aceptar sus comentarios, sugerencias, opiniones respecto a los productos y servicio.
- Propiciar ambiente sano de trabajo en el cual se respeten formas pensar y actuar de los individuos.

Misión

Ser una empresa que satisface las necesidades de los clientes proporcionando carne de cerdo, res, pollo y sus derivados así como proporcionar servicios de calidad, consistentes e innovadores al precio más bajo del mercado, que permitan satisfacer las necesidades de los clientes, los trabajadores, sus familias y la sociedad en general.

Figura 7.Organigrama Actual.



Este modelo organizacional representaba un conflicto para lo organización ya que existía una duplicidad de puestos, por parte de los miembros de la familia y de los empleados de Comercializadora, así como una autoridad que no estaba delimitada, gráficamente así se encontraba sin embargo en la realidad en director general hacia función en cada uno de los puestos operativos que nunca estuvieron bien definidos y cuya relación ocasionaba el inadecuado funcionamiento de las actividades del resto de los empleados.

Se propone a la empresa el siguiente modelo con la finalidad de eliminar la duplicidad de funciones como de puestos y delimitar las actividades de cada uno de los trabajadores y de los roles que juegan los integrantes de la familia así como para poder tener un control más estricto sobre los inventarios, la producción, las ventas, la atención a clientes, la situación financiera y el buen cumplimiento de los objetivos generales de toda la organización.

Se propone crear la apertura de las principales cuatro aéreas con que funciona una empresa, que son producción, mercadotecnia y ventas, recursos humanos y finanzas, para el mejor funcionamiento de estas mismas.

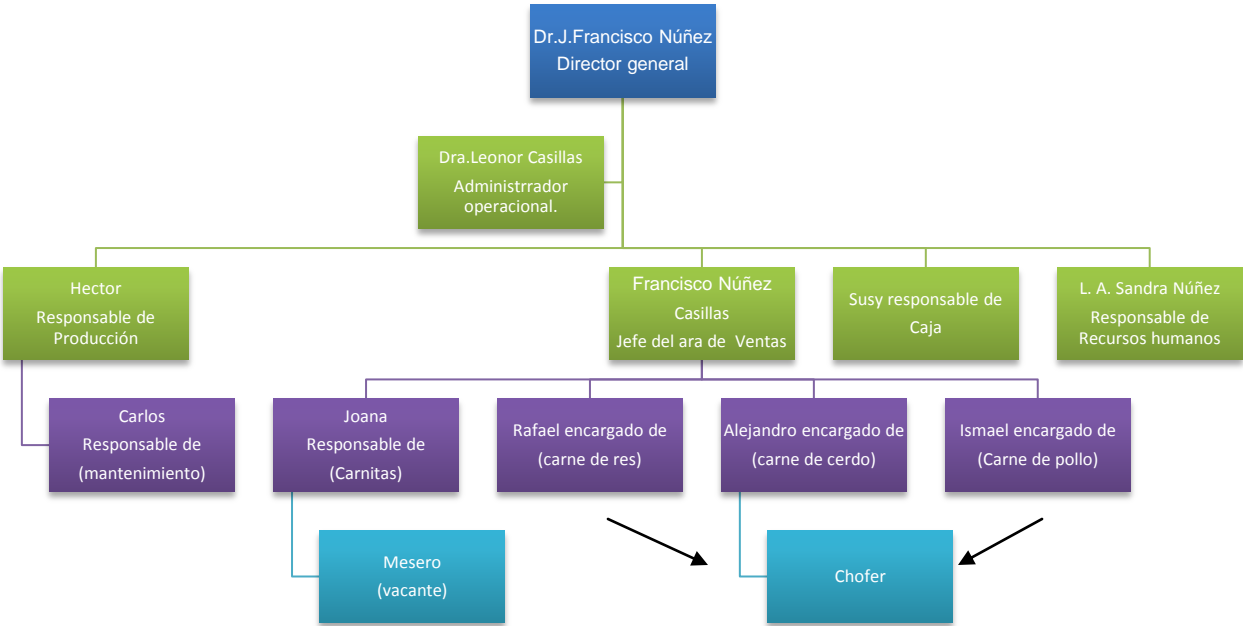
En el área de producción se agrega el puesto de mantenimiento que en conjunto con el área les va a permitir llevar un mejor control de la calidad e higiene de los productos. Así mismo se proponen 3 puestos adicionales que son: mesero, chofer y despachador de carnes frías que permitirán cubrir estas áreas, para que no exista duplicidad de puestos y funciones.

Mercadotecnia y ventas se desglosa de manera especializada en cada uno de nuestros principales productos de venta y la atención al cliente.

Recursos humanos la cual está al pendiente de los trabajadores y de que estos cumplan con la misión, visión, valores, objetivos, metas, políticas de la empresa y la atención a sus necesidades y requerimientos.

Finanzas anteriormente la duplicidad de funciones incluía ese departamento el cual mostraba un descontrol en el cuidado financiero que se debe tener para con la empresa, dentro de la propuesta se crea el puesto de caja que en conjunto con la administración registran y controlan de manera clara las entradas y salidas financieras de la empresa.

Figura 8. Propuesta de organigrama.



Con esto se logra en el ámbito familiar poder disminuir los conflictos que existían y con la ubicación de roles poder tomar cada uno su grado de responsabilidad, respetando las decisiones que la autoridad en línea tenga dentro del organigrama; así mismo ser participes aportando sugerencias a la dirección para el mejor funcionamiento.

5.6. MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.

Se crea este Manual de Procedimientos para poder capacitar al personal y de esta manera se tenga documentado el proceder de cada uno de los puestos y funciones que se llevan a cabo en la empresa.

Objetivos

Los presentes se proponen para poder realizar el mejor desarrollo tanto individual como organizacional del empleado y de la empresa en todos los ámbitos.

- Que la misión y visión sea asimiladas por los miembros que conformen esta entidad de trabajo.
- Que el personal se apegue a los reglamentos y políticas de trabajo.
- La nueva estructura organizacional e implementación de reglas, políticas y procedimientos ayude a que en un periodo de 3 años Comercializadora amplíe su mercado operando como una exportadora de carnes y embutidos.
- Duplicar su nivel de ventas durante el ejercicio 2011 por lo tanto incrementar los ingresos.
- Normalizar la operación.
- Eliminar estrés y desperdicio
- Que todos los miembros conozcan y se apeguen a la cultura organizacional.

Políticas y reglas.

Las políticas éstas representan las declaraciones o entendimientos generales que guían el pensamiento en la toma de decisiones.

Las reglas establecen acciones específicas necesarias donde la discreción no se permite.

(koontz Harold, 2008)

Políticas

- ✓ Promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación.
- ✓ Apegarse estrictamente a un alto estándar de respeto y cooperación mutua entre los trabajadores.
- ✓ Establecer precios competitivos que permitan el mejor posicionamiento de la empresa.
- ✓ Lograr los mejores estándares de calidad en nuestros productos y servicios.
- ✓ Permitir en la manera de lo posible la entrada de nuevos productos complementarios.
- ✓ Tener abierto el acceso en la comunicación en todos los niveles organizacionales de la empresa para evitar conflictos laborales.
- ✓ Contratar personal apegado a las descripciones de los puestos.

Reglas

- ✓ Portar el uniforme diariamente, el uniforme constara en playera roja o azul marino y mandil con el logotipo de la empresa, pantalón de mezclilla y botas, el cual deberá ser utilizado por los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.
- ✓ No visitas durante el horario de trabajo, salvo causa de fuerza mayor.
- ✓ Respetar el horario que le es asignada para almorzar.
- ✓ Apegarse a las políticas y procedimientos de su puesto.
- ✓ Respetar el horario de entrada.
- ✓ No presentarse a trabajar bajo la influencia del alcohol o drogas, o ingresar alguna de estas sustancias a la empresa.
- ✓ Si por algún motivo se necesita faltar al trabajo, avisar con anticipación.
- ✓ No dañar o hacer mal uso de la maquinaria o instalaciones de la empresa.
- ✓ Pelear o hacer bromas pesadas dentro del horario de trabajo.
- ✓ Pasar por alto las obligaciones laborales durante el horario de trabajo.
- ✓ No utilizar lenguaje amenazador u ofensivo al dirigirse a un compañero de trabajo.

- ✓ Jamás dañar, destruir o robar intencionalmente bienes de sus compañeros de trabajo o de la empresa.
- ✓ Las mujeres deberán usar el cabello recogido.
- ✓ Todos deberán tener la higiene de cortarse las uñas y no llevar anillos ni pulseras al trabajo.

Sanciones.

- ✓ En caso de falta injustificada, la sanción será suspensión de trabajo al día siguiente.
- ✓ Si el empleado se presenta a trabajar en estado de ebriedad será amonestado verbal y por escrito y será acreedor a una suspensión por dos días sin goce de sueldo.
- ✓ Si daña alguna instalación o aditamento de trabajo, el trabajador estará obligado a cooperar con el 50% del total del daño para su reparación.
- ✓ Si es descubierto utilizando lenguaje obsceno en contra de sus compañeros de trabajo será amonestado verbal y por escrito, y si llegara a tener 3 amonestaciones será acreedor a suspensión de trabajo por un día sin goce de sueldo.
- ✓ La falta de higiene será motivo de amonestación verbal y escrita, y si llegara a tener 3 amonestaciones será acreedor a suspensión de trabajo por un día sin goce de sueldo.
- ✓ La realización de actividades que impliquen competencia desleal a la empresa será causa de despido.
- ✓ El acoso sexual hacia sus compañeros de trabajo o clientela será motivo de amonestación verbal y escrita, y si llegara a tener 3 amonestaciones será acreedor a suspensión de trabajo definitivamente.

Motivación.

Se implementaran actividades de responsabilidad social para con los empleados al otorgarles una despensa de los mismos productos de la empresa, con la finalidad de motivar su desempeño y así fortalecer su lealtad para con la misma.

- ✓ Pago de aguinaldo.
- ✓ Prima vacacional.
- ✓ Promover la unión y compañerismo de los trabajadores mediante la programación de viajes, paseos, convivencias.
- ✓ Aquella persona que cumpla durante el mes con el uniforme, le será otorgada una despensa.
- ✓ Realización de un convivio de fin de año, en donde todo sea gratuito y se llevara a cabo una rifa en donde participaran todos.
- ✓ En la fecha de cumpleaños a cada trabajador se le regalara un pastel.
- ✓ Tomar fotografías de las reuniones y viajes de convivencia para hacer un periódico mural dentro de las instalaciones de la empresa.

5.7. DESCRIPCIONES DE PUESTOS Y

DIAGRAMAS DE FLUJO.

Para la realización de los siguientes diagramas y descripciones de puestos se realizó una entrevista con cada uno de los trabajadores (ANEXO 1) la cual nos permitió obtener la información necesaria para poder presentarle a la empresa la siguiente propuesta que avala la descripción de puestos del organigrama que se mencionó anteriormente.

Diagramas de flujo para el personal de Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S. A. de C. V.

Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Responsable de Freidor.

Especificaciones

Nivel académico: Secundaria, bachillerato o equivalente.

Género: Masculino

Experiencia: Mínimo 1 año

Características:

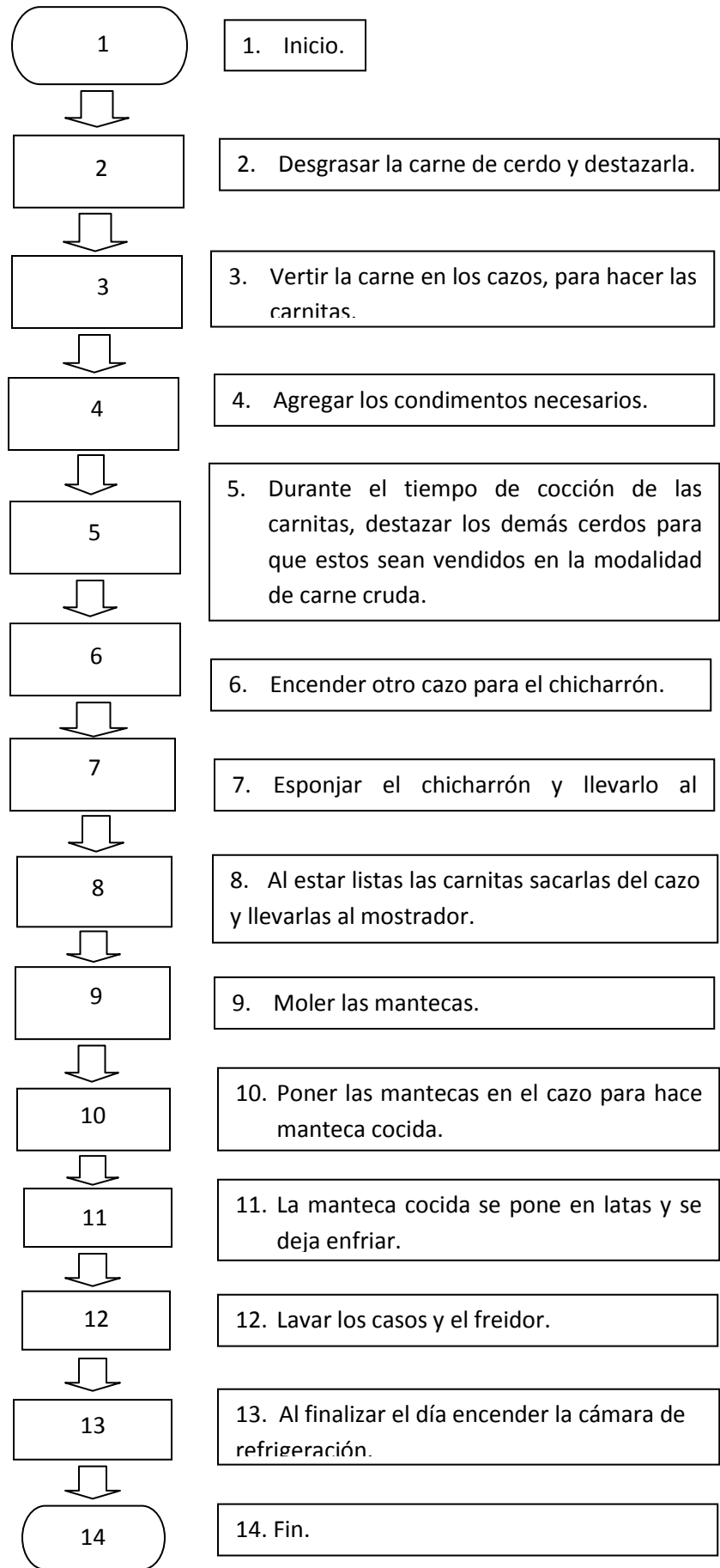
Cuadro 4. Descripción de puesto encargado de freidor

Actual	Sugerencia
Características del puesto	Características del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esponjar el chicharrón ➤ Partir carne ➤ Sacar las carnitas ➤ Moler mantecas ➤ Lavar los casos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Puntualidad ➤ Higiene personal, uñas y cabello corto ➤ Conocimiento de la anatomía de los cerdos, para poder destazar la carne. ➤ Desgrasar y sacar cueros para sancocho ➤ Esponjar el chicharrón ➤ Encender y apagar la cámara de refrigeración ➤ Sacar las canitas de los cazos ➤ Moler las mantecas ➤ Lavar los casos
Maquinaria y Herramientas	Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuchillo ➤ Machete ➤ Palas ➤ Cámara de refrigeración 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de chuchillos, chaira y machete. ➤ Palas para los cazos ➤ Conocer el funcionamiento de la cámara de refrigeración.
Relación directa	Relación directa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Responsable de vender las canitas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente general ➤ Encargada de la administración ➤ La encargada de vender las carnitas

Funciones del responsable del Freidor.

1. Inicio.
2. Desgrasar la carne de cerdo y destazarla.
3. Vertir la carne en los cazos, para hacer las carnitas.
4. Agregar los condimentos necesarios.
5. Durante el tiempo de cocción de las carnitas, destazar los demás cerdos para que estos sean vendidos en la modalidad de carne cruda.
6. Encender otro cazo para el chicharrón.
7. Esponjar el chicharrón y llevarlo al mostrador.
8. Al estar listas las carnitas sacarlas del cazo y llevarlas al mostrador.
9. Moler las mantecas.
10. Poner las mantecas en el cazo para hacer manteca cocida.
11. La manteca cocida se pone en latas y se deja enfriar.
12. Lavar los cazos y el freidor.
13. Al finalizar el día encender la cámara de refrigeración.
14. Fin.

Figura 9. Diagrama de flujo de el freidor.



Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Elaboración de carnes y embutidos

Especificaciones

Nivel académico: Químico, bachillerato o equivalente.

Género: Masculino

Características:

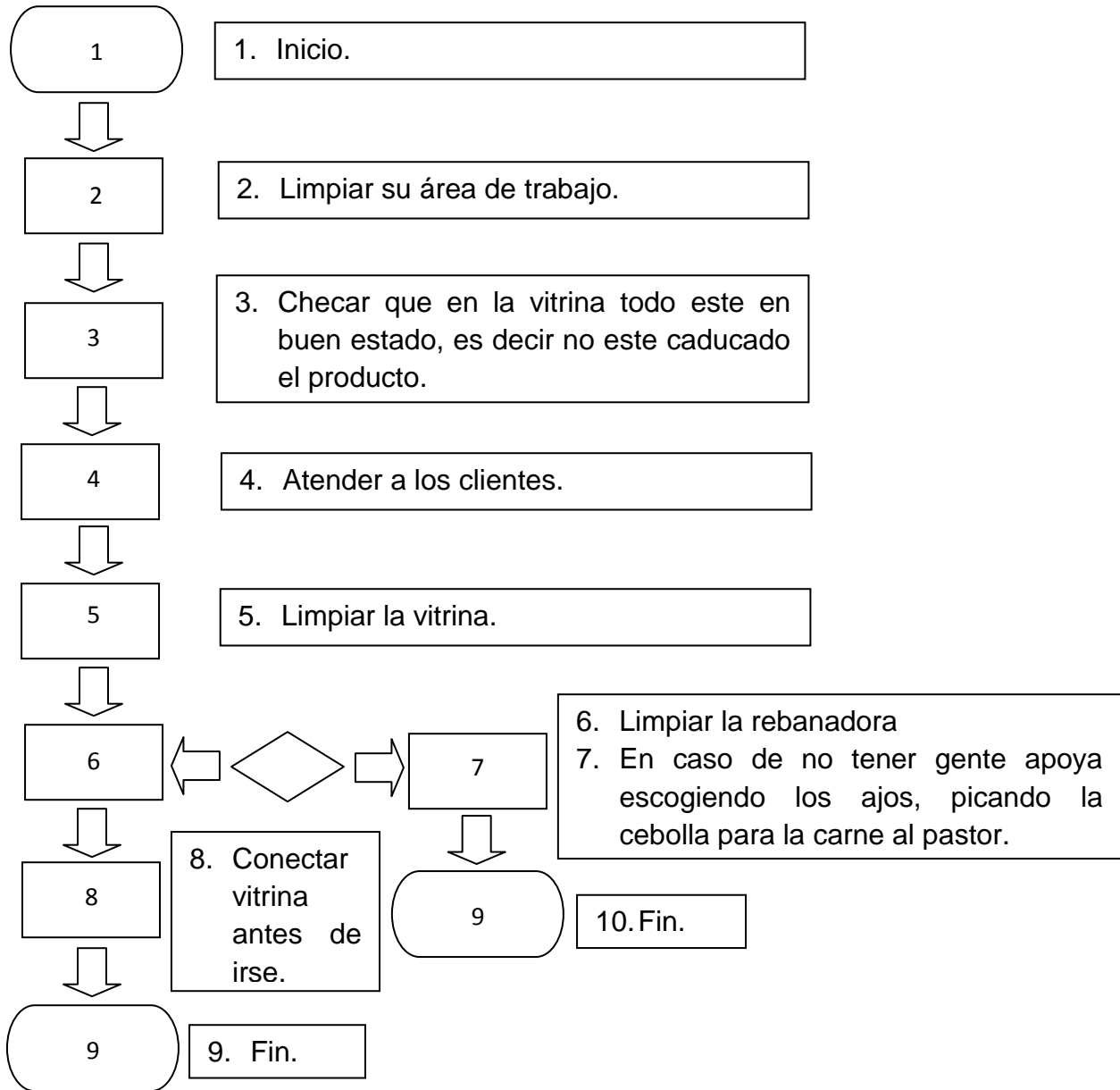
Cuadro 5. Descripción de puesto elaboración de carnes y embutidos

Actual	Sugerencia
Características del puesto	Características del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Repartidor de carne ➤ Seguimiento de pesado y matanza ➤ Entregar y partir canitas ➤ Traer el ganado ➤ Elaboración de chuleta ahumada 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración de chuleta ahumada ➤ Llevar un inventario ➤ Abastecimiento de materia prima para la elaboración de la chuleta ➤ Higiene personal (uñas y cabello corto) ➤ Mantenimiento del área de trabajo ➤ Puntualidad
Maquinaria y Herramientas	Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuchillo ➤ Chaira ➤ Bascula ➤ Molino ➤ Cazos ➤ Mezcladora para chuleta ➤ Inyectadora para chuleta ➤ Horno para coser la chuleta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de chuchillos, chaira y machete. ➤ Cazos ➤ Mezcladora para chuleta ➤ Inyectadora para chuleta ➤ Horno para coser la chuleta ➤ Molino ➤ Bascula
Relación directa	Relación directa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente general 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gerente general ➤ Encargada de la administración

Funciones de la empleada de mostrador para carnes frías.

1. Inicio.
2. Limpiar su área de trabajo.
3. Checar que en la vitrina todo este en buen estado, es decir no este caducado el producto.
4. Atender a los clientes.
5. Limpiar la vitrina.
6. Limpiar la rebanadora.
7. En caso de no tener gente apoya escogiendo los ajos, picando la cebolla para la carne al pastor.
8. Conectarla vitrina antes de irse.
9. Fin.

Figura 10. Diagrama de flujo elaboración de carnes y embutidos



Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Empleado de mostrador (Carne)

Especificaciones

Nivel académico: Secundaria, bachillerato o equivalente.

Género: Masculino

Características:

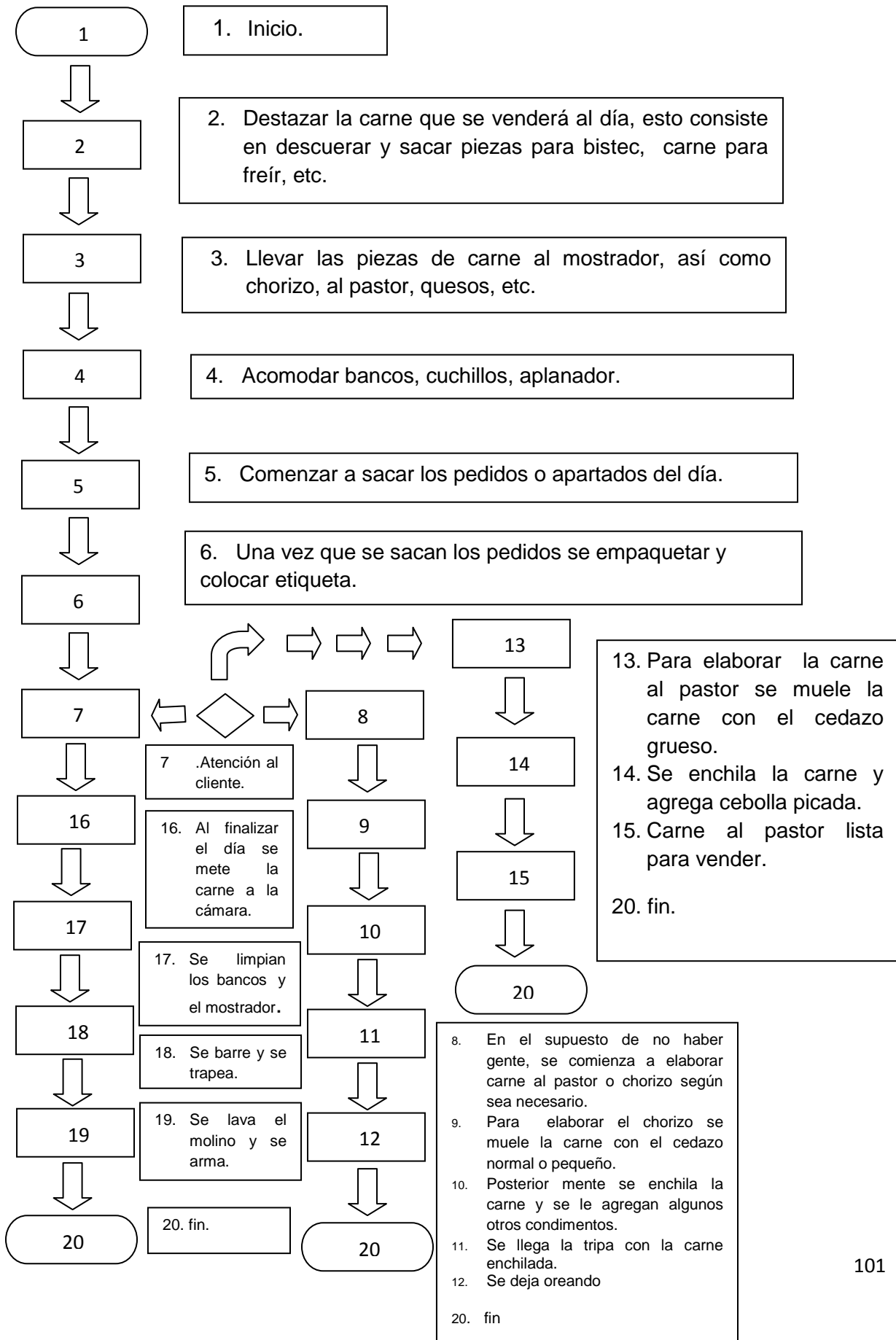
Cuadro 6. Descripción de puesto empleado de mostrador

Actual	Sugerencia
Características del puesto	Características del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sacar la carne de la cámara de refrigeración ➤ Atención al cliente ➤ Mantener aseada el área de trabajo ➤ Destazar la carne ➤ Sacar pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer la anatomía del cerdo, res y pollo ➤ Atención al cliente ➤ Destazar la carne ➤ Manejo de empleadora ➤ Higiene personal (uñas y cabello cortos) ➤ Puntualidad
Maquinaria y Herramientas	Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuchillo ➤ Chaira ➤ Bascula ➤ Molino ➤ Cazos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de cuchillo, chaira, machete, aplanador ➤ Molino ➤ Bascula ➤ Empleadora
Relación directa	Relación directa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Con la cajera ➤ Compañeros de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Con la cajera ➤ Con los compañeros de trabajo

FUNCIONES DE VENDEDOR DE MOSTRADOR DE CARNE CRUDA.

1. Inicio.
2. Destazar la carne que se venderá al día, esto consiste en descuerar y sacar piezas para bistec, carne para freír, etc.
3. Llevar las piezas de carne al mostrador, así como chorizo, al pastor, quesos, etc.
4. Acomodar bancos, cuchillos, aplanador.
5. Comenzar a sacar los pedidos o apartados del día.
6. Una vez que se sacan los pedidos se empaquetar y colocar etiqueta.
7. Atención al cliente.
8. En el supuesto de no haber gente, se comienza a elaborar carne al pastor o chorizo según sea necesario.
9. Para elaborar el chorizo se muele la carne con el cedazo normal o pequeño.
10. Posteriormente se enchila la carne y se le agregan algunos otros condimentos.
11. Se llega la tripa con la carne enchilada.
12. Se deja oreando.
13. Para elaborar la carne al pastor se muele la carne con el cedazo grueso.
14. Se enchila la carne y agrega cebolla picada.
15. Carne al pastor lista para vender.
16. Al finalizar el día se mete la carne a la cámara de refrigeración.
17. Se limpian los bancos y el mostrador.
18. Se barre y se trapea.
19. Se lava el molino y se arma para estar listo el día siguiente.
20. Fin.

Figura 11. Diagrama de flujo empleado de mostrador (carne cruda)



Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Empleado de mostrador (Carnitas)

Especificaciones

Nivel académico: Secundaria, bachillerato o equivalente.

Género: Femenino

Características:

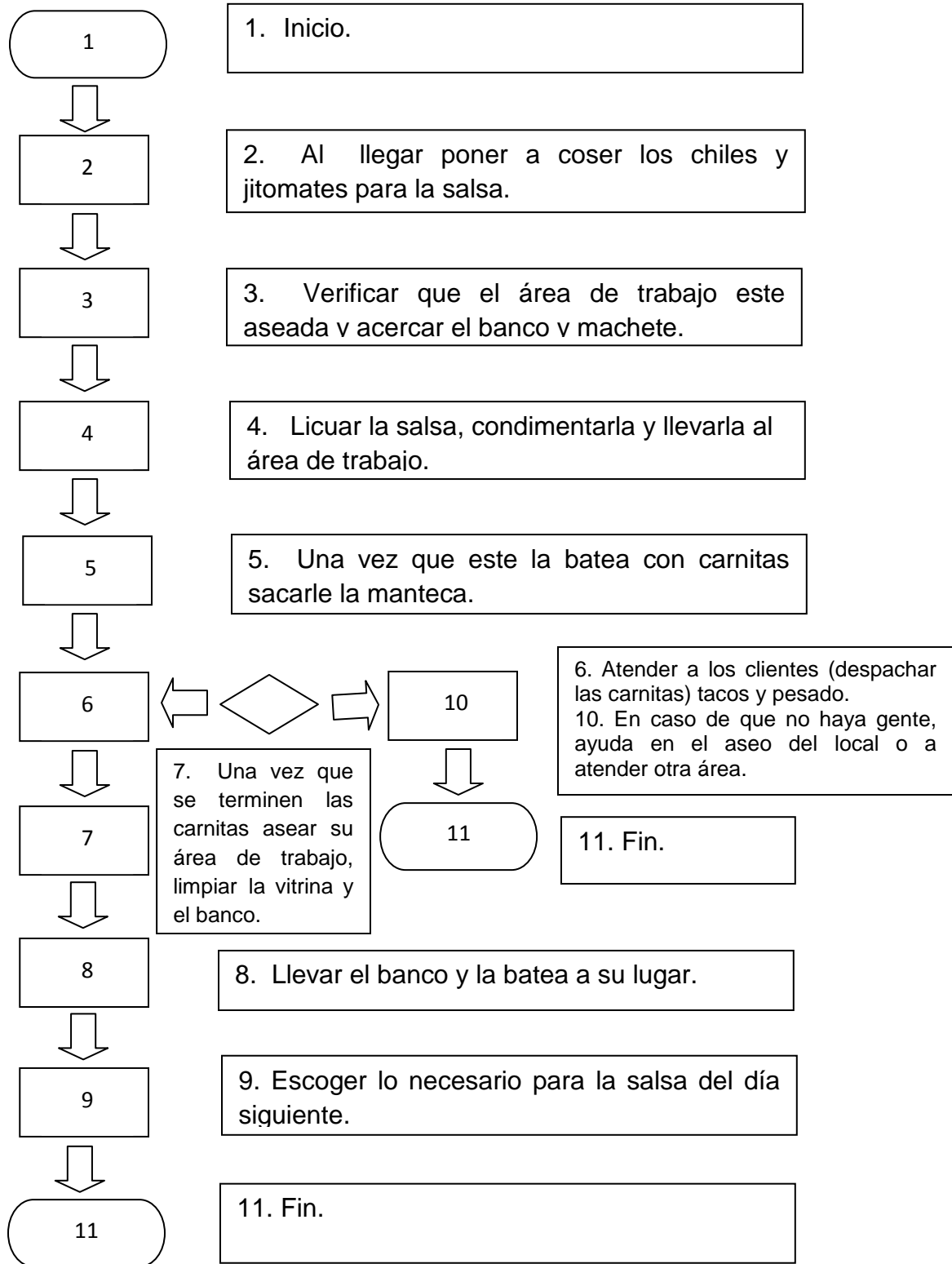
Cuadro 7. Descripción de puesto empleado de mostrador (carnitas)

Actual	Sugerencia
Características del puesto	Características del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Hacer las salsas ➤ Atención al cliente ➤ Hacer la moronga ➤ Lavar mandiles ➤ Limpieza de mostrador ➤ Aseo de mesas 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conocer la anatomía del cerdo ➤ Atención al cliente ➤ Higiene personal (uñas limpias, cabello recogido) ➤ Conocimiento de cocina ➤ puntualidad
Maquinaria y Herramientas	Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cuchillo ➤ Chaira ➤ Bascula ➤ Molino ➤ Cazos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manejo de cuchillo, machete y bascula ➤ Estufa ➤ Escoba y recogedor ➤ Trapeador
Relación directa	Relación directa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Con la cajera ➤ Compañeros de trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Con la cajera ➤ Con los compañeros de trabajo

FUNCIONES DE EL RESPONSABLE DE CARNITAS.

1. Inicio.
2. Al llegar poner a coser los chiles y jitomates para la salsa.
3. Verificar que el área de trabajo este aseada y acercar el banco y machete.
4. Licuar la salsa, condimentarla y llevarla al área de trabajo.
5. Una vez que este la batea con carnitas sacarle la manteca.
6. Atender a los clientes (despachar las carnitas) tacos y pesado.
7. Una vez que se terminen las carnitas asear su área de trabajo, limpiar la vitrina y el banco.
8. Llevar el banco y la batea a su lugar.
9. Escoger lo necesario para la salsa del día siguiente.
10. En caso de que no haya gente, ayuda en el aseo del local o a atender otra área.
11. Fin.

Figura 12. Diagrama de flujo empleado de mostrador (carnitas).



Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Empleado de mostrador (Cajera)

Especificaciones

Nivel académico: Secundaria, bachillerato o equivalente.

Género: Femenino

Características:

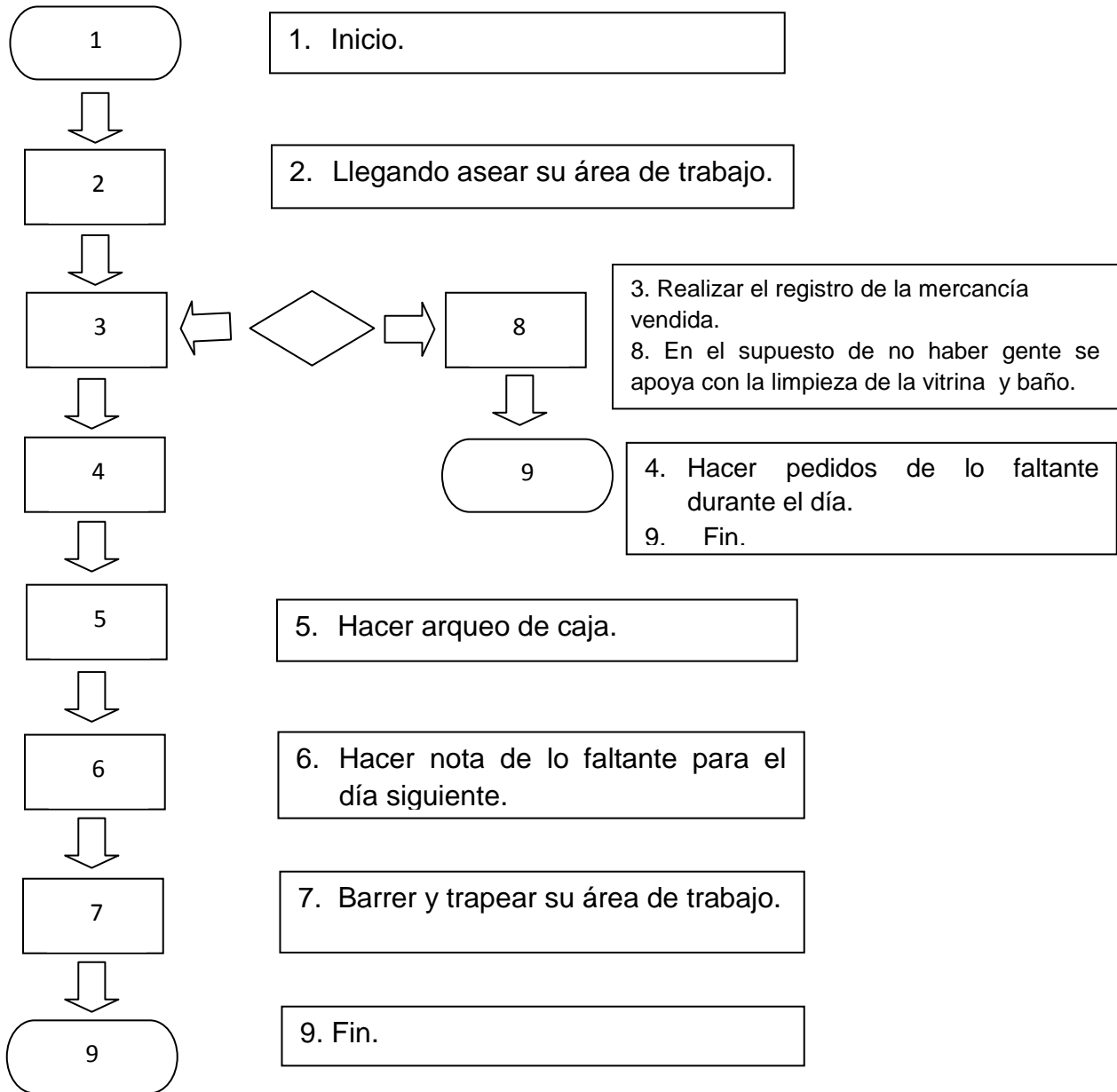
Cuadro 8. Descripción de puesto empleado de mostrador (cajera).

Actual	Sugerencia
Características del puesto	Características del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobrar la mercancía ➤ Verificar precios y peso del producto ➤ Entregar cuentas de la mercancía vendida ➤ Embolsar ➤ Aplanar ➤ Moler carne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena presentación e higiene ➤ Atención al cliente ➤ Destreza mental y manual ➤ Conocimiento económico-administrativo ➤ Facilidad de palabra ➤ Amabilidad ➤ Llevar registro de los pedidos ➤ Llevar un inventario
Maquinarias y Herramientas	Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja registradora ➤ Calculadora ➤ Radio (Circuito cerrado) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja registradora ➤ Calculadora ➤ Radio (Circuito cerrado) ➤ Control de agenda
Relación directa	Relación directa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Compañeros de trabajo ➤ Con la administradora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Con los compañeros de trabajo ➤ Con la administradora

CAJERA.

1. Inicio.
2. Llegando asear su área de trabajo.
3. Realizar el registro de la mercancía vendida.
4. Hacer pedidos de lo faltante durante el día.
5. Hacer arqueo de caja.
6. Hacer nota de lo faltante para el día siguiente.
7. Barrer y trapear su área de trabajo.
8. En el supuesto de no haber gente se apoya con la limpieza de la vitrina y baño.
9. Fin.

Figura 13. Diagrama de flujo empleado de mostrador (cajera).



**Familiares que colaboran en Comercializadora de carnes y embutidos
Francisco Núñez S. A. de C. V.**

Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Caja

Especificaciones

Nivel académico: bachillerato, equivalente.

Género: Femenino

Características:

Cuadro 9. Descripción de puesto familiar cajera.

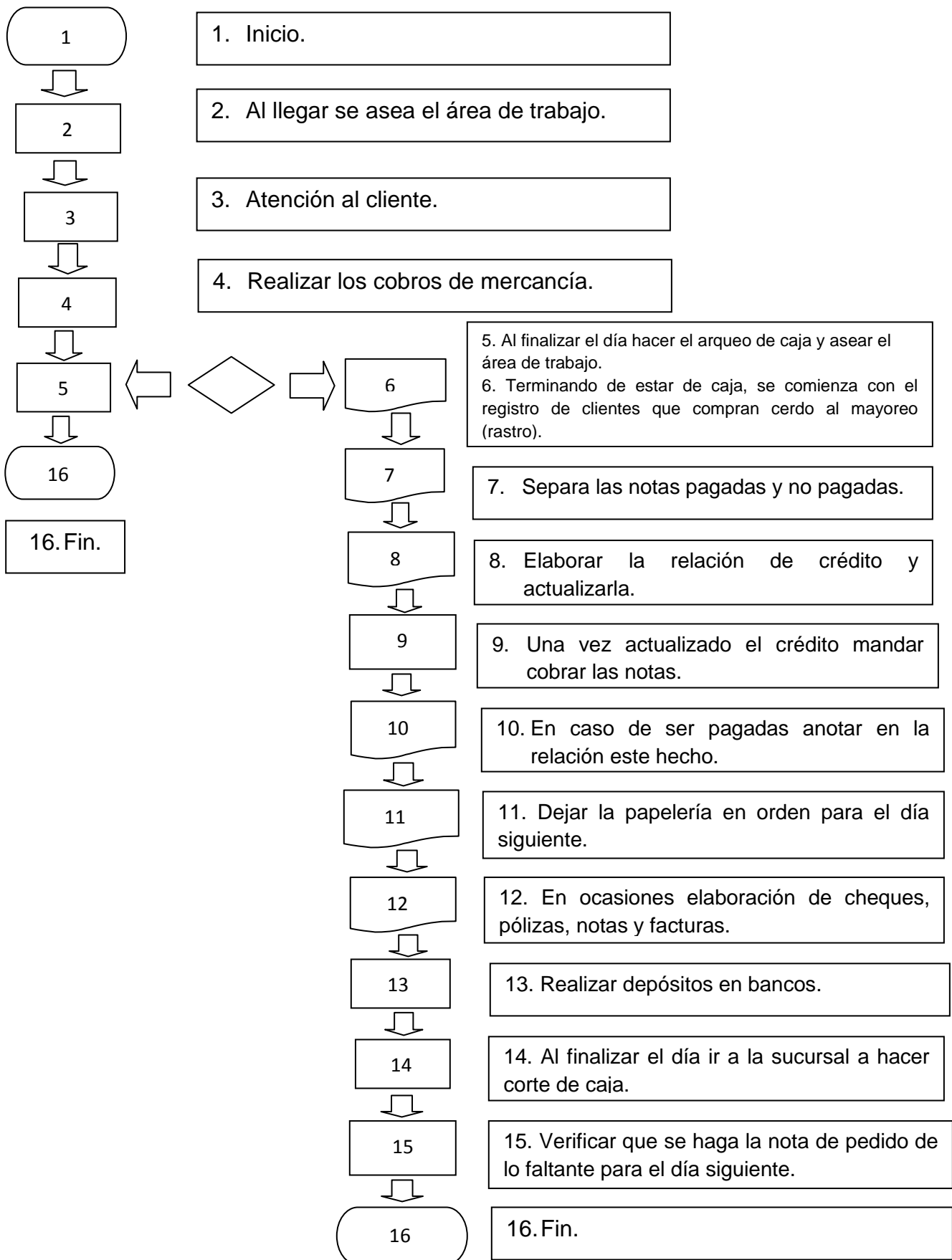
Actual	Sugerencia
Características del puesto	Características del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cobrar la mercancía ➤ Verificar precios y peso del producto ➤ Entregar cuentas de la mercancía vendida ➤ Atención al cliente ➤ Estar pendiente de la limpieza de el local ➤ Verificar que no haya faltantes para que exista variedad de productos ➤ Ayudar en el servicio que se ofrece para eventos ➤ Apoyar en servicios foráneos (haciendo la promoción de banquetería) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena presentación e higiene ➤ Atención al cliente ➤ Destreza mental y manual ➤ Conocimiento económico-administrativo ➤ Facilidad de palabra ➤ Amabilidad ➤ Llevar registro de los pedidos ➤ Llevar un inventario
Maquinaria y Herramientas	Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja registradora ➤ Calculadora ➤ Radio (Circuito cerrado) 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja registradora ➤ Calculadora ➤ Radio (Circuito cerrado) ➤ Control de agenda
Relación directa	Relación directa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Compañeros de trabajo ➤ Con la administradora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Con los compañeros de trabajo ➤ Con la administradora
Supervisión	Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compañeros de trabajo en la matriz y sucursal 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compañeros de trabajo en la matriz y sucursal

Apoya a cualquier área que así lo requiera por el conocimiento general del funcionamiento de “Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.”

CAJA- ADMINISTRACIÓN.

1. Inicio.
2. Al llegar se asea el área de trabajo.
3. Atención al cliente.
4. Realizar los cobros de mercancía.
5. Al finalizar el día hacer el arqueo de caja y asear el área de trabajo.
6. Terminando de estar de caja, se comienza con el registro de clientes que compran cerdo al mayoreo (rastros).
7. Separa las notas pagadas y no pagadas.
8. Elaborar la relación de crédito y actualizarla.
9. Una vez actualizado el crédito mandar cobrar las notas.
10. En caso de ser pagadas anotar en la relación este hecho.
11. Dejar la papelería en orden para el día siguiente.
12. En ocasiones elaboración de cheques, pólizas, notas y facturas.
13. Realizar depósitos en bancos.
14. Al finalizar el día ir a la sucursal a hacer corte de caja.
15. Verificar que se haga la nota de pedido de lo faltante para el día siguiente.
16. Fin.

Figura 14. Diagrama de flujo Familiar cajera.



Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Administrador.

Especificaciones

Nivel académico: Estudios comerciales, Licenciatura, posgrado, maestría.

Género: Femenino

Características:

Cuadro 10. Descripción de puesto familiar administración

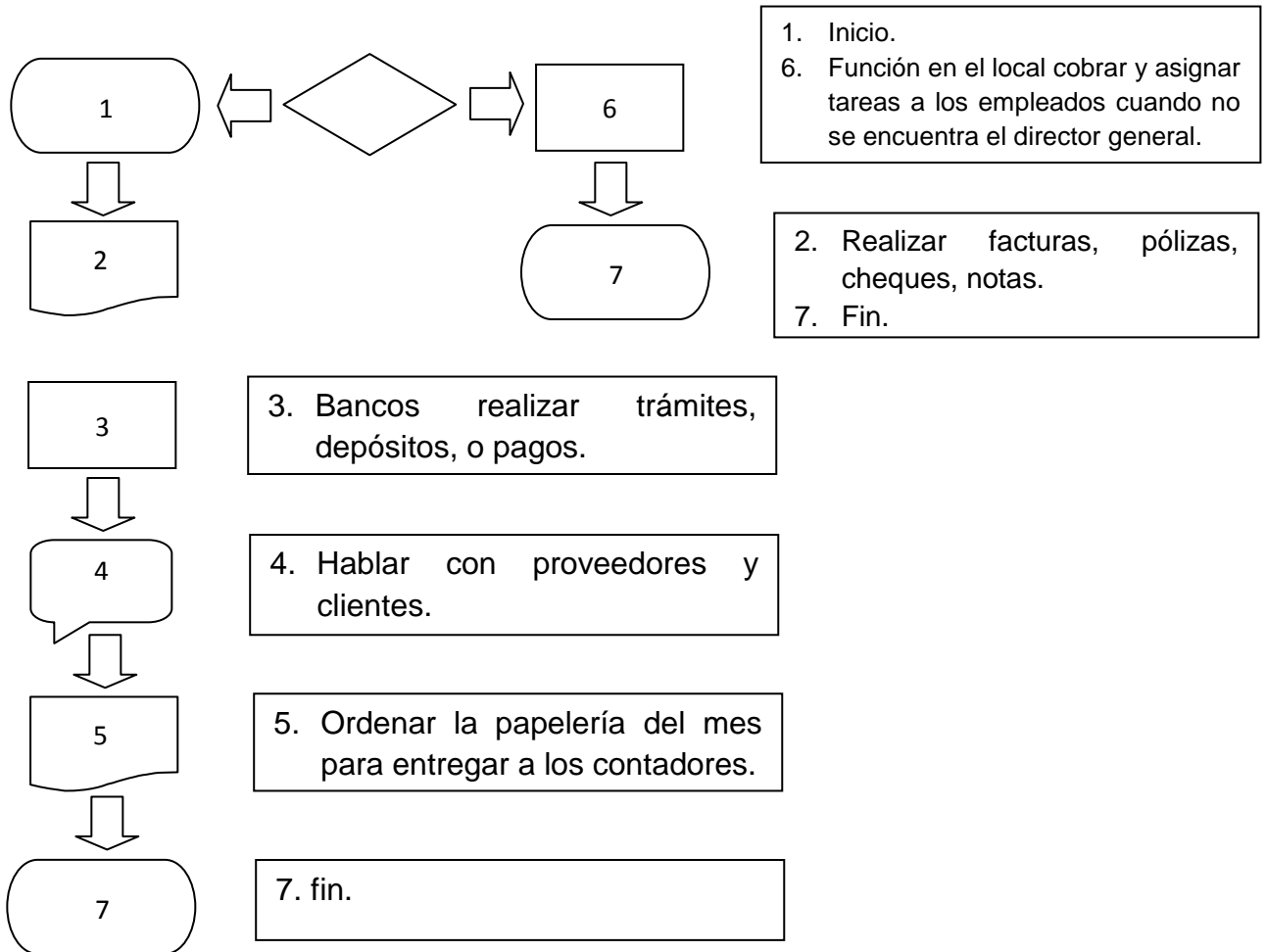
Actual	Sugerencia
Características del puesto	Características del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Control de cuentas bancarias ➤ Realizar depósitos bancarios ➤ Control de facturas y pólizas del día ➤ Hacer presupuestos ➤ Atención al cliente ➤ Caja ➤ Corte de caja matriz y sucursal. ➤ Suplir algún trabajador si este falta a trabajar ➤ Hacerse cargo del negocio si el director no se encuentra 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena presentación e higiene ➤ Atención al cliente ➤ Destreza mental y manual ➤ Conocimiento económico-administrativo ➤ Facilidad de palabra ➤ Amabilidad ➤ Control de cuentas bancarias ➤ Realizar depósitos bancarios ➤ Control de facturas y pólizas del día ➤ Hacer presupuestos ➤ Corte de caja matriz y sucursal. ➤ Toma de decisiones ➤ Negociaciones
Maquinaria y Herramientas	Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja registradora ➤ Calculadora ➤ Radio (Circuito cerrado) ➤ Computadora 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja registradora ➤ Calculadora ➤ Radio (Circuito cerrado) ➤ Control de agenda ➤ Computadora ➤ Pólizas ➤ Facturas ➤ Chequeras
Relación directa	Relación directa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Empleados ➤ Proveedores ➤ Despacho contable ➤ Miembros de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Empleados ➤ Proveedores ➤ Despacho contable ➤ Miembros de la familia
Supervisión	Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cajera ➤ Empleados de mostrador ➤ Empleados de freidor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cajera ➤ Empleados de mostrador ➤ Empleados de freidor ➤ Empleados de la sucursal
Reporta	Reporta
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Director general ➤ Despacho de contadores 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Director general ➤ Despacho de contadores

Nota: Apoya a cualquier área que así lo requiera por el conocimiento general del funcionamiento de “Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.”

ADMINISTRADOR.

1. Inicio.
2. Realizar facturas, pólizas, cheques, notas.
3. Bancos realizar trámites, depósitos, o pagos.
4. Hablar con proveedores y clientes.
5. Ordenar la papelería del mes para entregar a los contadores.
6. Función en el local cobrar y asignar tareas a los empleados cuando no se encuentra el director general.
7. Fin.

Figura 15. Diagrama de flujo familiar administrador.



Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Director general

Especificaciones

Nivel académico: Estudios comerciales, Licenciatura, posgrado, maestría.

Género: Masculino

Características:

Cuadro 11. Descripción de puesto familiar director general

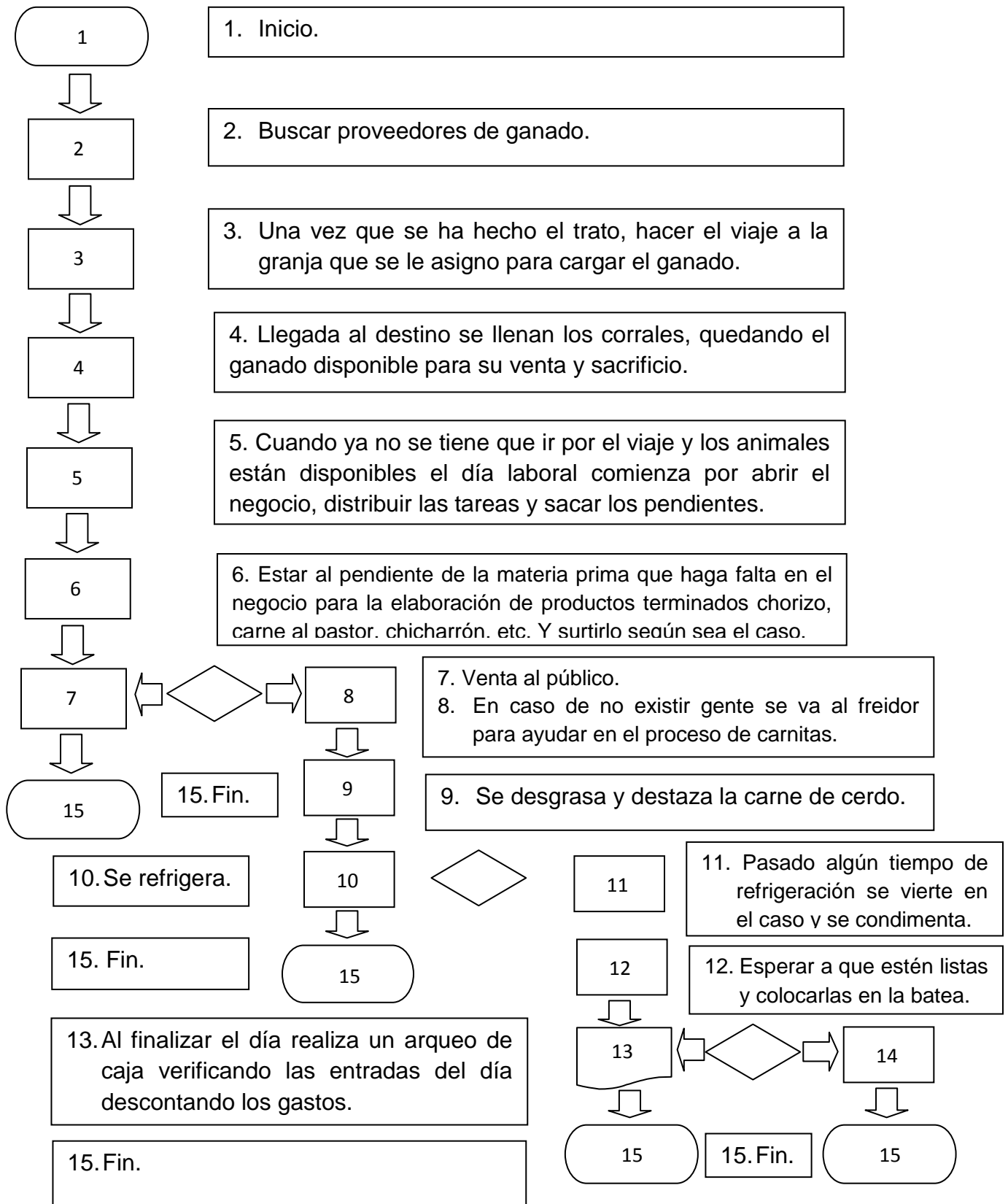
Actual	Sugerencia
Características del puesto	Características del puesto
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Compra de ganado ➤ Sacrificio del ganado ➤ Freír carnitas ➤ Destazar la carne ➤ Esponjar chicharrón ➤ Atención al cliente ➤ Preparación de condimentos para los productos procesados. ➤ Reuniones con empresarios michoacanos 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Buena presentación e higiene ➤ Atención al cliente ➤ Reuniones con empresarios michoacanos ➤ Destreza mental y manual ➤ Conocimiento económico-administrativo ➤ Facilidad de palabra ➤ Amabilidad ➤ Puntualidad ➤ Preparación de condimentos para los productos procesados. ➤ Compra de ganado ➤ Supervisión de la elaboración de las carnitas y productos procesados
Herramientas	Herramientas
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja registradora ➤ Calculadora ➤ Radio (Circuito cerrado) ➤ Cuchillo ➤ Chaira ➤ Bascula ➤ Molino ➤ Cazos ➤ Cámara de refrigeración 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Caja registradora ➤ Calculadora ➤ Radio (Circuito cerrado) ➤ Bascula ➤ Molino ➤ Cazos ➤ Cámara de refrigeración ➤ Cuchillo ➤ Chaira
Relación directa	Relación directa
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Empleados ➤ Proveedores ➤ Miembros de la familia 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Con los clientes ➤ Empleados ➤ Proveedores ➤ Miembros de la familia ➤ Empresarios
Supervisión	Supervisión
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cajera ➤ Empleados de mostrador ➤ Empleados de freidor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cajera ➤ Empleados de mostrador ➤ Empleados de freidor ➤ Empleados de la sucursal ➤ Proveedores

Nota: Apoya a cualquier área que así lo requiera por el conocimiento general del funcionamiento de “Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.”

DIRECTOR GENERAL.

1. Inicio.
2. Buscar proveedores de ganado.
3. Una vez que se ha hecho el trato, hacer el viaje a la granja que se le asigno para cargar el ganado.
4. Llegada al destino se llenan los corrales, quedando el ganado disponible para su venta y sacrificio.
5. Cuando ya no se tiene que ir por el viaje y los animales están disponibles el día laboral comienza por abrir el negocio, distribuir las tareas y sacar los pendientes.
6. Estar al pendiente de la materia prima que haga falta en el negocio para la elaboración de productos terminados chorizo, carne al pastor, chicharrón, etc. Y surtirlo según sea el caso.
7. Venta al público.
8. En caso de no existir gente se va al freidor para ayudar en el proceso de carnitas.
9. Se desgrasa y destaza la carne de cerdo.
10. Se refrigera.
11. Pasado algún tiempo de refrigeración se vierte en el caso y se condimenta.
12. Esperar a que estén listas y colocarlas en la batea.
13. Al finalizar el día realiza un arqueo de caja verificando las entradas del día descontando los gastos.
14. Los fines de semana antes de llevar a cabo el corte de caja paga la nomina.
15. Fin.

Figura 16. Diagrama de flujo familiar director general



Diagramas de flujo recomendados para personal de Comercializadora de carnes y embutidos Francisco Núñez S. A. de C. V.

Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Mesera

Especificaciones

Nivel académico: Secundaria, bachillerato o equivalente.

Genero: Femenino

Características:

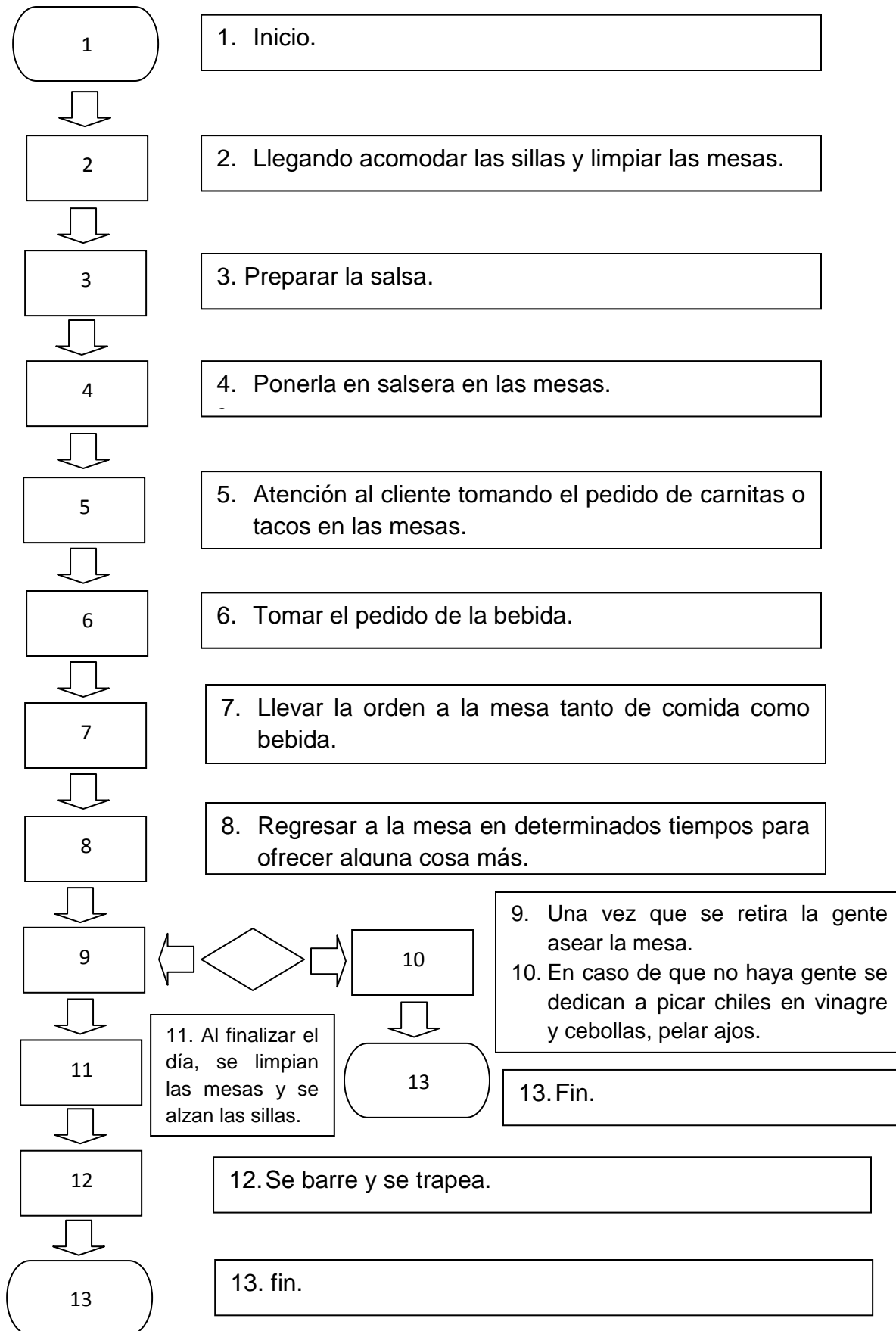
Cuadro 12. Descripción de puesto mesera (propuesta).

Sugerencia
Características del puesto
<ul style="list-style-type: none">➤ Buena presentación➤ Higiene personal➤ Facilidad de palabra➤ Puntualidad➤ Amabilidad➤ Hacer las salsas➤ Atención al cliente➤ Hacer la moronga➤ Lavar mandiles y trapos➤ Aseo de mesas➤ Lavar los platos
Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none">➤ Trapos➤ Escoba➤ Trapeador➤ Estufa➤ Cuchillos➤ Licuadora
Relación directa
<ul style="list-style-type: none">➤ Con los clientes➤ Con la cajera➤ Con el encargado de las carnitas➤ Compañeros de trabajo en general

MESERA:

1. Inicio.
2. Llegando acomodar las sillas y limpiar las mesas.
3. Preparar la salsa.
4. Ponerla en salsera en las mesas.
5. Atención al cliente tomando el pedido de carnitas o tacos en las mesas.
6. Tomar el pedido de la bebida.
7. Llevar la orden a la mesa tanto de comida como bebida.
8. Regresar a la mesa en determinados tiempos para ofrecer alguna cosa más.
9. Una vez que se retira la gente asear la mesa.
10. En caso de que no haya gente se dedican a picar chiles en vinagre y cebollas, pelar ajos.
11. Al finalizar el día, se limpian las mesas y se alzan las sillas.
12. Se barre y se trapea.
13. Fin.

Figura 17. Diagrama de flujo mesera (propuesta).



Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Empleado de mostrador (Carnes frías)

Especificaciones

Nivel académico: Secundaria, bachillerato o equivalente.

Género: Femenino

Características:

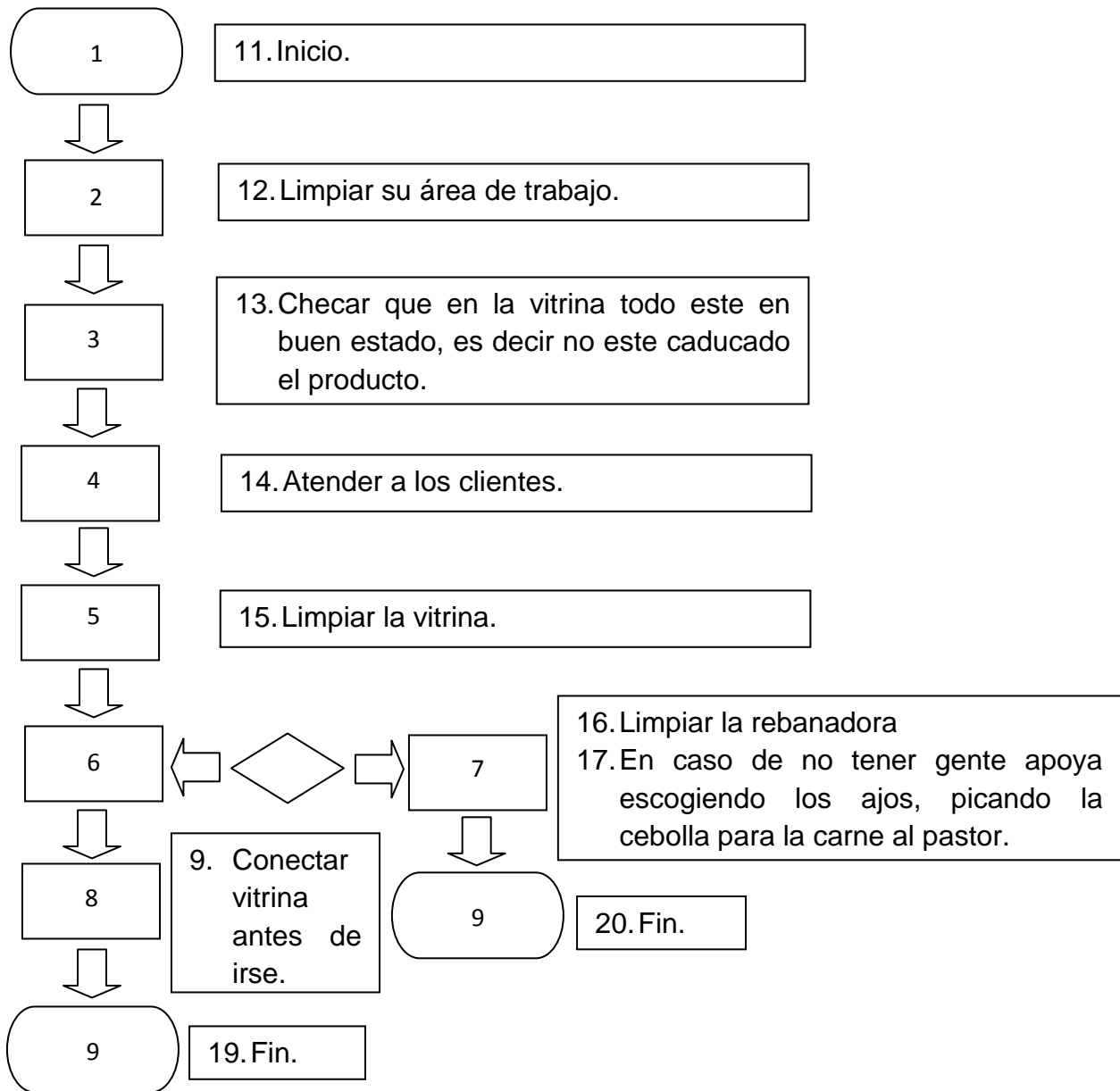
Cuadro 13. Descripción de puesto empleado de mostrador (carnes frías).

Sugerencia
Características del puesto
<ul style="list-style-type: none">➤ Buena presentación➤ Higiene personal (cabello y unas cortos)➤ Facilidad de palabra➤ Puntualidad➤ Amabilidad➤ Atención al cliente➤ Apoyo en las mesas
Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none">➤ Trapos➤ Escoba➤ Trapeador➤ Guantes de plástico➤ Cuchillo➤ Bascula
Relación directa
<ul style="list-style-type: none">➤ Con los clientes➤ Compañeros de trabajo en general

Empleada de mostrador para carnes frías.

10. Inicio.
11. Limpiar su área de trabajo.
12. Checar que en la vitrina todo este en buen estado, es decir no este caducado el producto.
13. Atender a los clientes.
14. Limpiar la vitrina.
15. Limpiar la rebanadora.
16. En caso de no tener gente apoya escogiendo los ajos, picando la cebolla para la carne al pastor.
17. Conectarla vitrina antes de irse.
18. Fin.

Figura 18. Diagrama de flujo empleado de mostrador (carnes frías)



Identificación del puesto.

Nombre del puesto: Chofer

Especificaciones

Nivel académico: Secundaria, bachillerato o equivalente.

Género: Masculino

Características:

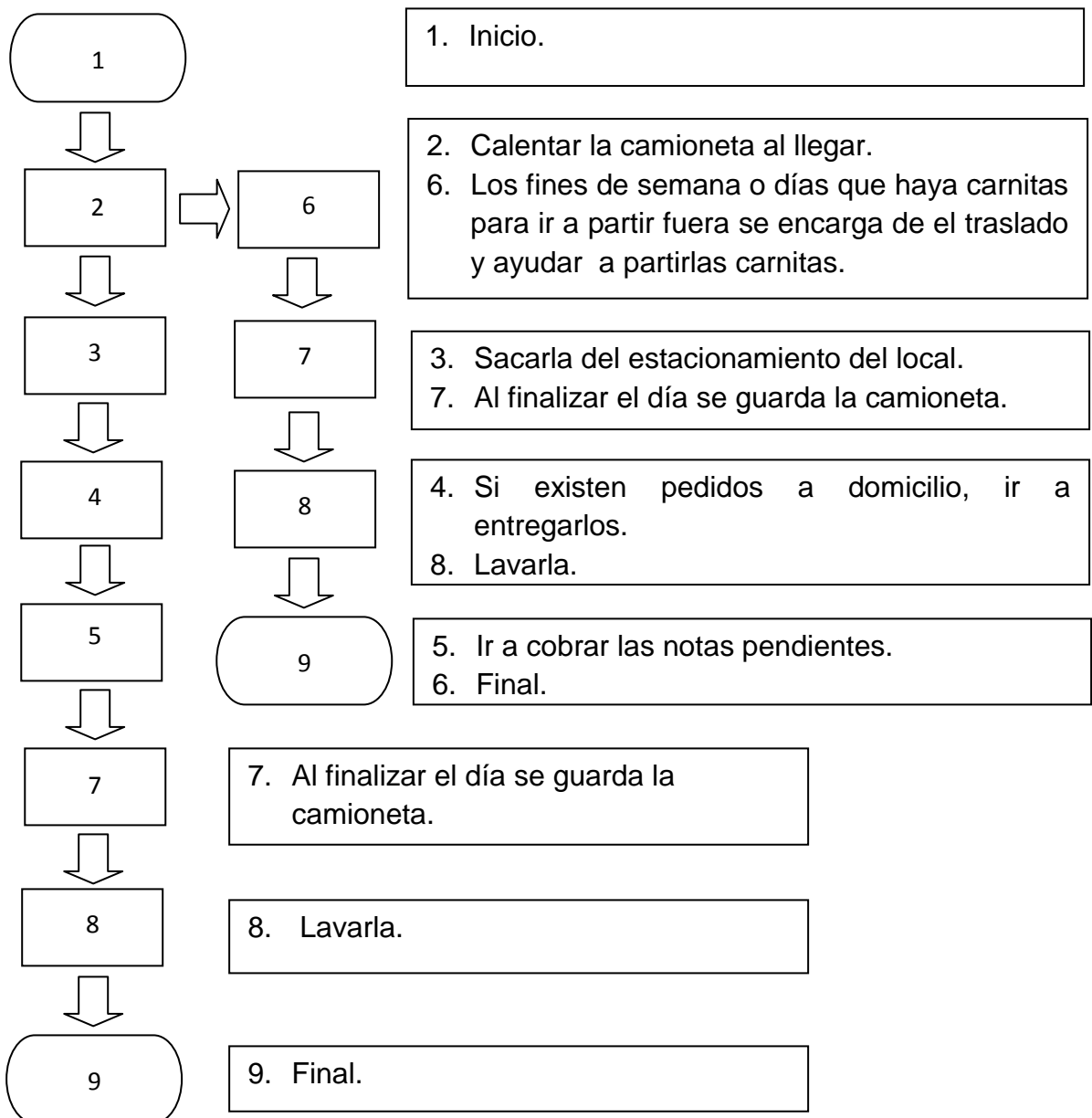
Cuadro 14. Descripción de puesto chofer (propuesta).

Sugerencia
Características del puesto
<ul style="list-style-type: none">➤ Buena presentación➤ Higiene personal➤ Puntualidad➤ Amabilidad➤ Destreza motriz➤ Licencia de manejo➤ Sentido de ubicación➤ Conocer y respetar los señalamientos viales y reglamento de tránsito.
Maquinaria y Herramientas
<ul style="list-style-type: none">➤ Casco➤ Vehículo
Relación directa
<ul style="list-style-type: none">➤ Con los clientes➤ Compañeros de trabajo en general

Chofer.

1. Inicio.
2. Calentar la camioneta al llegar.
3. Sacarla del estacionamiento del local.
4. Si existen pedidos a domicilio, ir a entregarlos.
5. Ir a cobrar las notas pendientes.
6. Los fines de semana o días que haya carnitas para ir a partir fuera se encarga de el traslado y ayudar a partirlas carnitas.
7. Al finalizar el día se guarda la camioneta.
8. Lavarla.
9. Final.

Figura 19. Diagrama de flujo chofer (propuesta).



5.8. CONCLUSIONES.

Partiendo de la justificación que al iniciar nuestra investigación realizamos a partir de una necesidad por parte de la empresa denominada “Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.”, para mejorar la toma de decisiones y la estructura organizacional, ya que al ser una empresa familiar se ve envuelta en un sin número de desacuerdos y falta de organización, que la conllevan en muchas ocasiones a tomar decisiones que no son las más adecuadas para la organización, aunado a esto no se tiene bien definida una estrategia a largo plazo. El no tener definidas las tareas y quien las realiza hace que una persona tome varios roles y no permite que otras se desarrollen en el trabajo, genera estrés laboral y estanca a la organización. Y tomando en cuenta los objetivos podemos llegar a las siguientes conclusiones:

1.- En el capítulo V desglosamos y creamos el organigrama con el cual actualmente se rige la organización y que nos permite mantener un mejor control en las funciones de ésta, así como, el poder descentralizar las funciones que los trabajadores y personal administrativo tienen en ella. Por lo tanto el objetivo 1, puede con dicha estructura planear a largo plazo, tanto actividades como estrategias para el su buen funcionamiento, evita la duplicidad y delimita la autoridad, la toma de decisiones, así como los roles familiares y empresariales que se tienen.

2.- En el mismo capítulo V se desarrollan perfectamente desglosados, los análisis de puestos que no se tenían y la propuesta de los nuevos puestos con sus funciones que actualmente se desarrollan en la organización.

3.- En el capítulo I se realizó un análisis de lo que teóricamente es una empresa familiar, sin embargo en el 5°, se realizan las entrevistas a todos los trabajadores y miembros de la familia que laboran en la empresa, esto nos permite realizar un análisis de los roles, funciones y poder desarrollar los límites que cada uno tendrá para que el desarrollo tanto familiar como empresarial no nos lleven a ningún conflicto y se pueda tener un clima y ambiente laboral adecuado.

4.- Se logró cumplir los objetivos que se propusieron en el planteamiento del problema:

4) Que “Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.” tenga un modelo organizacional que le permita definir su o sus estrategias a largo plazo.

5) Realizar la implementación de funciones a través del análisis de puestos que nos permitirá delimitar autoridad y responsabilidad en cada uno de ellos, así como las líneas funcionales de la organización un diagrama organizacional.

6) Delimitar como empresa familiar los roles que cada uno de los miembros juega y con esto poder llevar a cabo una buena implementación de autoridad y responsabilidad para evitar conflictos “familiares-empresariales”.

5.- En el alcance de esta investigación , con el análisis de puestos, y las entrevistas realizadas, hemos visto que logramos lo planeado en este protocolo, puesto que nos permitió organizar, evitar duplicación de funciones y crear los puestos necesarios para eficientar y mejorar las funciones y actividades de la empresa.(Ver diagramas de puestos capítulo V).

A partir de un diagnóstico y evaluación de las operaciones de “Comercializadora de Carnes y Embutidos Francisco Núñez S.A. de C.V.” proponer el modelo organizacional, adecuado a las necesidades, que le permita a esta empresa implementar cambios para crecer de manera eficiente, y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

6.- Al iniciar la presente tesis se planteó la siguiente hipótesis: El tener bien definida una estructura organizacional y un análisis de puestos bien delimitado dentro de una empresa familiar, nos evitara conflictos y duplicidad en los roles empresa – familia.

Al terminar el trabajo de investigación presentado se analiza que se logra la hipótesis planteada, puesto que al realizar el estudio, se logró identificar los roles, funciones y delimitar en el organigrama la autoridad y responsabilidad de cada uno de los miembros.

c) Problematización.

No tiene una estructura organizacional sobre la cual guiarse.

d) Variables a estudiar.

- Un producto de la investigación
- Desempeño laboral
- Modelos conceptuales de empresa familiar

Con esto se demuestra la importancia que tiene para las empresas familiares la creación de manuales de organización que le permitan al empresario conocer y delimitar las funciones, roles y actividades del proceder del su personal tanto en la relaciones familiares como interpersonales con el resto de los empleados para el sano desarrollo de la empresa el buen desempeño laboral así como el adecuado clima organizacional.

GRACIAS.

5.9. Bibliografía:

Handler. (1994). Planificación de la sucesión. Mexico D.F.: McGraw-Hill interamericana editores S.A. de C.V.

Imanol, R. B. (2010,2003). Empresas familiares su dinámica, equilibrio y consolidación. México D.F.: McGraw-Hill interamericana editores, S.A. de C.V.

Irurita, A. (2010,2003). EMPRESAS FAMILIARES, Su dinamica, equilibrio y consolidación. México, D.F.: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Olcese Aldo, R. M. (2008). MANUAL DE LA EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSABLE Y SOSTENIBLE. Aravaca (Madrid): McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S.A.U.

Amador, J. P. (s.f.). Organigramas Estructura Organizacional. Recuperado el 08 de Octubre de 2010, de www.OrgPlus.mx:www/apuntes/administracion_de_empresas/organigramas/default7.asp

Arias Galicia L. Fernando, H. E. (1999, reimp. 2000). ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS Para el alto desempeño. México D.F.: Editorial Trillas S.A. de C. V.

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS. (2006). Recuperado el 08 de Octubre de 2010, de [telpin.com.ar/.../LASEMPRESAS/Pagina%207.htm](http://www.telpin.com.ar/.../LASEMPRESAS/Pagina%207.htm): <http://www.telpin.com.ar/interneteducativa/Proyectos/2006/LASEMPRESAS/Pagina%207.htm>

koontz Harold, W. H. (2008). *ADMINISTRACIÓN Una perspectiva global y empresarial*. México D.F.: McGraw-Hill/INTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.

MacGrey, J. (30 de Agosto de 2010.). *Estructura Organizacional*. Recuperado el 08 de Octubre de 2010, de organizacion funcional.: <http://148.202.148.5/Cursos/Id204/Unidad 4/44.htm>

Agustí., R. P. (1983). *ADMINISTRACION DE EMPRESAS Teoría y práctica*. México D.F.: EDITORIAL LIMUSA S.A.

Análisis de puesto en la administración de recursos humanos. (29 de Enero de 2006 rrhh-web.com). Recuperado el 08 de Octubre de 2010, de La Web de los recursos humanos y el empleo: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto2.html>

Española, R. A. (30 de Septiembre de 2010.). *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 08 de Octubre de 2010., de Diccionario de la lengua española.: <http://www.rae.es/RAE/Noticias.nsf/Home?ReadForm>

Martín, T. A. (1997). *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. México D.F.: Panorama Editorial S.A. de C.V.

Merino, R. (22 de octubre de 2010). *www.mailxmail.com*. Recuperado el 22 de Julio de 2011, de *www.mailxmail.com*: *www.mailxmail.com*