



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**ANALISIS DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION DE
UNA EMPRESA FABRICANTE DE ARTICULOS
DE LINEA BLANCA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVO
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTA
ELEUTERIO SEVILLA DE LEON**

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

C. P. Y L. A. E. SERGIO O. VAZQUEZ CASTAÑEDA

MEXICO, D. F.

1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

I N D I C E

INTRODUCCION

PAGINA

I.- LA ORGANIZACION

1.-	DESARROLLO HISTORICO	1
1.1.-	Evolución de los Métodos y Organizaciones.	1
1.2.-	Evolución Administrativa.	6
2.	DEFINICION DE ORGANIZACION	12
3.-	PRINCIPIOS DE ORGANIZACION	16
4.-	SU IMPORTANCIA SOCIAL Y ECONOMICA	22

II.- ESTRUCTURA, ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA.

1.-	ANTECEDENTES	23
1.1.-	De su constitución y bases jurídicas.	23
1.2.-	De su creación y características específicas.	23
1.3.-	De su participación estatal.	24
1.4.-	De su reestructuración industrial y administrativa.	25
2.-	OBJETIVOS	27
3.-	ESTRUCTURA ORGANICA	28
4.-	FUNCIONES GENERALES	28

5.-	FORMAS Y CONDICIONES DE COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS.	40
6.-	COSTOS GENERALES	44
7.-	IMPORTACIONES	46
8.-	EXPORTACIONES	48
9.-	PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO	50
III.-	<u>EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA.</u>	
1.-	OBJETIVO GENERAL	52
2.-	PRINCIPALES ACTIVIDADES	53
3.-	OBJETIVOS ESPECIFICOS	59
4.-	POLITICAS	61
5.-	ESTRUCTURA ORGANICA	70
6.-	DESCRIPCION DE PUESTOS	71
7.-	METODOLOGIA DE INVESTIGACION	82
8.-	INSTRUMENTOS Y TECNICAS	91
9.-	INSTRUCTIVOS DE LLENADO DE FORMAS	93
IV.-	<u>ANALISIS Y RECOMENDACIONES</u>	
1.-	GENERALIDADES	99
2.-	METODOLOGIA	99
2.1.-	Desarrollo	100
a)	Ponderación de funciones	100
b)	Determinar los factores a evaluar.	101
c)	Asignación de puntos a los factores a evaluar.	102
d)	Determinación de grados.	102

2.2.- Análisis del departamento 106

3.- RECOMENDACIONES 107

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

ANEXOS

I N T R O D U C C I O N

En la actualidad, debido a los grandes adelantos tecnológicos, la Administración de Empresas atraviesa por una etapa difícil en cuanto a la toma de decisiones lógicas y sensatas a efecto de aprovechar las grandes oportunidades que proporcionan la automatización, la electrónica y otros inventos trascendentales.

A medida que surgen nuevos instrumentos, técnicos y conceptos administrativos, la tarea se vuelve más complicada y exigente. Por tal motivo, una de las áreas de mayor preocupación es la de ORGANIZACION, ya que los procedimientos con el correr del tiempo se vuelven obsoletos y si estos, no son revisados y actualizados constantemente, el flujo de la información será lento y si consideramos que ésta, debe ser veraz y oportuna para tomar una adecuada toma de decisiones, implicaría llegar a resultados desastrosos.

Con el presente trabajo, se tiene como propósito dar a conocer como está integrado el Departamento de Organización de una Empresa Fabricante de Artículos de Línea Blanca, así como el importante papel que desempeña dentro de ésta. Así mismo, pretende servir como una guía para elaborar un manual de organización y sistemas.

El trabajo presenta dentro de su desarrollo capitular la evolución de los métodos y las organizaciones, la administración científica, definiciones, principios y su importancia social y económica. Dichos puntos, pretenden proporcionar un conocimiento de la organización, ya que todavía existe cierta confusión sobre ésta (Capítulo I).

Dentro del capítulo II, se menciona brevemente el desarrollo histórico de la compañía, así como sus principales actividades tales como; la comercialización de sus productos, los costos que realiza en los recursos humanos, las materias primas que importa, las exportaciones que realiza y la proyección que tiene dentro del ramo.

El capítulo III, señala los objetivos y las políticas que rigen al departamento de organización, también se muestra su estructura y descripción de puestos con que cuenta, asimismo, su metodología de investigación y sus herramientas y técnicas de trabajo que utiliza para el desarrollo de sus actividades.

El capítulo IV, pretende mostrar las principales actividades que afectan al departamento de organización por medio de la aplicación del método de auditoría administrativa de Fernández Arena. Se presentan algunas recomendaciones y conclusiones las

cuales pretenden se tomen en cuenta para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales con que cuenta el departamento y este pueda funcionar de una manera eficiente y -- eficaz para que se puedan lograr los objetivos tanto del departa-- tamento como de la compañía en general.

Debido al volumen de trabajo y al poco tiempo disponible de las personas que de una u otra forma enriquecieron el presente tra-- bajo, no fué posible realizarlo con la agilidad que se pretendía, sin embargo, tuve la gran satisfacción de conocer y comprobar -- el sentido de cooperación, tanto de mis compañeros del departa-- mento como los de otras áreas.

Desafortunadamente no es posible citar a todas las personas que - me proporcionaron su valiosa ayuda, para llegar a cristalizar -- una idea que ahora está plasmada en esta tesis. Pero sí quiero - agradecer de una manera especial la ayuda del Lic. Sergio Váz_ -- quez Castañeda por su asesoramiento, ya que gracias a él fué to_ mando forma la idea que un día surgió y quedó comprendida y ter_ minada. También he adquirido una gran deuda de gratitud con la - Srita. Guadalupe García R. por su valiosa ayuda al mecanografiar el presente trabajo.

CAPITULO I

LA ORGANIZACION

1.- DESARROLLO HISTORICO

1.1 Evolución de los métodos y organizaciones.

El trabajo es uno de los elementos más notables en la vida humana, el cual al ser ejecutado por los individuos - para sí mismos o para otros y en compañía de otros, siempre ha sido el principal medio de proveer las necesida--des y carencias de la humanidad. La vasta acumulación - de conocimientos y la gran experiencia y la evolución social fueron elementos necesarios para el desarrollo de - la ciencia moderna, de las tecnologías, de las prácticas sociales y de todos los beneficios materiales que tan comunes aparecen hoy en día. Los métodos y organizaciones para el trabajo según aparecen son el resultado de un -- gran proceso evolutivo (1).

Los principales métodos y organizaciones para la produc--ción han sido:

- a). Sistema Doméstico.- En su forma más primitiva, el sistema doméstico es una economía de sí misma en el seno de la familia. Pero la producción

(1). Véase el capítulo Desarrollo Histórico del libro de Organización para la Producción de EDWIN SCOTT ROSCOE

en el hogar también se extendió a la fabricación de artículos para comercio.

- b). Artesanía.- Originalmente producida en el hogar y para el hogar, se convirtió en producción para el comercio. A medida que crecía la demanda para diversos productos se convirtió en una especialización; ejemplo: herreros, tejedores, hilanderos, etc. Los problemas de calidad, cantidad, compensación por el trabajo y el comercio en conexión con la artesanía especializada dieron origen a la organización de gremios entre los trabajadores y los mercaderes de la edad media. Los gremios de los trabajadores fueron los precursores de los sindicatos laborales de tipo artesanal y los gremios de mercaderes fueron un tanto similares a las modernas asociaciones industriales.

Actualmente la artesanía aún se emplea en la producción, aunque su volumen es limitado pero se encuentra en diversos campos, como por ejemplo porcelanas grabadas, telas bordadas, etc.

- c). El Trabajo Colectivo.- El trabajo colectivo es la base elemental de la organización industrial.

Es interesante observar que no está destinado sólo a la raza humana, varios animales e insectos, tales como hormigas y abejas se dedican a varias actividades organizadas para satisfacer sus necesidades de alimento, albergue y protección. Así los antiguos se unían para alcanzar objetivos que no podrían lograr como individuos aislados, obviamente tales conglomerados de potencial humano no pueden ser efectivos sin coordinación y control bajo una dirección (cierta forma de administración), por ejemplo; todas las grandes obras fueron producidas por medio del trabajo colectivo altamente organizado, como son las pirámides, templos, palacios, acueductos y otras estructuras monumentales erigidas por los antiguos.

- d). Las Fábricas.- La producción artesanal se expandió en forma natural fuera de los hogares a pequeños talleres. Un conglomerado de trabajadores organizados bajo una dirección central en un taller constituye una fábrica. En muchos de estos antiguos establecimientos para producción, los trabajadores no eran independientes, siendo poseídos y dirigidos los talleres por los señores feudales, los esclavistas, los empresarios, mercaderes y similares. Obsérvense que tales -

establecimientos no eran fábricas en el sentido moderno; la fábrica de hoy con sus máquinas, su organización elaborada y sus complejos problemas de distribución y financiamiento.

- e). La Producción Mecanizada.- Las épocas del progreso material están marcadas por los desarrollos secuenciales en la filosofía, las ciencias, la tecnología y el comercio. Estos se originaron de cambios en el pensamiento, por los descubrimientos, por las invenciones y por los aumentos relacionados en la productividad. (revolución industrial), luego con la creación de las máquinas impulsadas con energía, los talleres de artesanía fueron rápidamente desplazados por la llamada "fábrica". Según entendemos el término fábrica en la actualidad, es la organización de trabajo colectivo en una planta física mecanizada. El progreso del taller a la fábrica dió como resultado cambios radicales en el carácter de la propiedad de un negocio, así como en su administración, organización y en el personal obrero.

Las máquinas hicieron posible y económico emplear a trabajadores no especializados en donde anteriormente se requerían trabajadores especializados - condición conocida como "degradación

del trabajo" - al mismo tiempo se crearon oportunidades de trabajo para muchos que no habían sido empleados provechosamente. El uso de maquinaria costosa y de espacio de la fábrica hizo impracticable que los trabajadores poseyeran y controlaran sus implementos de producción. - Tales facilidades para la fabricación requerían grandes cantidades de capital, lo que dió origen a una nueva clase de propietarios (inversionistas o capitalistas) y a los administradores. En tanto la fábrica mecanizada aumentaba la productividad, riqueza y poder de las naciones industriales, el trabajador medio no se benefició hasta que otros cambios se llevaron a cabo (búsqueda de nuevas oportunidades en campos vírgenes), la actitud prevaleciente era la de Laissez Faire (dejar hacer).

La demanda por trabajadores no especializados y el crecimiento rápido del concentramiento de comunidades industriales produjeron algunas condiciones sociales intolerables. Imperaban los talleres en donde se explotaba a los trabajadores. En fábricas y minas se empleaban a mujeres y a niños, en condiciones tanto peligrosas como insalubres. Sólo estaba en demanda el potencial humano. Las vidas humanas no costaban nada. -- Los trabajadores no estaban organizados para su

propia protección, la competencia era ilimitada y predominaba una presión continua para la reducción de costos y para aumentar las utilidades.

La historia del mejoramiento de las condiciones en fábricas es larga. Sus aptitudes están señaladas por los esfuerzos de empleadores brillantes, tales como Robert Owen, en la Gran Bretaña (1771-1858), por escritores tan influyentes como Charles Dickens (1812-1870) y por reformadores políticos entre los cuales se incluye a --- Karl Marx (1818-1883). Todos ayudaron a levantar a la opinión pública contra los abusos que prevalecían. Marx, cuyas obras constituyen la Biblia del Socialismo y del Comunismo, afirmó que los males en las fábricas eran debidos al capitalismo y al sistema de utilidades.

1.2 Evolución Administrativa.

La revolución industrial primero y la revolución mecánica después, habían hecho sentir la necesidad de transformar los métodos industriales, dicha evolución recayó básicamente en Federico W. Taylor, los Gilbreth y Henri Fayol, esto sin menospreciar la importante labor de otros grandes científicos. Esta magna obra la inició el norteamericano Federico W. Taylor.

a). Federico W. Taylor⁽²⁾, nació en Germantown, pequeño suburbio de Philadelphia, PA. E.U.A. El año de 1856, de familia culta y acomodada. Después de viajar por Europa regresó de vuelta a su país, a la Universidad de Harvard, en la que no pudo terminar sus estudios por haber enfermado de la vista.

En 1878, a los veintidós años de edad, entró a trabajar en la empresa más importante de la industria de acero, La Miduale Steel Works de Philadelphia donde llegó después de terminar su carrera de Ingeniero Mecánico en el Stevens Institute, a ser ingeniero en jefe de planta.

En 1898 pasó a formar parte de la dirección de la Bethlehem Steel Co., una gran experiencia adquirida a su trabajo intenso lo habían hecho planear la forma de sistemas que acabaron con el desperdicio del tiempo y esfuerzo reinantes en todas las empresas de su época. Su obra "Deberes de la Administración" da una idea de la Administración Científica, que más tarde ampliara con sus obras capitales para el progreso

(2)- Ver capítulo de la Evolución de la ciencia Administrativa del libro de Administración para la Producción de EDWIN SCOTT ROSCOE (Pág. 50-54).

de la ciencia de la organización "shop management" "principles of scientific management" se singulariza por haber precisado cual debe ser el método científico de investigación de problemas en la materia que nos ocupa y por haber desarrollado la idea fundamental de la organización de tipo funcional.

Exploró aspectos relativos a los salarios industriales, a las relaciones de la empresa con sus obreros y al aspecto humano del problema de la administración y conclusión de empresas, tocando por primera vez muchos puntos fundamentales de la organización administrativa.

Cansado de una lucha agotante murió Taylor en 1915 sin haber alcanzado a ver todo el dominio e importancia de sus ideas que, después de adueñarse con el nombre de "Administración Científica" de las empresas norteamericanas, pasaron a Europa con el nombre de "Racionalización" para efectuar el mismo provechoso control y mejoramiento de los centros fabriles.

A través del método de Administración Científica planteó Taylor la forma de dividir positivamente el trabajo, especializando además a los obreros y mejorando a la par su capacidad, sus niveles moral, social y económico. Encontró que la actualización de los técnicos especialis

tas, debía ser directa sobre los obreros planeando, dirigiendo y resolviendo dentro de las funciones de cada uno, la parte correspondiente de la tarea, por lo que llamó a este tipo, Organización Funcional*.

- b). Frank B. Gilbreth⁽³⁾ (1868-1924) es otro de los precursores y que contribuyó a consolidar los principios de la organización científica con su obra "Motion Study" que analiza el ritmo y la economía de los movimientos en el trabajo, fijó las leyes del movimiento y determinó los movimientos elementales que se ejecutan al trabajar, a los que denominó invirtiendo su apellido ---- "therbligs".

Más tarde en unión de su esposa la eminente doctora Lillian Gilbreth, escribió su libro ----- "Applied Motion Study", que cimentó definitivamente este aspecto técnico de organización del

* Se recomienda leer el capítulo de Organización Funcional y Divisionalidad del libro de Organización de Ernest Dale.

(3)- Ver apuntes de Organización de Oficinas de E.V.C.S.-5 (Escuela Vocacional de Ciencias Sociales N° 5).I.P.N.

Trabajo Industrial, cuyo objetivo fundamental es "producir más y mejor, con el mínimo de fatiga". Fué igualmente uno de los iniciadores del procedimiento de medición micrométrica del tiempo en que se ejecutan los movimientos del trabajo.

Aunque la iniciación en la Administración Científica fué en su mayor parte obra de norteamericanos, un contemporáneo industrial francés merece una mención especial.

- c). Henri Fayol⁽⁴⁾ (1841-1925) distinguido ingeniero francés, exploró fundamentalmente los problemas de la administración, demostrando que se apoya en cinco conceptos básicos: Previsión, Organización, Mando, Coordinación y Control. Su doctrina llamada El Fayolismo, propugna también -- por el establecimiento de bases científicas que sustituyen al empirismo.

Coincidió en la mayoría de los puntos de vista con Federico W. Taylor. Su concepto de la Administración es aplicable íntegramente a la ofi

(4).- Ver apuntes de Organización de Oficinas de E.V.C.S.-5
(Escuela Vocacional de Ciencias Sociales N° 5).I.P.N.

cina, porque además de juzgarla como centro vital de la empresa establece que es el centro ad ministrativo de la misma humanizando todos los principios.

2.- DEFINICION DE ORGANIZACION

Dar una definición precisa que cubra todos los aspectos de -- una materia que está en auge, no es cosa fácil, ya que no puede satisfacer todos los criterios y puede ofrecer el peligro de que por ese sólo hecho se llegue a restar su importancia, o bien, a destacar aquellos aspectos que probablemente no cubran una definición sobre lo que es la verdadera organización.

A pesar del reconocimiento de tales limitaciones se dan algunos significados de la Organización que pretenden incluir los aspectos más sobresalientes.

La Organización puede definirse de diversas formas, al igual que sucede en otros campos del conocimiento, por eso se citan algunos que son de gran contenido.

- 2.1 WILLIAN P. LEONARD.- "La organización consiste en el acto o proceso de definir líneas de autoridad y responsabilidad de las personas y coordinar sus esfuerzos para alcanzar en forma armónica los objetivos predeterminados".
(5).

(5).- Véase el capítulo de elementos básicos de la administración del libro de Auditoría Administrativa de este autor.

- 2.2 GEORGE R. TERRY.- "La organización es un arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una identificación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".(6)
- 2.3 AGUSTIN REYES PONCE.- "Organización es la estructura---ción técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".(6)
- 2.4 PETERSON Y PLOWMAN.- "Organización es un proceso y un plan estructurado diseñado para especializar el trabajo de la dirección distribuyendo la autoridad y responsabilidad estableciendo canales prácticos de comunicación entre los grupos a fin de lograr coordinación y eficiencia en el cumplimiento de las misiones asignadas".(6)
- 2.5 SHELDON.- "Organización es el proceso de combinar el --trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con

(6).- Véase el capítulo de la organización del libro de Administración de Empresas (segunda parte) de AGUSTIN REYES PONCE. (Pág. 211, 212).

los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se efectúen, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".(6)

2.6 ERNEST DALE.- "Organización es el proceso de definir y agrupar las actividades de la empresa de tal suerte que se puedan asignar en la forma más lógica y ejecutar de la manera más eficaz".(7)

2.7 CONSIDERACIONES.- Después de haber analizado todas las definiciones antes citadas, se llegó a la siguiente definición :

ORGANIZACION: Es un proceso que sirve para determinar - que es lo que debe hacerse si ha de lograrse una finalidad; para dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona y para suministrar los medios

(6).- Véase el capítulo de la Organización del libro de - Administración de Empresas (segunda parte) de AGUSTIN REYES PONCE. (Pág. 211, 212).

(7).- Ver apuntes del Proceso Administrativo II capítulo análisis de conceptos de organización. Apuntes de U P I I C S A .

para la coordinación de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la Organización no interfieran unos con otros.

Por otra parte, una empresa que no organiza sus recursos, actividades, operaciones y/o funciones, puede considerarse que no tendrá muchas posibilidades de subsistir dentro de la sociedad para la cual se ha esforzado en servir y ofrecer sus productos y/o servicios.

3.- PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Muchos son los principios de validez general que pueden y deben aplicarse en el proceso de organizar y que contribuyen a la operación exitosa de una empresa, pero siempre cuidando de adaptarlos a las necesidades y condiciones del giro de ésta.

Después de haber analizado diversos principios de varios autores, se consideró que los que se mencionan a continuación son los más importantes :

- 3.1). Especialización
- 3.2). Unidad de dirección
- 3.3). Unidad de mando
- 3.4). Autoridad y responsabilidad
- 3.5). Delegación
- 3.6). Tramo de control
- 3.7). Cadena de mando corta
- 3.8). Equilibrio
- 3.9). Disciplina
- 3.10). Estabilidad del personal
- 3.11). Orden

Se hablará brevemente de cada uno de ellos, con el fin de describir las características generales de estos importantes --- principios :

3.1 Especialización.- Tiene una variedad de implicaciones - para distintas personas, sin embargo, en su sentido más amplio, se refiere a que cada persona deberá limitarse a una sola función y el desarrollo de un conocimiento y habilidad excepcionales en ese campo restringido, la especialización es útil cuando se tiene conocimiento general del campo del que dicha especialización es parte, de lo contrario, se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás, la cual se ve reflejada en una baja eficiencia. Tiene como límites los que impone la naturaleza humana, pero debe considerarse no afectar la dignidad del trabajador haciendo de él una máquina o sistema especializado⁽⁸⁾.

3.2 Unidad de Dirección.- Este se expresa en el sentido de que cada área deberá tener sólo una autoridad y un sólo programa para un conjunto de operaciones que tiendan al mismo objetivo común⁽⁸⁾.

3.3 Unidad de Mando.- La unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación, solo se logra si un ejecutivo toma decisiones sobre un -

(8). - Ver capítulo de Principios Básicos del libro de Organización para la Producción de EDWIN SCOTT ROSCOE (Pág. 63-85).

grupo y este responde única y exclusivamente ante sus dirigentes.⁽⁹⁾

3.4 Autoridad y Responsabilidad.- La lógica más elemental nos señala que es esencial que el principio de autoridad corresponda al de responsabilidad. Ambos principios deben ser correlativos y estar compensados. No es satisfactorio ni equitativo hacer responsable a un ejecutivo de una actividad, sin concederle la autoridad necesaria para poderla cumplir. Sólo se podrán obtener buenas relaciones dentro de la empresa cuando la autoridad de un ejecutivo esté proporcionada a su responsabilidad, y viceversa, cuando su responsabilidad lo esté en relación a su autoridad.⁽¹⁰⁾

3.5 Delegación.- Cada decisión debe ser delegada al nivel competente más bajo posible, es decir, al punto más bajo de la organización donde el titular del puesto se supone que está enterado de todos los factores pertinentes a la

(9). Véase principios de organización del capítulo de Organización del libro de Administración de Empresas de Agustín Reyes Ponce (segunda parte)(Pág.213-216)

(10). Véase principios de Organización del capítulo de Organización del libro de Administración de Empresas de Agustín Reyes Ponce (segunda parte)(Pág.213-216)

decisión y donde los resultados bajo los que será juzgado engloben todas sus consecuencias. (11)

3.6 Tramo de Control.- Este principio sostiene que, mientras mayor es el número de subordinados que reporten a un ejecutivo, mayor será la dificultad que éste tenga de dirigir a aquellos. Esto se debe a que mientras los subordinados aumenten en proporción aritmética, las relaciones orgánicas crecen en proporción geométrica.

El número de subordinados que un ejecutivo pueda manejar eficazmente, varía según las circunstancias particulares de cada caso, como son: La capacidad de quien dirige, - el adiestramiento de los propios subordinados, el nivel jerárquico, la clase de trabajo, etc.

También cuando la comunicación tiene que ser frecuente, - el tramo de control tiene que ser reducido; pero, cuando el dirigente tiene la suficiente habilidad para mantener a sus subordinados clara y completamente informados sobre los cambios pertinentes y sobre el desarrollo del -- trabajo que ha de hacerse, el tramo de control puede ampliarse considerablemente. (12)

(11). Ver apuntes de Organización de Oficinas de E.V.C.S.-5 (Escuela Vocacional de Ciencias Sociales N° 5) I.P.N.

(12). Véase principios de Organización del capítulo de Organización del libro de Administración de Empresas de Agustín Reyes Ponce (segunda parte) (Pág. 213-216)

- 3.7 Cadena de Mano Corta.- Este principio llamado también "Escalar", existe prácticamente en todas las organizaciones mercantiles y también en muchos otros tipos de organización; es decir, hay una jerarquía de puestos y una línea de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos, y así sigue bajando sucesivamente, hasta el último empleado⁽¹³⁾.
- 3.8 Equilibrio.- Este principio sostiene que las varias partes de la organización deberán estar equilibradas ya que a ninguna de las funciones deberán dársele excesiva importancia a expensas de las otras, el desequilibrio en este aspecto puede ocurrir, cuando sucede que el máximo ejecutivo está más interesado en una función que en otra, tal vez debido a que la conoce más, o bien porque personalmente le agraden más aquellas personas que la están llevando a cabo⁽¹³⁾.
- 3.9 Disciplina.- Es esencialmente la obediencia, la conducta a los signos externos de respeto hacia sus superiores y compañeros de trabajo⁽¹³⁾.
- 3.10 Estabilidad del Personal.- Nos indica que el trabajador necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y -- realizarla bien, considerando que tiene aptitudes necesarias para llevarla a cabo⁽¹³⁾.

(13).- Ver apuntes de Organización de Oficinas de E.V.C.S.-5
(Escuela Vocacional de Ciencias Sociales N° 5) I.P.N.

3.11 De Orden.- Nos muestra que existe un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; un lugar para cada persona y cada persona en su lugar⁽¹⁰⁾.

Estos principios como todos los que caen bajo el marco de la administración, son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades en general. Lo importante es que, el ejecutivo, por medio de su inteligencia, experiencia y decisión, sepa aplicarlos al organizar.

SU IMPORTANCIA SOCIAL Y ECONOMICA

- 4.1 Aspecto Social.- La Organización tiene importancia dentro del terreno social, ya que su función es coordinar los esfuerzos de grupos humanos a distintos niveles de especialidades y capacidades para que logren sus fines personales y los de la organización, lo cual trae como consecuencia servir a la comunidad mediante la prestación de servicios y/o el ofrecimiento de productos con el menor costo posible, ya que en la mayor parte de los casos, esta coordinación y cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.
- 4.2 Aspecto Económico.- Desde el punto de vista económico, la organización reviste gran importancia, tomando en cuenta que su función es crear fuentes de riqueza dentro del ambiente en que se desenvuelve una empresa, es decir, que la empresa al dar efecto a la organización debe satisfacer al grupo de accionistas a través del pago de dividendos, a los acreedores sobre las deudas contraídas con ellos, ya que éstos complementan la estructura financiera de la empresa, a el gobierno por el pago oportuno de los impuestos y a los trabajadores por el pago justo y otras situaciones que se desprenden del fruto de saber coordinar eficiente y efectivamente los recursos con que cuentan.

- 3.7 Cadena de Mano Corta.- Este principio llamado también "Escalar", existe prácticamente en todas las organizaciones mercantiles y también en muchos otros tipos de organización; es decir, hay una jerarquía de puestos y una línea de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos, y así sigue bajando sucesivamente, hasta el último empleado⁽¹³⁾.
- 3.8 Equilibrio.- Este principio sostiene que las varias partes de la organización deberán estar equilibradas ya que a ninguna de las funciones deberán dársele excesiva importancia a expensas de las otras, el desequilibrio en este aspecto puede ocurrir, cuando sucede que el máximo ejecutivo está más interesado en una función que en otra, tal vez debido a que la conoce más, o bien porque personalmente le agraden más aquellas personas que la están llevando a cabo⁽¹³⁾.
- 3.9 Disciplina.- Es esencialmente la obediencia, la conducta a los signos externos de respeto hacia sus superiores y compañeros de trabajo⁽¹³⁾.
- 3.10 Estabilidad del Personal.- Nos indica que el trabajador necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y --realizarla bien, considerando que tiene aptitudes necesarias para llevarla a cabo⁽¹³⁾.

(13).- Ver apuntes de Organización de Oficinas de E.V.C.S.-5
(Escuela Vocacional de Ciencias Sociales N° 5) I.P.N.

3.11 De Orden.- Nos muestra que existe un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; un lugar para cada persona y cada persona en su lugar⁽¹⁰⁾.

Estos principios como todos los que caen bajo el marco de la administración, son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades en general. Lo importante es que, el ejecutivo, por medio de su inteligencia, experiencia y decisión, sepa aplicarlos al organizar.

4.- SU IMPORTANCIA SOCIAL Y ECONOMICA

4.1 Aspecto Social.- La Organización tiene importancia dentro del terreno social, ya que su función es coordinar los esfuerzos de grupos humanos a distintos niveles de especialidades y capacidades para que logren sus fines personales y los de la organización, lo cual trae como consecuencia servir a la comunidad mediante la prestación de servicios y/o el ofrecimiento de productos con el menor costo posible, ya que en la mayor parte de los casos, esta coordinación y cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

4.2 Aspecto Económico.- Desde el punto de vista económico, la organización reviste gran importancia, tomando en cuenta que su función es crear fuentes de riqueza dentro del ambiente en que se desenvuelve una empresa, es decir, que la empresa al dar efecto a la organización debe satisfacer al grupo de accionistas a través del pago de dividendos, a los acreedores sobre las deudas contraídas con ellos, ya que éstos complementan la estructura financiera de la empresa, a el gobierno por el pago oportuno de los impuestos y a los trabajadores por el pago justo y otras situaciones que se desprenden del fruto de saber coordinar eficiente y efectivamente los recursos con que cuentan.

CAPITULO II

EMPRESA FABRICANTE DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA

1.- ANTECEDENTES

1.1 De su Constitución y Bases Jurídicas.

La Compañía X, S. A., se constituyó el 8 de septiembre - de 1943, y está fundamentada en las siguientes disposi- ciones jurídicas :

- Ley de Sociedades Mercantiles.
- Ley de Ingreso de la Federación para cada Ejercicio - Fiscal.
- Ley para el Control por parte del Gobierno Federal de los Organismos Descentralizados y Empresas de Participación Estatal.
- Ley de Inspección de Adquisiciones.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito.

1.2 De su Creación y Características Específicas.

Fué creada por Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S. A., Institución Financiera y Fiduciaria Privada a tra

vés de su departamento de Fomento Industrial, con el objeto principal de fabricar Estufas a gas para uso doméstico, aparatos que no se fabrican en el país.

La Compañía X, S. A., es la primera Industria de fabricación a grandes volúmenes de estufas a gas que se estableció en el país, iniciando con su contribución, el desarrollo de esta rama industrial y sustituyendo la importación.

En su inicio (1943) la Compañía X, S. A., fué una sociedad privada, ya que su capital social se integró por acciones al portador cuyo tenedor al 95% fué Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S. A., Institución también - privada y dedicada al Fomento Industrial.

Inicialmente se avocó a la fabricación y distribución de estufas a gas domésticas, pero debido a la gran aceptación que tuvo su producto en el mercado tomó la decisión de diversificarse y en el año de 1962 se inició la fabricación y distribución del refrigerador doméstico.

1.3 De su Participación Estatal.

El Gobierno Federal por conducto de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y Banco de México, S. A., empezó a participar en forma mayoritaria en el capital so---

cial y estructura administrativa de Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S. A., en el año de 1966 y por asimilación, la Compañía X, S. A. se convirtió en empresa paraestatal, ratificándose esta situación jurídica a partir del 24 de mayo de 1971.

En la actualidad (1981) Banco Mexicano Somex, S. A., antes Sociedad Mexicana de Crédito Industrial, S. A., es la tenedora del 99% de las acciones de la Compañía X, S. A.

1.4 De su Reestructuración industrial y administrativa.

Al inicio de la década de los 70 (1970); la creciente demanda de estufas a gas y refrigeradores eléctricos domésticos; la imposibilidad de crecimiento físico dentro del predio ocupado por la planta, la cual se ubica en el Distrito Federal y sujeta a todas las limitaciones que para la industria representa el áreas metropolitana, en zonas urbanas habitacionales; la necesidad de contribuir a la descentralización industrial; entre otras razones, impuso la necesidad de una reorganización total de la planta industrial que atendiera satisfactoriamente a dicha demanda.

En el año de 1973 la reestructuración de la Compañía X, S. A., consistió en eliminar la producción masiva de es-

tufas a gas, para dedicarse de lleno a partir de ese año a la producción de refrigeradores domésticos.

Cabe señalar que la producción masiva de estufas a gas - eliminada en la Compañía X, S. A. del Distrito Federal, - fué absorbida por una planta de nueva creación situada - en Celaya, Gto., y también empresa paraestatal por asimilación promovida por Sociedad Mexicana de Crédito Industrial denominada Estufas, S. A., la que inició sus actividades de producción, distribución y comercialización a partir de ese mismo año (1973).

Por virtud de la mencionada reestructuración, se disminuyó transitoriamente el número de empleados en la planta de México, pero se recuperaron e incrementaron en mayor proporción en la planta de Celaya, Gto.

2.- OBJETIVOS

- Producir estufas a gas, refrigeradores eléctricos, aparatos domésticos de uso doméstico y en general el ejercicio de la industria y el comercio.

- Adquirir bienes inmuebles, bienes muebles, maquinaria y equipo.

- Celebrar toda clase de actos, contratos y convenios.

3.- ESTRUCTURA ORGANICA

(Ver figura N° 1).

4.- FUNCIONES GENERALES

4.1 Consejo de Administración.

Conocer y en su caso aprobar los presupuestos anuales de; Producción, Gastos de Operación. Administración, Ventas, Ingresos y de Inversiones, así como los Balances Ordinarios y Extraordinarios y los informes generales y específicos que presente el Director General.

4.2 Dirección General.

Representar legalmente a la empresa y administrar sus -- bienes pudiendo delegar en los demás Directores las funciones que expresamente determine.

Presentar a consideración del Consejo de Administración el presupuesto anual de la empresa para su aprobación.

Mantener informado al Consejo de Administración sobre -- los resultados obtenidos en el ejercicio de sus funcio-- nes.

Nombrar a los Directores que se requieran para que la em-- presa cumpla con su objetivo.

Fijar las políticas administrativas y técnicas de la empresa, así como aprobar los programas de trabajo.

4.3 Dirección de Operaciones.

Vigilar que las políticas administrativas y técnicas de la empresa sean observadas.

Ejercer el presupuesto a través de los funcionarios que determine el Director General, coordinando sus actividades hacia el logro del objetivo de la empresa.

Coordinar la ejecución de los programas de trabajo y evaluar los resultados obtenidos por los Directores a su -- cargo, derivados de la aplicación de dichos programas de trabajo.

4.4 Dirección de Finanzas.

Coordinar y participar en las funciones de las Gerencias de; Contraloría, Auditoría, Administración, Sistemas, - Crédito y Cobranzas y el departamento de Organización, - para ejercer el adecuado control y manejo administrativo-financiero de la empresa y evaluar e informar al Director de Operaciones de los resultados obtenidos en su área de responsabilidades.

Formular los planes de mejoramiento administrativo-financiero que incrementen la eficiencia de la empresa.

4.4.1 Gerencia de Contraloría.- Estructurar, implantar y supervisar los sistemas de registro y control de las operaciones contables, de costos y de los activos de la compañía, mediante el establecimiento de políticas y procedimientos claros.

Dirigir la elaboración, analizar y autorizar los estados financieros principales y complementarios de la compañía, así como la toma de inventarios físicos anuales conectando con estados financieros.

Elaborar estrategias tendientes a una adecuada planeación, para cumplir a tiempo las obligaciones fiscales y proporcionar información suficiente en forma oportuna y veraz a los diferentes niveles jerárquicos de la empresa.

4.4.2 Gerencia de Auditoría.- Revisar los objetivos, políticas, procedimientos de operación, registros contables y sistemas de control interno de la compañía a través de los procedimientos y normas de auditoría, verificando su cumplimiento y eficiencia, mediante la planeación, supervisión y control de un programa anual.

Coadyuvar con la Dirección de Finanzas en la implantación de un sistema de control interno y verificar su cumplimiento.

Coordinar y/o complementar el trabajo de audito-

res externos y cooperar con ellos en la auditoría anual.

- 4.4.3 Gerencia Administrativa.- Formular y presentar a la Dirección de Finanzas para su aprobación el -- presupuesto de caja semanal, mensual y anual.

Administrar y controlar las entradas y salidas de dinero de la empresa, proporcionando a la Dirección de Finanzas información suficiente en forma oportuna y veraz y, mantener óptimas relaciones - con los bancos y proveedores.

Representar a la empresa en asuntos y quejas de - los clientes en la procuraduría federal del consumidor, así como ante las aseguradoras en caso de siniestros en el transporte de los productos.

Controlar y supervisar que los seguros y fianzas de la empresa se contraten y/o cancelen oportunamente.

- 4.4.4 Gerencia de Sistemas.- Satisfacer con un alto -- grado técnico las necesidades de información de - la compañía a través del desarrollo de sistemas - mecanizados, aprovechando al máximo el computador electrónico.

Estandarizar y sistematizar la información, acordes a los objetivos y políticas generales,

Asignar las prioridades para la realización de --

sistemas mecanizados, buscando la cobertura de necesidades con oportunidad y trato equitativo entre las diversas áreas, así como evaluar la justificación de nuevas necesidades de información y autorización conjuntamente con la Dirección de Finanzas.

Supervisar el correcto mantenimiento preventivo y correctivo del equipo electrónico, así como el -- control adecuado de la manipulación de los archivos en la ejecución de los procesos estableciendo medidas de seguridad para tal efecto, sobre todo en la creación de archivos de respaldo.

Mantener comunicación con las instituciones y proveedores de equipo electrónico, para conocer los adelantos tecnológicos y equipos disponibles en México, además de desarrollar estudios de factibilidad tendientes a la modificación, adición o cambio del equipo electrónico actual en razón de nuevas necesidades u optimización de las mismas.

4.4.5 Gerencia de Crédito y Cobranzas.- Representar a la empresa en las gestiones de cobranza.

Activar, supervisar y controlar los créditos soliciitados por los clientes y su oportuna recupera--ción a través de la correcta aplicación de los -- procedimientos y políticas establecidas.

4.4.6 Departamento de Organización.- Investigar, analizar y proponer una estructura orgánica elástica - que permita alcanzar los objetivos de la empresa. (Ver objetivos del capítulo III).

4.5 Dirección de Ventas.

Lograr el cumplimiento del presupuesto de ventas a través del correcto desempeño de sus Gerencias, vigilando - que se apeguen a las políticas y objetivos.

4.5.1 Gerencia Administrativa de Ventas.- Formular, -- presentar y discutir con la Dirección de Ventas - el presupuesto de ventas anual, mensual por zonas, así como los pronósticos de gastos.

Supervisar la correcta aplicación de las políti-- cas de ventas y proponer adiciones o modificaciones que coadyuven al mejor logro de los objetivos de la compañía.

Planear, coordinar y supervisar la oportunidad en la recepción de pedidos y la distribución del producto a clientes nacionales.

Coordinar la operación administrativa de los depósitos y enlazar, evaluar y comentar la informa--- ción con la Dirección de Ventas.

Mantener en el nivel óptimo de inventarios a to-- dos los almacenes de productos terminados y refacta

ciones y accesorios para venta.

4.5.2 Gerencia Nacional de Ventas.- Coordinar y supervisar las labores de venta y distribución a fin de que el presupuesto de venta anual, mensual, -- por zona se cumplan.

Mantener las buenas relaciones comerciales con -- los clientes de la compañía, que el servicio de -- sus productos sea óptimo para proteger la garan-- tía de los productos.

Aprobar nuevos distribuidores y la designación de los transportistas para entregar el producto.

4.5.3 Gerencia de Servicio.- Proporcionar al cliente -- usuario de los productos de la compañía el servi-- cio de reparación con oportunidad, eficiencia y -- al menor costo posible.

4.6 Dirección de Planta.

Planear, organizar, integrar y medir resultados de las -- funciones de las Gerencias de: Relaciones Industriales, Ingeniería de Manufactura, Producción, Administración de la Producción y Mantenimiento, de tal manera que los resultados de ellas vaya sincronizado e integrado a los objetivos generales de la planta, que a su vez, es parte -- integral de los objetivos generales de la compañía, den-

tro del marco de recursos disponibles de la autoridad -- que se delega a la función.

4.6.1 Gerencia de Relaciones Industriales.- Represen-- tar legalmente a la empresa dentro de su ámbito - de responsabilidad.

Mantener buenas relaciones con el sindicato de la empresa, así como atender y negociar todos los -- problemas y asuntos laborales.

Lograr el óptimo desarrollo de los recursos huma-- nos de la empresa, mediante una correcta selec--- ción y motivación del personal y establecimiento de políticas, procedimientos y programas de capa-- citación adecuados.

Sistematizar la administración de sueldos y sala-- rios y, planear y supervisar la oportuna elabora-- ción, trámite y pago de nóminas y rayas.

Proponer, analizar, justificar, aprobar y adminis-- trar programas de incentivos y prestaciones.

Aplicar la Ley Federal del Trabajo, Ley del IMSS, Contrato Colectivo del Trabajo, Reglamento Inter-- no y las demás leyes y disposiciones internas apli-- cables, así como las políticas del personal de -- planta.

4.6.2 Gerencia de Ingeniería de Manufactura.- Planear y dirigir los trabajos de Ingeniería Industrial,-

Control de Calidad y Diseño de Herramientas y ---
equipos menores, así como lograr el establecimiento
de los sistemas y métodos de fabricación que -
optimicen la operación de la planta y el aprove--
chamiento de los recursos técnicos y materiales -
empleados.

Autorizar y vigilar la correcta utilización de materiales y especificaciones de los mismos, para -
la fabricación de productos y herramientas, ade--
más de los métodos y técnicas para inspeccionar y
controlar la calidad.

- 4.6.3 Gerencia de Producción.- Lograr oportuna y ade--
cuadamente el cumplimiento de los programas de --
producción con las especificaciones y calidad re-
queridos, así como decidir sobre los cambios emergentes
a dichos programas por casos fortuitos.
Coordinar las funciones de producción con las de
mantenimiento, administración de la producción, -
almacenes, abastecimientos y relaciones industriales
para aprovechar al máximo los recursos mate--
riales, técnicos y humanos.
Supervisar el estricto cumplimiento de las dispo-
siciones contenidas en los contratos colectivos e
individuales y el reglamento interior de trabajo.

4.6.4 Gerencia de Administración de la Producción.- Formular los programas de producción, así como coordinar, controlar y supervisar efectiva y funcionalmente la producción.

Vigilar la adecuada recepción, orden, clasificación, custodia y control de entradas y salidas de materiales, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos, así como mantener existencias óptimas mediante el control de máximos y mínimos. Coordinar, supervisar y controlar el suministro oportuno y adecuado a las áreas productivas y participar en la toma física de inventarios.

4.6.5 Gerencia de Mantenimiento.- Mantener en óptimas condiciones la maquinaria, equipos, herramientas e instalaciones al menor costo posible y con la misma interferencia a producción.

Vigilar y mantener existencias adecuadas de refacciones para el mantenimiento de la maquinaria y equipo.

Planear, presupuestar, vigilar y coordinarse con la Gerencia de Ingeniería de Manufactura en las modificaciones a las instalaciones y distribución de la planta.

Participar como miembro integrante de la comisión mixta de seguridad e higiene.

4.7 Dirección de Abastecimientos.

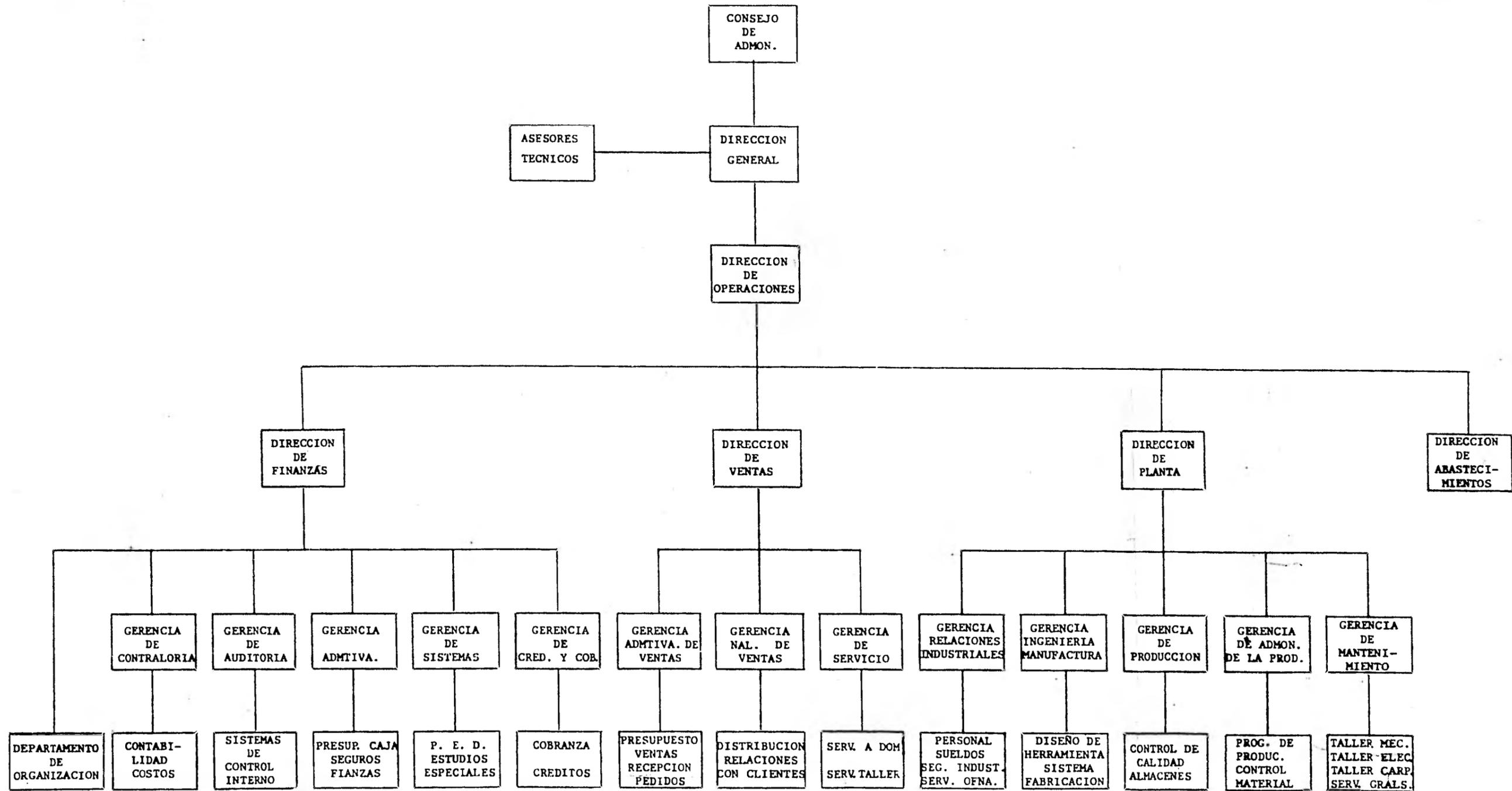
Decidir la autorización de altas o bajas de proveedores, de acuerdo a las políticas de la empresa, así como analizar, seleccionar y autorizar las cotizaciones y selec---ción de proveedores nacionales y extranjeros.

Lograr en las negociaciones de compra los precios de adquisición y condiciones económicas más favorables para la empresa.

Suministrar oportunamente los materiales, accesorios y servicios para la producción y equipo de la planta, con la calidad y especificaciones requeridas y en las cantidades adecuadas a las necesidades.

ESTRUCTURA ORGANICA DE LA COMPAÑIA X, S.A.

FIGURA N° 1



5.- FORMAS Y CONDICIONES DE COMERCIALIZACION DE SUS PRODUCTOS

Considerando el marco de una economía nacional, el mercado -- que es donde se realiza la compra-venta de productos, está -- constituido por un complejo de relaciones económicas caracterizadas por la dinámica de la oferta, y la demanda; en este - contexto es donde se establecen los diferentes mecanismos de comercialización que hacen posible el desarrollo fluído o limitado de las relaciones económicas entre productores, distribuidores y el consumidor. Es en este nivel donde se resuelven las diferentes necesidades de la sociedad en su conjunto y en donde a nivel nacional deben programarse y regularse los alcances de una política de desarrollo económico.

La estructura del mercado en que se desenvuelve la Compañía - X, S. A. en cuanto a su localización está muy diversificada y extendida en toda la República Mexicana, a través de los diferentes canales de distribución, como son: Mayoristas, tien-- das de descuento, grandes almacenes, tiendas del gobierno, -- mueblerías grandes, medianas, pequeñas y en general todos los comercios de línea blanca.

Por medio de estos canales de distribución, vemos que la Compañía X, S. A. tiene un fácil acceso al Mercado Nacional.

Ahora bien, si se analiza el mercado nacional en relación a - los productores de aparatos domésticos, encontramos que está

formado por dos grupos representativos de las condiciones sociales en función de sus niveles de ingresos, así como de su capacidad de compra tenemos por un lado las grandes capas de población trabajadora cuyo ingreso substancialmente depende del salario mínimo, y por otro los grupos que detectan un mayor ingreso y que por lo tanto tienen una mayor capacidad de compra.

En términos generales, esta caracterización permite analizar el mercado en su conjunto, pero al mismo tiempo establecer -- ciertos criterios mínimos para el análisis de la diversificación de los productos y directamente de sus costos y precios. Los artículos como las estufas, consideradas como básicos definen su mercado como productos populares para una gran masa de población de salarios mínimos, cuya limitada capacidad de compra requiere de una comercialización directa, y en los grupos intermedios y de alto nivel de ingresos, se encuentra la gran rama de niveles de capacidad de compra; con este criterio se establecen diferentes niveles de aplicación de tecnología y desarrollo de la capacidad utilitaria de estos productos. Colateralmente, tales características implican mecanismos diferentes de distribución y de comercialización y por lo tanto representan para la empresa una mayor posibilidad de agilizar la recuperación de la inversión por financiamiento directo.

Para una mejor comprensión se presenta una segmentación del -

mercado de este sector en dos grupos definidos, de tal forma tenemos las siguientes características de cada uno de los grupos, que son: Estufas y Refrigeradores.

ESTUFAS

El mercado de estos aparatos es el más saturado ya que se le considera artículo indispensable en cualquier hogar, asimismo, en grado de saturación se deriva de que su consumo no depende de la disponibilidad de energía eléctrica.

Se estima que aproximadamente el 40% del mercado de estufas.- lo forman familias de niveles socio-económicos bajos, quienes principalmente adquieren estufas de 20 pulgadas.

La demanda de este producto guarda relación directa con el -- costo de gas, tanque y demás instalaciones necesarias de una estufa.

Las estufas tienen una vida promedio de 15 años, aunque mecánicamente están preparadas para funcionar más tiempo, de tal forma, la mayor parte de las compras por reposición no se realizan como una necesidad, sino que dependen más de la capacidad de compra de ciertos grupos,

Se estima que el mercado de reposición participa en un 30% ó 35% de las ventas totales. El mercado de nuevas familias contribuyen con un 35% ó 40% y el mercado de familias existentes

que por primera vez compran una estufa de gas, en sustitución de una de Kerosene u otros tipos, participa con un 35% ó 25%.

REFRIGERADORES

Este mercado está menos saturado que el de estufas, debido -- principalmente a dos razones: Es un producto que está al alcance de menos familias, por tener un costo superior al de -- las estufas y porque su uso está relacionado con la disponibilidad de energía eléctrica.

Aproximadamente el 50% del mercado total lo componen refrigeradores pequeños con capacidad de 10 pies cúbicos o menores y principalmente los de tipo económico.

El mercado de refrigeradores a crecido a una tasa mayor que - el de las estufas, debido principalmente al fuerte incremento en la construcción de viviendas electrificadas.

6.- COSTOS GENERALES

El costo general de la mano de obra en el país, así como toda la problemática de desocupación y de retracción de la creación de empleos, son elementos determinantes en la economía de un país, por tal motivo, es importante destacar las aportaciones que realiza la Compañía X, S. A., para coadyuvar al bienestar de nuestra economía.

De los costos generales de la Compañía X, S. A., fabricante de Estufas y Refrigeradores, el renglón que ocupa la mayor -- proporción de los costos totales son las materias primas que representan los siguientes porcentajes :

<u>ARTICULO</u>	<u>MATERIA PRIMA</u>
Estufas	65% Materiales
y	76%
Refrig.	11% M. O. D.

El 24% restante se utiliza en Gastos Indirectos.

La Compañía X, S. A., manufacturera de estos productos clasificados como enseres mayores, proporcionan empleo a 1,650 trabajadores, los cuales se presentan a continuación clasificados :

	<u>NUMERO</u>	<u>%</u>
Obreros	1,200	72.73
Empleados	400	24.24
Técnicos	<u>50</u>	<u>03.03</u>
	1,650 =====	100.00 =====

La estructura general de la ocupación en esta empresa muestra en su análisis como la mano de obra ocupada directamente en la producción, engloba el 72.73% mientras que la empleada indirectamente (personal administrativo, técnicos, etc.) representa el 27.27%.

Por otra parte, se detectó una cifra de \$ 149'425,000 como -- cantidad anual que cubre los salarios, esto representa en promedio un ingreso mensual por persona ocupada directamente en el proceso productivo de \$ 10,376.00.

El promedio mensual de prestaciones por obrero en la Compañía X, S. A. productora de estufas y refrigeradores es de \$4,150.

Se estima que las prestaciones al personal ocupado representan el 40% del total de remuneraciones del personal.

De tal forma tenemos que el ingreso per cápita de la mano de obra directa es de \$ 124,512.00 anuales en esta compañía productora de estufas y refrigeradores.

7.- IMPORTACIONES

El comercio exterior mexicano ha venido registrando una serie de modificaciones estructurales durante los últimos 5 años; - por una parte, las exportaciones se habían estancado a partir de 1974 y fué hasta 1976 cuando se inició incipientemente su recuperación, debido principalmente a las diferencias de paridad monetaria que hicieron más competitiva la concurrencia de los productos mexicanos en el mercado internacional.

A nivel de la balanza de pagos, éstas condiciones favorables a la exportación, se vieron contrastadas en cierta medida, -- por la elevación de precios en productos manufacturados que - se obtienen en el mercado de intercambio desigual, como son - maquinaria, equipo y partes competentes, que siendo bienes de capital necesarios para el desarrollo de la industria nacio--nal, por su alta especialización no se fabrican en el país y tienen que importarse en países industrialmente más desarro--llados.

Por otra parte, respecto de las importaciones, éstas venían - ampliándose en forma global hasta 1975, en 1976 con la presen--tación de nuevas condiciones económicas internacionales, que llevaron a la crisis monetaria y a su vez a la devaluación -- del peso mexicano, se modificó substancialmente la composi--ción interna de las importaciones; así se redujo la compra en el exterior de bienes de consumo y se inició una ampliación -

relativa de los bienes de capital, necesarios para el desarrollo de la manufactura nacional, como son: maquinaria, equipos, sus partes componentes y herramientas industriales con alta tecnología.

Dentro de este contexto general de comercio exterior del país, la Compañía X, S. A., se ha trazado metas potenciales que permita de alguna manera concurrir al mercado nacional en función de la necesidad de sustituir considerablemente las importaciones de estufas y refrigeradores, lo que se sustenta en una creciente ampliación de su oferta interna a través de su máxima utilización de su capacidad productiva instalada.

Se debe de considerar que la defensa contra el excesivo y perjudicial comercio de importación, está dada en forma directa por la carga impositiva aduanal, dentro de la política proteccionista; sin embargo, esta política ha sido poco operativa en lo que se refiere al control de importaciones de estufas y refrigeradores.

En relación a la importación que realiza la Compañía X, S. A. se encuentran termostatos (para estufas y refrigeradores), relojes (para estufas) y partes como maquinaria básica para la producción, el equipo de producción en general es de importación en un 90% y subsisten algunos problemas para cubrir las necesidades de reposición de partes y refacciones.

8.- EXPORTACIONES

La importancia de las exportaciones para el país, radica fundamentalmente en su capacidad de generar divisas necesarias para la cobertura financiera interior y exterior. Dentro del plan nacional de desarrollo industrial a corto y largo plazo se especifica la consideración de la exportación como un elemento determinante de financiamiento de la base económica del país. El criterio fundamental que rige para su programación radica en la importancia de diversificar las exportaciones, tanto en productos como en sus mercados a nivel mundial; ello se plantea con el objetivo concreto de redefinir la oferta nacional en mercados internacionales, ya que tradicionalmente México ha sido exportador de materias primas de origen agropecuario y minero, así como de otros recursos naturales básicos para la industria con muy bajo contenido en cuanto a procesos de transformación; pero que de alguna manera ya representaban la posibilidad de llegar a exportar algún tipo de manufacturas terminadas.

En la actualidad una de las prioridades del plan nacional de desarrollo industrial* está representado por el objetivo de desarrollar industrias de alta productividad y eficiencia para poder competir en los mercados internacionales. El fomen-

* Publicado en el Diario Oficial de la Federación del día 2 de febrero de 1979.

tar las exportaciones a través de medidas tendientes a generar una mayor productividad, incide directamente sobre la aplicación de la capacidad de producir una oferta suficiente que permita abastecer, tanto el mercado nacional, como el concurrir a los mercados internacionales, en forma competitiva tanto en calidad como en precios.

La Compañía X, S. A., con el propósito de cooperar con el plan de desarrollo industrial en el sentido de fomentar las exportaciones, se detallan a continuación los principales países a los que exporta estufas :

- Belice
- Guatemala
- Nicaragua
- Panamá
- Honduras
- El Salvador
- Puerto Rico
- Costa Rica

9.- PERSPECTIVAS DE CRECIMIENTO

Las inversiones que se proyectan para su canalización hacia el aumento de la producción de parte de la Compañía X, S. A., se aplicará fundamentalmente, de darse las condiciones estructurales que apoyen en operatividad, en relación a los siguientes objetivos :

- a). Aprovechar la capacidad instalada al máximo.
- b). Ampliar la capacidad instalada de la empresa, o bien, -- abrir nuevas plantas en otras regiones, ampliando la capacidad total instalada y coadyuvando a un mayor equilibrio regional de la oferta.
- c). Adquirir maquinaria y equipo integrado que facilite una mayor productividad.
- d). Ampliar la capacidad de absorción de mano de obra y construir mecanismos que canalicen la oferta de trabajo a -- sus diferentes niveles de capacitación.
- e). Estructurar la ampliación de las plantas industriales para dar cabida a líneas de producción altamente diversificadas y construir nuevos edificios e instalaciones, estimulados por la ampliación de nuevos mercados, tanto nacionales como del exterior.

La Compañía X, S. A., plantea la posibilidad de proyectar sobre bases reales, para ello visualizando la capacidad de la rama industrial como fuente de trabajo productivo, así como --

su potencial para concurrir en términos competitivos al mercado de exportación.

En relación a las exportaciones, se generará una dinámica cada vez más amplia, ya que se considera que en el mercado exterior la relación oferta-demanda, tiende a comportarse con mayor flexibilidad en función de los precios y del tipo de mercado externo; por lo que la Compañía X, S. A., proyecta ofrecer mayores volúmenes de producción principalmente en el mercado de centroamérica.

Los incrementos substanciales de la inversión productiva se explicarán fundamentalmente por la capacidad de disponer de los recursos financieros a través de las principales fuentes de capital, como son el sistema bancario y las propias utilidades de las empresas. Por lo que se refiere a los recursos bancarios, éstos tuvieron una notable recuperación en el último año (1980), lo que ha favorecido la operación de créditos y su canalización a las solicitudes de la rama doméstica, al igual que la recuperación en el margen de utilidad, puede constituirse en una base económica para programar nuevas inversiones.

CAPITULO III

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA FABRICANTE

DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA

III. DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE ARTICULOS DE LINEA BLANCA.

Los departamentos de organización son un instrumento que surge para agilizar, racionalizar y aumentar la productividad en los diversos departamentos que forman la compañía; en el mundo moderno es indispensable no solamente en los comercios e industrias, sino en todo tipo de empresa. Sin embargo, el papel que desempeñan dentro de las empresas productivas es de suma importancia ya que las complejas relaciones productivas que se producen en la industria moderna hacen necesario organizar socialmente todo el trabajo.

Es un poco difícil determinar un objetivo preciso que cubra todos los aspectos y funciones de un departamento de organización, debido a que son relativamente de nueva creación y hay todavía mucha confusión sobre lo que es un departamento de esta naturaleza; por tal motivo, tratanto de contribuir al esclarecimiento de esta confusión se presenta el siguiente objetivo.

1.- OBJETIVO GENERAL

Es una unidad de trabajo de investigación; que tiene como finalidad transmitir y sugerir mejores condiciones de organización, fijando con claridad los objetivos, políticas, funciones y procedimientos de la empresa o parte de ella, especificándolo por escrito.

2.- PRINCIPALES ACTIVIDADES.

Con el propósito de aportar un acopio de conocimientos acerca del departamento de organización, de una empresa fabricante de artículos de línea blanca, se enumeran a continuación sus actividades :

- 2.1 Elaboración de manuales
- 2.2 Proporcionar asistencia a nivel gerencia y departamental
- 2.3 Elaborar análisis de puestos
- 2.4 Diseñar y actualizar estructuras orgánicas
- 2.5 Elaboración de diagramas de procedimiento
- 2.6 Elaboración de diseño de formas y reportes

Se hablará brevemente de cada una de las actividades, tratando de resaltar los aspectos más relevantes.

2.1 Elaboración de Manuales.

Esta actividad muestra el fiel reflejo del departamento de organización, ya que para poder formular un manual se realizan investigaciones tendientes a conseguir una mayor eficiencia en la ejecución del trabajo, plasmando por escrito la información e instrucciones que concier-
nen al personal y, que pueden ser utilizados para adies-

trar a los jóvenes gerentes en las prácticas de la empresa, y en las ideas de los gerentes de más edad que han logrado el éxito y que no podrían transmitírselas de una forma puramente verbal a manera de tradición. Además un manual adecuadamente preparado hace saber a cada persona el alcance de sus facultades para la toma de decisiones, con lo cual la persona puede actuar con más confianza.

2.2 Proporcionar asistencia a nivel gerencia y departamental.

La ayuda que se les proporciona a los ejecutivos de línea (gerentes y jefes de departamento) es realizando investigaciones sobre el funcionamiento de sus sistemas para -- proporcionarle información sobre éstos y/o de línea. El departamento de organización puede ser comparado con un departamento staff ya que los dos pretenden cooperar para el buen funcionamiento de la empresa proporcionando servicios, suministrando consejo e información y revisando el desempeño en varios sentidos el trabajo de línea (operativo).

2.3 Elaborar Análisis de Puestos.

Tomando en consideración que la eficiencia en el trabajo

y la productividad son motivo de preocupación del departamento de organización, es por ello que para poder llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la organización ya que a partir de éste, se podrá continuar otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de sueldos, aplicación de calificación de méritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, manuales de organización y como base de la planeación de los recursos humanos.

2.4 Diseñar y Actualizar Estructuras Orgánicas.

Debido a los constantes movimientos en que se ve envuelta la compañía como son los cambios de políticas, la creación de nuevos puestos, etc. El departamento de organización se ve en la necesidad de diseñar y actualizar técnicamente la disposición jerárquica de los diferentes puestos que componen una sección, un departamento, una gerencia y la dirección de la empresa, con la finalidad de indicar al personal en donde se encuentran dentro de la compañía, las funciones principales que se llevan a cabo en la empresa, las vías de comunicación y autoridad responsabilidad.

2.5 Elaboración de Diagramas de Procedimiento.

Indica estandarización de actividades para realizar un determinado tipo de trabajo. El departamento de organización tiene dentro de sus funciones la obligación de describir la secuencia lógica de las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse. Las ventajas que se obtienen al elaborar los diagramas de procedimiento son :

- a). Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- b). Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- c). Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- d). Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y como deben hacerlo.
- e). Facilitar la supervisión del trabajo.
- f). Permitir que tanto empleado como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, haciendo posible una

calificación de méritos más objetiva.

- g). Facilitar la selección del empleado en caso de vacantes.
- h). Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidades.
- i). Construir una base sólida para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas y métodos.

2.6 Elaboración y Diseño de Formas y Reportes.

El departamento de organización es responsable de :

- a). Asegurarse que cada forma y/o reporte cumpla con los requerimientos básicos de un proceso de operación aprobado.
- b). Diseñar los formatos de tal manera que cumplan su propósito de información de un modo eficiente y eficaz.
- c). Establecer un sistema de control de existencias y reabastecimiento de formatos, que permita disponer

de suficiente cantidad de formas y/o reportes cuando se necesiten.

En resumen, esto quiere decir que es el responsable de: diseño, revisión, especificaciones, nomenclatura, numeraciones, clasificación, aprovisionamiento y eliminación de formas y/o reportes.

3.- OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- 1.- Proponer la estructura de Organización Funcional más adecuada, que permita cumplir eficientemente los objetivos y satisfacer las necesidades de operación y resultados de la compañía.
- 2.- Sugerir a la Dirección General y a las diferentes Gerencias que forman la empresa, objetivos y políticas necesarias para la operación administrativa de la compañía.
- 3.- Simplificar en forma eficiente y oportuna los sistemas y procedimientos más adecuados para la institución, que permitan obtener un mejor aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos que integran la compañía.
- 4.- Investigar, estudiar, analizar y sugerir sobre la definición, estructuración y distribución de las funciones de todas las unidades de trabajo (Direcciones, Gerencias, Departamentos, Secciones y Puestos).
- 5.- Proporcionar asesoría y consultoría a los diferentes niveles jerárquicos sobre los problemas organizacionales existentes.

- 6.- Implantar y supervisar oportunamente los manuales de organización y sistemas que permitan agilizar en forma eficiente las actividades a desarrollar por cada una de las áreas organizadas.

4.- POLITICAS

La responsabilidad del establecimiento de la estructura organizacional más adecuada para el logro de los objetivos generales y la sistematización funcional en la obtención de mejores índices de eficiencia, mediante el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, tecnológicos, financieros y materiales, es una finalidad básica de la Dirección de la compañía, misma que delega, en el Departamento de Organización.

Para poder lograr dicha responsabilidad se hace necesario establecer las siguientes políticas de Organización :

4.1 De la Competencia del Departamento de Organización.

Para cumplir con la finalidad de utilización adecuada -- del ámbito de responsabilidades y la especialización técnica del Departamento de Organización, es política de la Dirección, delegar en dicha unidad de trabajo la absoluta responsabilidad de todos los estudios de organización (estructura orgánica, objetivos, políticas, procedimientos, funciones, papelería, etc.). sistematización integral de la producción y la operación de la compañía.

4.2 De las Prioridades de Organización.

Para evaluar las necesidades de organización (por áreas y niveles) y para detectar el grado de urgencia de los estudios de organización a efectuar, el Director Financiero deberá con base en el conocimiento de la compañía y en los intercambios que mantenga con los demás Directores marcar las prioridades de los estudios de organización a realizar.

4.3 De los Objetivos de Organización.

- 1.- El Director Financiero debe difundir el concepto de sistematización integral a nivel de dirección y a menores niveles lo hará el Jefe del departamento de organización.
- 2.- Para poder organizar la compañía, se debe sustentar y difundir la filosofía de actuación organizacional participativa en los niveles de dirección y gerenciales de la empresa.
- 3.- Para sensibilizar respecto a la óptima utilización de los estudios de organización, se han de explicar las ventajas que representan dichos estudios a to--

dos los Directores, Gerentes y Jefes departamentales.

- 4.- Después de haber detectado el grado de necesidad de organización del área a estudiar, deberá determinarse el objetivo práctico y concreto del mismo y comunicarse oportunamente a todos los niveles del área en estudio.

4.4 De la Programación del Trabajo.

- 1.- Los programas de Auditoría Operacional deberán ser dirigidos por la Gerencia de Auditoría y el Departamento de Organización coordinados por el Director Financiero.
- 2.- Antes de ejecutar cualquier estudio de organización, deberá elaborarse un programa de trabajo (tiempo y ejecutores), mismo que será preparado por el Departamento de Organización, revisado y aprobado por la Dirección Financiera.
- 3.- El desarrollo de los programas de trabajo de cada estudio será controlado en su avance mediante reporte semanal por analista al Departamento de Organización.

ción y reporte quincenal de éste a la Dirección Financiera.

4.- El incumplimiento del usuario o su falta de cooperación sobre los programas de trabajo de organización aceptados previamente, será reportado de manera --- oportuna (cuando la importancia del caso lo amerite) al Director Financiero:

5.- Toda modificación que se efectúe a los programas de trabajo de organización deberá ser aprobado por el Director Financiero, quien decidirá la conveniencia de la comunicación al usuario.

4.5 Límites de Autoridad y Responsabilidad.

Para lograr mejores resultados del estudio; los límites de autoridad y responsabilidad entre analistas y usuarios deberán quedar perfectamente establecidos por el Jefe, Gerente o Director del área estudiada y el Director Financiero o el Jefe del Departamento de Organización.

4.6 De la Confidencialidad.

En todo estudio de organización que se ejecute se deberá observar absoluta confidencialidad respecto a la información obtenida y a las proposiciones elaboradas.

4.7 Del Control Interno.

En el desarrollo de la investigación y análisis de un sistema se deberán tener presentes las normas de control interno para lograr la correcta ejecución de todo trabajo administrativo-contable.

4.8 De la Motivación del Usuario.

Para organizar se debe promover, impulsar y animar la participación del personal de operación, mediante actitudes dinámicas que proyecten un verdadero deseo de servir.

4.9 De la Investigación

La investigación para efectos de estudio y análisis de sistemas y procedimientos se hará mediante las siguientes técnicas :

- Entrevista.- Previamente acordada con el usurario
- Cuestionario.- Cuando la ocasión lo amerite
- Observación.- Cuando el trabajo sea de Mano de Obra Directa.
- Mixto.- Cuando así sea necesario.

4.10 De la Información.

Antes de iniciar cualquier estudio de organización se deberá integrar toda la información existente (en relación al mismo), clasificarse, analizarse, estudiarse y asimilarse para lograr su mejor aprovechamiento.

Al obtener la información durante el desarrollo de los estudios se deberá evitar la crítica o expresión de ---- ideas y posibilidades de mejoría ante el usuario.

Toda la información que se obtenga en el desarrollo de los estudios de organización, deberá ser verificada de manera oportuna con los niveles correspondientes antes de procurar su optimización.

4.11 De la Coordinación.

Todos los estudios de organización deberán ser coordinados con la Gerencia de Auditoría (diagnóstico) y con el Departamento de Organización.

Cada semana se hará una junta breve entre todos los analistas de organización y/o auditores operacionales para intercambio de ideas en relación al desarrollo de los es tudios y con el fin de criticar, constructiva y recíprocamente los resultados logrados.

4.12 Del Desarrollo Normal de la Operación.

En las entrevistas, intercambios, pláticas y juntas que se tengan con el personal de las áreas estudiadas, se de berán planear y ejecutar de tal forma los trabajos de or ganización que no entorpezcan (en lo posible) el cumplimiento de los objetivos de la operación.

4.13 De la Evaluación de Sugerencias.

Cuando el usuario haga sugerencias, recomendaciones, --- ideas, modificaciones, cambios, etc., que puedan ayudar

al mejor desarrollo del estudio de organización, se deberán evaluar con la debida oportunidad. .

4.14 De la Implantación.

Toda implantación deberá contener un programa, el cual será negociado por el Jefe del Departamento de Organización con los Jefes, Gerentes o Directores del área que se está organizando.

En el desarrollo de la implantación se deberá contar con todo el apoyo del Jefe, Gerente o Director del área que se esté implantando el sistema propuesto.

Se deberá supervisar periódicamente el sistema propuesto por los auditores operacionales; reportando al Gerente de Auditoría, el comportamiento seguido por el sistema y si existen modificaciones, cambios, etc., en la marcha.

4.15 De la Homogeneización Técnica.

El Departamento de Organización llevará a cabo todos sus estudios mediante el uso adecuado y eficiente de la metodología de organización y de las herramientas de trabajo diseñadas para tal efecto.

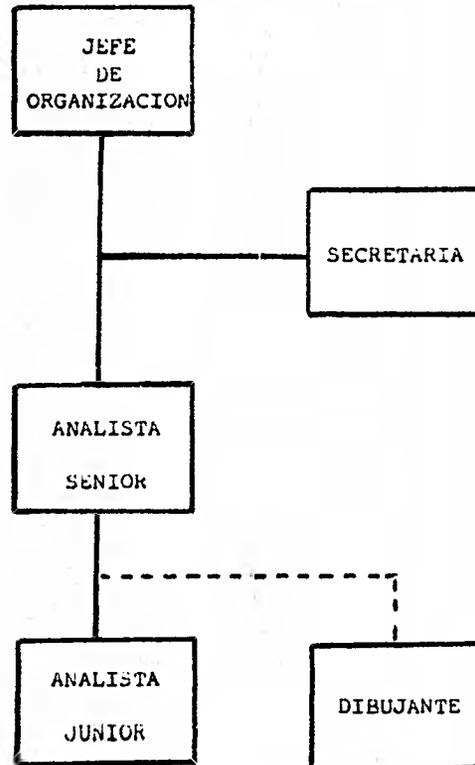
En la elaboración de Manuales de Organización de cualquier área de la compañía, se deberá emplear las técnicas estandarizadas y aprobadas por la Dirección Financiera en tal sentido.

4.16 De la Capacitación.

El Director Financiero y el Jefe del Departamento de Organización deberán planear y ejecutar todo tipo de medidas y objetivos tendientes a capacitar, adiestrar y entrenar, así como actualizar los conocimientos del personal del área de organización.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

ESTRUCTURA ORGANICA



6.- DESCRIPCION DE PUESTOS

JEFE DE ORGANIZACIONDESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO.

Planear, dirigir y controlar la elaboración de proyectos de organización, aplicando técnicas administrativas y la metodología más adecuada en la investigación, elaboración y actualización de los manuales de organización, asesorar a la dirección en el planteamiento y solución de los problemas organizacionales que se presenten en la compañía.

FUNCIONES

- Asesorar a la dirección en la solución de los problemas organizacionales que se presenten en la compañía y en la aplicación correcta de las técnicas administrativas.
- Participar en la determinación de los objetivos y políticas de la empresa, así como en la vigilancia, actualización y supervisión de los mismos.
- En base a las necesidades de organización de la compañía, jerarquizar los proyectos de organización, que sean soli

citados por la dirección, por las Gerencias operativas o por sugerencias del departamento a su cargo y elaborar los programas de trabajo de cada estudio.

- Planear y aconsejar a la dirección financiera, sobre las prioridades de los estudios de organización más adecuados para cumplir con los objetivos y políticas de la compañía y los del departamento a su cargo.
- Determinar y actualizar la metodología que deberán aplicar los técnicos de organización de la compañía.
- Coordinar las diferentes áreas que intervengan en los estudios de organización, a fin de recopilar e integrar la información necesaria para lograr el óptimo desarrollo - en dichos estudios.
- Distribuir y supervisar el trabajo del personal que integra el departamento de organización.
- Planear y controlar la difusión e implantación de los manuales de organización.
- Planear y supervisar los estudios de simplificación de - formas, que le permitan mantener actualizado el catálogo de formas impresas de papelería de la compañía.

- Capacitar y actualizar al personal del departamento de organización en las técnicas, metodología y conocimientos de organización y administración más avanzados.

SECRETARIA EJECUTIVADESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Tomar dictado, mecanografiar los manuales de organización, -- atender llamadas telefónicas, atender la correspondencia en cuanto a su recepción, distribución, preparación y envío, actualizar y controlar los archivos del departamento de organización.

FUNCIONES

- Tomar dictados en taquigrafía.
- Elaborar mecanográficamente la correspondencia interna y externa del departamento de organización.
- Recibir y efectuar las llamadas telefónicas del jefe del departamento.
- Recibir, tramitar y archivar la documentación del departamento de organización.
- Elaborar los stenciles de los manuales de organización.

- Solicitar el suministro de papelería y artículos de oficina que requiera el departamento de organización.
- Atender a las personas que acudan a visitar al jefe de organización.
- Elaborar mecanográficamente los trabajos que resulten de los estudios de organización.
- El programa de trabajo de cada uno de los proyectos a estudiar.
- La información que se recopile en cada una de las áreas de estudio.
- Los análisis de puestos actuales y propuestas por el departamento de organización.
- Todas aquellas funciones que por la naturaleza del puesto le sean encomendadas por su jefe directo.

ANALISTA SENIORDESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Realizar los proyectos de organización, mediante la recopilación, análisis y simplificación de la información obtenida y diseñar, proponer e implantar sistemas y procedimientos administrativos.

FUNCIONES

- Sugerir con base en el conocimiento de la problemática organizacional de la empresa, las áreas a estudiar.
- Diseñar, elaborar y controlar el programa de trabajo de cada uno de los proyectos en estudio.
- Ordenar, analizar y controlar la información que se deriva de los estudios de organización.
- Analizar y proponer las estructuras orgánicas, los sistemas y procedimientos, en base a los estudios que se realicen sobre los sistemas y procedimientos actuales.

- Diseñar, elaborar y actualizar los estudios de :
 - Descripción de puestos, organigramas, manuales de organización, políticas, objetivos, sistemas y procedimientos.
- Implantar los estudios de organización y sistemas que se elaboren en el departamento, por las diferentes áreas de la empresa.
- Evaluar las necesidades de equipo de oficina que requiera la empresa.
- Diseñar, actualizar y simplificar las formas impresas de papelería de la compañía.
- Determinar y distribuir la carga de trabajo de los puestos analizados.
- Determinar y simplificar los métodos de trabajo del departamento.
- Vigilar y supervisar los estudios implantados en las diferentes áreas de la empresa.

- Supervisar y vigilar el trabajo de los analistas que estén asignados a un proyecto bajo su responsabilidad.
- Intervenir en la presentación de proyectos a la dirección y/o usuarios.
- Establecer y supervisar los archivos del departamento de organización.
- Asesorar al personal de las áreas organizadas en el desarrollo de sus funciones.
- Elaborar diagramas de procedimiento.
- Todas aquellas funciones que por la naturaleza del puesto le sean encomendadas por su jefe directo.

ANALISTA JUNIORDESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Recopilar y analizar la información para los estudios de organización y sistemas, elaborar descripciones y análisis de --- puestos, organigramas, formas de papelería, diagramas de procedimiento, intervenir en la elaboración y actualización de - sistemas y procedimientos de la compañía.

FUNCIONES

- Recopilar información en las áreas que se encuentren en estudio por el departamento de organización.
- Ordenar, analizar y controlar la información que se derive de los estudios de organización y sistemas.
- Diseñar, elaborar e intervenir en la actualización de -- los estudios de:
 - Descripción de puestos, organigramas, manuales de organización, políticas, objetivos, sistemas y procedimientos.

- Intervenir en la implantación de estudios de organiza---
ción y sistemas que se elaboren por el departamento, por
las diferentes áreas de la empresa.
- Analizar los puestos actuales y los propuestos para la -
organización.
- Analizar los sistemas y procedimientos actuales y propuestos.
- Diseñar y elaborar formas impresas de papelería.
- Participar en la determinación y simplificación de los -
métodos de trabajo del departamento.
- Supervisar y vigilar los estudios de organización implantados.
- Reportar el grado de avance en el trabajo al responsable
del proyecto.
- Todas aquellas funciones que por la naturaleza del pues-
to le sean encomendadas por su jefe inmediato.

DIBUJANTEDESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO

Elaborar todos los trabajos de dibujo del departamento de organización (formas de papelería, organigramas, diagramas, presentaciones, etc.)

FUNCIONES

- Con base en las indicaciones del departamento de organización y de los analistas, elaborar los trabajos de dibujo que se necesiten en el departamento.
- Elaborar reporte semanal de los trabajos desarrollados.
- Revisar existencias de materiales para dibujo (tinta, papel albanene, cartulina, cartones para ilustración, plantillas, etc.).
- Todas aquellas funciones que por la naturaleza del puesto se sean encomendadas por su jefe inmediato.

7.- METODOLOGIA DE INVESTIGACION

El Departamento de Organización para llevar a cabo un estudio acerca de un sistema o de determinada área de la empresa se - apeg a la siguiente metodología, la cual se explica brevemente por etapas.

7.1 Consideraciones Previas.

Estudio preliminar de la situación de una área determinada, que permite la definición de los problemas, la captación de necesidades de los usuarios y la determinación de límites del estudio.

Objetivo:

Conocer los problemas que afectan a la operación y fijar las metas para lograr su solución.

Fases:

- 1.- Captación de las necesidades.- Determinación de -- los recursos técnicos de sistematización de que carecen los usuarios para lograr operar eficientemente.

- 2.- Recopilación de otros estudios.- Obtención de in--

formación antecedente del proyecto o datos de estudios similares que se hayan realizado con anterioridad.

- 3.- Determinación de objetivos.- Elaboración de las metas y alcance que tendrá el estudio.
- 4.- Estudio de costos.- Integración y medición de los costos originados por la operación del área en estudio.
- 5.- Resumen de la situación actual.- Sistetizar y elaborar conclusiones de la información obtenida.
- 6.- Revisión Jefe de Organización.- Evaluación del estudio preliminar y planes de la utilización de los resultados obtenidos.

7.2 Recopilación de Datos de la Situación Actual.

Levantamiento de la información real y actual que permita conocer los sistemas y procedimientos vigentes, la estructura organizacional que los ejecuta y el análisis y cuantificación de la operación del área estudiada.

Objetivo:

Conocer la operación actual y establecer las bases para la coordinación necesaria entre los usuarios responsables de la realización del proyecto.

Fases:

- 1.- Presentación y aprobación del proyecto.- Discusión del programa y la autorización correspondiente.
- 2.- Explicación del estudio y determinación de políticas.- Breve plática de la realización del estudio al personal de la operación y determinación de normas de actuación del equipo de trabajo para la ejecución del proyecto.
- 3.- Aplicación de técnicas de Organización.- Utilización de las herramientas y recursos técnicos de Organización.

7.3 Análisis, Afinación y Aprobación de la Información Recopilada.

Estudio de la evaluación de la información en partes independientes, de manera integrada en relación a los objetivos definidos.

Objetivo:

Evaluar los informes obtenidos en las etapas anteriores.

Fases:

- 1.- Revisión del responsable del estudio.- Verifica---
ción y estudio de la información obtenida.
- 2.- Integración y aprobación.- Clasificar, relacionar
y ordenar la información.
- 3.- Aprobación del Jefe de Organización.- Supervisar -
la integración de datos de acuerdo a la metodología
empleada.
- 4.- Revisión y aprobación del usuario.- Revisar y apro
bar que la estructura y confiabilidad de la informa
ción vaya de acuerdo a la actual operación.

7.4 Planeación del Sistema Propuesto.

Diseño y desarrollo de las soluciones propuestas a los -
problemas planteados y comparación de los mismos contra
la situación real.

Objetivo:

Solucionar los problemas organizacionales y de sistematización.

Fases:

- 1.- Nueva estructura.- Propuesta de la estructura que deba ejecutar el sistema.
- 2.- Cuadro de distribución de cargas de trabajo.- Resúmen del volúmen y asignación del trabajo.
- 3.- Diagrama de procedimiento.- Descripción gráfica de los procedimientos.
- 4.- Distribución física del área.- Plano de ubicación de las oficinas y los muebles de trabajo.
- 5.- Comparación de costos.- Estimación de costos del sistema propuesto, comparación con los obtenidos -- por el sistema actual, planeación de ahorros.
- 6.- Revisión del responsable del estudio.- Evaluación de la propuesta y ordenamiento de los datos para su presentación, supervisión de analistas.
- 7.- Aprobación y afinación del Jefe de Organización.- Evaluación del Jefe de Organización.

- 8.- Autorización del Director Financiero.- Presentación y revisión de la propuesta al Director.
- 9.- Presentación al responsable del área organizada.- Discusión del estudio con los usuarios.
- 10.- Ajustes, afinación y autorización del usuario.- Implementar las sugerencias y correcciones al estudio de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

7.5 Integración de Elementos.

Conjuntar y coordinar los recursos necesarios para implantar los estudios de organización.

Objetivo:

Reunir los recursos que se necesiten para implantar el nuevo sistema.

Fases:

- 1.- Humanos.- Establecer los requerimientos que deba tener el personal que integrará la organización propuesta y coordinar con el usuario su adecuada consecusión.

- 2.- Materiales.- Conjuntar los recursos materiales y -
asignarlos de acuerdo a las necesidades de la propo-
sición.
- 3.- Técnicos.- Elaborar el Manual de Organización.
- 4.- Presentación a la Dirección.- Mostrar y discutir -
con la Dirección Financiera los elementos humanos,-
materiales y técnicos requeridos.
- 5.- Comunicación al usuario.- Coordinar con los usua--
rios respecto a la integración de los recursos, pa-
ra poner en marcha la propuesta.

7.6 Implantación del Nuevo Sistema.

Introducción, prueba y control del nuevo sistema, susti-
tuyendo paulatinamente al sistema actual en forma coordi-
nada.

Objetivo:

Poner en práctica el Manual de Organización.

Fases:

- 1.- Capacitación y entrenamiento.- Sensibilización y -

adiestramiento del personal que desarrollará el Manual de Organización.

- 2.- Implantación y ajustes.- Introducción, implementación y pruebas del nuevo sistema, corrigiendo las desviaciones que se presenten (mediante el programa respectivo).
- 3.- Programa y Manual de supervisión.- Establecer las actividades y el orden necesario para mantener y actualizar el funcionamiento del sistema.

7.7 Análisis de Resultados del Estudio.

Evaluación de los resultados obtenidos mediante la ejecución del nuevo sistema.

Objetivos:

Comprobar la eficacia del nuevo sistema. Informar a la Dirección.

Fases:

- 1.- Comparación de las situaciones antes y después de organizar.- Determinar costos, ahorros y beneficios del nuevo sistema en relación al anterior.

- 2.- Informe final.- Resumen del estudio efectuado, del desarrollo del mismo y de los logros obtenidos.

8.- INSTRUMENTOS Y TECNICAS

El principal instrumento del departamento de organización es el sistema en general, es decir la empresa, ya que con base en la situación actual de la misma, se va a planear buscando una mejor forma de hacer las cosas y se controlarán los cambios que ser realicen para que opere eficiente y eficazmente la compañía.

Otro instrumento destacado es la biblioteca de consulta de los analistas que son los libros de consulta, manuales, folletos, etc., de que se pueda disponer en el campo de la organización.

Son varias las técnicas que utiliza el departamento de organización, algunas de ellas se enumeran a continuación :

- 1.- Gráficas de Organización (estructural, funcional, de línea y de puestos).
- 2.- Gráficas de Proceso (flujo, operación, forma, procedimiento).
- 3.- Gráficas de Gantt
- 4.- Estudios de Tiempos
- 5.- Entrevistas
- 6.- Simbologías, claves, plantillas
- 7.- Análisis de Puestos

8.- Formas, reportes

9.- Otros

Los diversos instrumentos y técnicas mencionados constituyen los medios que utiliza el departamento para la captación de datos, ya que es mejor que se reúna un número exagerado, que un número muy reducido de datos, debido a que éstos recopilados en exceso pueden ser de utilidad posterior al llegar a la parte interpretativa.

9.- INSTRUCTIVOS DE LLENADO DE FORMAS

El departamento de organización así como otros departamentos de la compañía cuenta con sus propias formas de papelería e instructivos de las mismas, las cuales forman parte de las herramientas de trabajo de organización que se utilizan en cada estudio.

ASPECTO GENERAL AL USO DE PAPELERIA

1.- Del llenado de datos comunes.

Para llenar las formas que se utilicen, se deben anotar los datos de carácter general que permitan identificar el estudio que se realiza :

Fecha de elaboración, número de estudio, número de hojas que integran cada forma, área que se estudia, siglas y firma del analista que efectúa el estudio, del jefe de organización, del responsable del área, nombre y puesto de las personas entrevistadas, número de puestos y niveles que forman el área.

Como estos son datos comunes; en la descripción del llenado de cada forma, se hace referencia a la presente nota, ya que de otra manera se repetiría este aspecto.

- 2.- De la selección de formas de papelería a utilizar en cada estudio.

Con el fin de resolver de manera práctica los problemas organizacionales de la compañía, antes de iniciar cada estudio, se deberá hacer una rigurosa selección de las formas de papelería a utilizar, considerando los siguientes aspectos:

- A.- Objetivos del estudio
- B.- Programa de trabajo
- C.- Información existente
- D.- Grado de necesidades de organización, de la unidad de trabajo a estudiar
- E.- Posibilidades de sistematización, simplificación y tecnificación del área.

No necesariamente se utilizarán todas las herramientas de trabajo en cada estudio a realizar; sino única y exclusivamente a aquéllas que se consideren de absoluta utilidad.

- 3.- De la clasificación de las formas de papelería.

Las formas por medio de claves se identificarán para el

uso que se requiera establecer: por ejemplo de la clave FOS-01 a FOS-14 y FOS-29 a FOS-32 son herramientas de -- trabajo.

Las formas con claves FOS-15 a FOS-28 son hojas membretadas de todas las partes componentes de los manuales de -- organización.

Pero para poder establecer claves, es necesario contar -- con un método de codificación*, el cual tiene como finalidad codificar todas las estructuras de organización -- (verticalmente: áreas, horizontalmente: niveles jerárquicos de los puestos), homogeneizar toda la papelería de -- la compañía y la presentación de los manuales.

4.- Con el fin de identificar de manera práctica y homogénea los manuales que se elaboren en el departamento, tendrán las siguientes características :

- a). Se usarán hojas perforadas intercambiables, con el sistema de encuadernación de pastas duras de 3 anillos para facilitar cualquier cambio que llegue a -- presentarse por alguna modificación o ajuste al manual.
- b). Se usarán separadores por cada parte que integra el

* Ver apendice 1

manual, los cuales tendrán el mismo color de las hojas que las forman, esto es para facilitar su rápida identificación.

c). Los colores que se usarán tanto en hojas como en separadores son los siguientes :

- 1.- Índice ----- color blanco
- 2.- Introducción ----- color azul
- 3.- Objetivos ----- color amarillo
- 4.- Políticas ----- color rosa
- 5.- Estructura Orgánica ----- color blanco
- 6.- Instructivo de Puesto ----- color azul
- 7.- Procedimientos ----- color blanco
- 8.- Formas e Instructivos para su --
elaboración ----- color amarillo
- 9.- Reportes e Instructivos para su
elaboración ----- color rosa

d). Se usarán carpetas de pasta dura de diferente color para identificar el área a la cual pertenece el Manual de Organización.

Ejemplo:

Procesamiento de Datos	Carpeta color café
Relaciones Industriales	Carpeta color azul
Contraloría	Carpeta color negro
Tesorería	Carpeta color verde, etc.

La presente metodología será aplicada teniendo siempre como -
finalidad esencial el logro de resultados prácticos; para lo
cual se seleccionará con el debido cuidado y de acuerdo con -
los usuarios :

- a). Los alcances del estudio
- b). El estado de eficiencia en la operación
- c). La programación del trabajo
- d). Las necesidades de sistematización y organización -
del área en estudio.

METODOS DE CODIFICACION

La clave de identificación de las partes de los manuales de organización, se hará en base a la siguiente codificación.

CLAVE DE LA EMPRESA

A - COMPAÑIA X.S.A.

Nota: En caso de que sean varias empresas se anotará una letra diferente por cada una de las compañías para poder identificarlas.

CLAVES DE LAS PARTES DEL MANUAL

- O - Objetivos
- P - Políticas
- R - Organigrama
- U - Puestos
- C - Procedimientos
- F - Formas, registros, informes y reportes
- A - Archivos

INTEGRACION DE LA CLAVE

X X XX XX

Número progresivo

Departamento (dos letras iniciales del depto.)

Clave de la parte del manual

Clave de la empresa.

CAPITULO IV

ANALISIS Y RECOMENDACIONES

1.- Generalidades

Existen varios métodos para realizar una evaluación de una -- función específica, de un departamento o grupo de departamen-- tos, de una división o grupo de divisiones, o bien de la em-- presa como un todo.

2.- Metodología

El siguiente método de evaluación*, tiene como finalidad rea-- lizar un exámen comprensivo y constructivo del departamento -- de organización, en cuanto a sus objetivos, políticas, estruc-- turas y procedimientos.

La valorización en este caso, se realizó en el área de -- finanzas, sin embargo, a pesar de que ésta abarca varias -- funciones como son : Auditoría, Contraloría, Sistemas, -- Crédito y Cobranzas, Administrativa y Organización; a es-- ta última, se enfocará al estudio a desarrollar, conside-- rando que dicha área es considerada de escasa acción se-- gún lo denota el siguiente cuadro :

* Método de Fernández Arena. Auditoría Administrativa.

FUNCIONES	CLASIFICACION EN ORDEN DE IMPORTANCIA	% CONTRIBUCION AL TOTAL	% EFECTIVIDAD	$\frac{B \times C}{100}$	AREAS DE ESCASA ACCION
	A	B	C	D	E
AUDITORIA	5	15	60	9	
CONTRALORIA	3	17	70	11.9	
SISTEMAS	4	16	65	10.4	
CRED. Y COB.	1	20	85	17	XX
ADMINISTRATIVA	2	18	75	13.5	
ORGANIZACION	6	14	50	7	X
		100		68.8	

2.1. Desarrollo

Para poder determinar la evaluación de la eficiencia del departamento se desarrollarán los siguientes pasos:

- a). Ponderación de funciones.
 - b). Determinar los factores a evaluar.
 - c). Asignación de puntos a los factores a evaluar.
 - d). Determinación de grados.
- a). Ponderación de funciones.- Uno de los pasos más importantes en la evaluación es la ponderación de las funciones, esto es, la asignación de valores a cada

una de ellas, con el propósito de establecer su importancia relativa en su influencia en la eficiencia de la Dirección de Finanzas, según se observa en el cuadro siguiente :

DIRECCION DE FINANZAS	PORCENTAJE
AUDITORIA	15 %
CONTRALORIA	17 %
SISTEMAS	16 %
CRED. Y COB.	20 %
ADMINISTRATIVA	18 %
ORGANIZACION	14 %
	100 %

- b). Determinar los factores a evaluar.- Dentro de cada función existen diversos factores a evaluar y para su determinación se tomaron en cuenta la importancia que guarden dentro del departamento.

Los factores que se describen a continuación se consideran que cubren las necesidades del departamento de organización :

- 1.- Objetivos
- 2.- Políticas
- 3.- Estructura Orgánica
- 4.- Procedimientos

Se elaboró un cuestionario por cada uno de los factores con el propósito de evaluar cada uno de ellos. (Ver cuestionarios y tabulador de preguntas, anexos del 1 al 5).

- c). Asignación de puntos a los factores a evaluar.- La asignación de puntos elegida (con base en el conocimiento del área de Finanzas) nos sirven para medir con mayor precisión la importancia de los factores a evaluar, dentro de cada una de las funciones que componen la Dirección de Finanzas. Ver el siguiente cuadro de distribución de puntos entre factores a evaluar :

FACTORES	F U N C I O N E S					
	AUDIT.	CONTR.	SIST.	CRED. Y COB.	ADMVA.	ORG.
OBJETIVOS	30	50	35	60	60	30
POLITICAS	40	20	60	80	40	25
ESTRUCTURA ORGANICA	20	30	15	20	35	25
PROCEDIMIENTOS	60	70	50	40	45	60
T O T A L E S	150	170	160	200	180	140

- d). Determinación de grados.- Los factores a evaluar - propuestos anteriormente corresponden a elementos - cualitativos y su representación numérica variará - de acuerdo a una escala de valores.

Se puede decir que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia o excelencia de la actividad, a continuación se muestra la escala de grados :

<u>APRECIACION</u>	<u>GRADOS</u>	<u>CUMPLIMIENTO</u>
EXCELENTE	5	90 - 100%
MUY BIEN	4	80 - 89%
BIEN	3	60 - 79%
REGULAR	2	40 - 59%
MAL	1	20 - 39%
MUY MAL	0	0 - 19%

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según sea su realización.

Como se puede observar la calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado en que quede comprendido.

Si multiplicamos los totales del "Cuadro de distribución de puntos entre Factores" por el grado cinco que tiene un cumplimiento de 90 a 100%, tenemos un total de 5000 puntos, el cual es el máximo de puntuación de los factores.

En nuestro caso, el grado máximo de puntuación sería de 700 - puntos (140 x 5 = 700), el cual quedaría distribuido de la ma-
nera siguiente :

FUNCION: ORGANIZACION (IDEAL)

<u>FACTORES</u>	<u>EXCELENTE</u> x 5	<u>MUY BIEN</u> x 4	<u>BIEN</u> x 3	<u>REGULAR</u> x 2	<u>MAL</u> x 1	<u>MUY MAL</u> x 0
OBJETIVOS	150	120	90	60	30	0
POLITICAS	125	100	75	50	25	0
ESTRUCTURA ORGANICA	125	100	75	50	25	0
PROCEDIMIENTOS	300	240	180	120	60	0
T O T A L E S	700	560	420	280	140	0

El cuadro anterior nos muestra el estado ideal del funciona-
miento del departamento de organización, tomando como base --
los objetivos, políticas, estructura orgánica y procedimien-
tos, y sirve como referencia para determinar si el comporta-
miento actual es adecuado.

Después de haber analizado la información obtenida en los ---
cuestionarios la situación actual del departamento, quedaría
representada como sigue :

FUNCION: ORGANIZACION (ACTUAL)

FACTORES	EXCELENTE x 5	MUY BIEN x 4	BIEN x 3	REGULAR x 2	MAL x 1	MUY MAL x 0
OBJETIVOS	126.50	101.20	75.90	50.60	25.30	0
POLITICAS	95.90	76.72	57.54	38.36	19.18	0
ESTRUCTURA ORGANICA	97.25	77.80	58.35	38.90	19.45	0
PROCEDIMIEN TOS.	300.00	240.00	180.00	120.00	60.00	0
TOTALES	619.65	495.72	371.79	247.86	123.93	0

Dicha presentación, comparándola con la situación ideal, quedaría reflejada como a continuación se enuncia :

FUNCION : ORGANIZACION

FACTORES	%	PONDERACION IDEAL		PONDERACION REAL		CUMPLIMIENTO	
		VALOR	%	VALOR	%	DIFER VALOR	DIFER %
OBJETIVOS	100	150	21.43	126.50	18.07	23.50	3.36
POLITICAS	100	125	17.86	95.90	13.70	29.10	4.16
ESTRUCTURA ORGANICA	100	125	17.86	97.25	13.89	27.75	3.97
PROCEDIMI- ENTOS.	100	300	42.85	300.00	42.85	00.00	00.00
TOTALES	400	700	100.00	619.65	88.51		

2.2 Análisis del Departamento

De acuerdo con la puntuación que le corresponden a los cuestionarios utilizados (multiplicados x 5) y el total de puntos para su calificación de excelente, organización debía ser de 700 puntos.

El departamento obtuvo 619.65 puntos, este representa un 88.52%; lo que es igual a una categoría apreciativa de muy buena organización.

Pero si se observa el análisis por factor de acuerdo a la calificación de excelente, se tendrá la siguiente apreciación :

- Objetivos de 150 puntos obtuvo 126.50, el cual le da un cumplimiento para su apreciación de muy buena.
- Políticas de 125 puntos obtuvo 95.90, para un 76.70% de cumplimiento y una apreciación de buena.
- Estructura Orgánica de 125 puntos obtuvo 97.25, para un 77.77% de cumplimiento y una apreciación de buena.
- Procedimientos de 300 puntos obtuvo los 300, para un cumplimiento del 100% y una apreciación de excelente.

Tratando de aclarar un poco más los calificativos anteriores, se presenta la tabla siguiente :

<u>ORGANIZACION</u>	<u>%</u>
Excelente	90 - 100
Muy Buena	80 - 89
Buena	60 - 79
Regular	40 - 59
Mala	20 - 39
Muy Mala	0 - 19

3.- Recomendaciones

Una vez analizados los objetivos, políticas, estructura orgánica y los procedimientos, se observa que el departamento de organización está funcionando muy bien de acuerdo a la evaluación aplicada, sin embargo, dentro del mismo análisis realizado, se detectaron situaciones anormales que influyen en el desarrollo normal del departamento, las cuales se mencionan a continuación :

- a). Delineamiento y comunicación deficiente de objetivos.
- b). Comunicación y aplicación inadecuada de las políticas.

c). Personal reducido.

Tratando de esclarecer estos problemas se hablará de cada uno de ellos.

a). Delineamiento y comunicación deficiente de objetivos.- Los objetivos representan lo que se espera alcanzar en el futuro, por eso deben ser perfectamente conocidos y eficazmente queridos por todos los que han de ayudar a realizarlos, con mucha frecuencia se fijan objetivos y se pretende que quienes colaborarán en su búsqueda o realización, sólo conozcan los detalles concretos de su operación o función, sin que puedan darse cuenta del objetivo final. Esto resta eficacia, pero sobre todo dificulta la coordinación de quienes habrán de lograrlo.

Tratando de evitar este tipo de situaciones se hace necesario redefinir los objetivos y que éstos se den a conocer oportunamente por escrito al personal del departamento para que los conozca y los analice y sobre todo que los comente con su jefe para saber con exactitud si reflejan las necesidades del departamento.

Con el propósito de coadyuvar al desarrollo del departamento se propone el siguiente objetivo :

- Facilitar el trabajo de los directivos, a través de:

- 1.- Disminuir la tendencia de los ejecutivos a dirigir por instinto, para orientar y canalizar la actuación del modo más productivo.
- 2.- Impedir la ineficiencia de las labores que no guarden relación con las funciones establecidas.
- 3.- Evitar la repetición de esfuerzos creando áreas de trabajo especializadas.
- 4.- Establecer pautas de coordinación adecuadas así como delimitar autoridad y responsabilidad en forma definida.

b). Comunicación y aplicación inadecuada de las políticas.- Las políticas son normas de acción, expresadas en forma verbal, escrita o implícita, mediante la cual los dirigentes desean transmitir a todas -- las áreas de la empresa sus criterios para orientar la toma de decisiones.

Con la definición* anterior, se capta la importancia

* Fué tomada de los apuntes de Organización de la Facultad de Contaduría y Administración UNAM (Cap. I Pág.23)

que tienen las políticas en el desarrollo de las actividades y sobre todo para poder alcanzar los objetivos predeterminados; sin embargo, debido a que no se está realizando una adecuada comunicación de éstas, está provocando que no se cumplan los fines para los cuales fueron creadas, y por otro lado si la interpretación no es la adecuada trae como consecuencia que su aplicación sea incorrecta, y si además de esto agregamos que no existe una coordinación de las áreas afectadas por estas, se concluye que es necesario vigilar que la comunicación se realice por escrito en forma oportuna a todo el personal del departamento y a las demás áreas involucradas para que se enteren y las analicen.

Para evitar este tipo de situaciones se recomienda programar juntas con las áreas afectadas con el propósito de discutir las políticas y determinar su actualización.

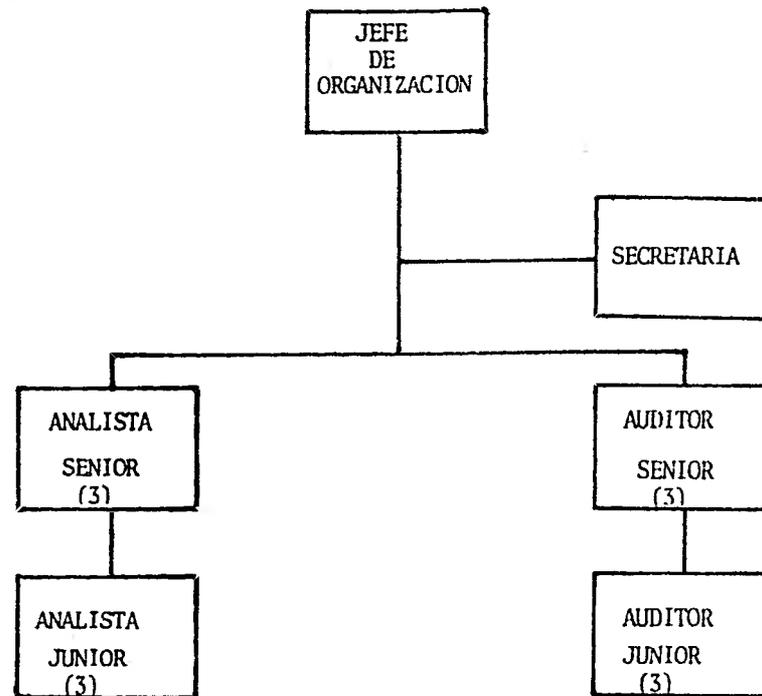
- c). Personal reducido. - La definición de objetivos, políticas, estructura orgánica y los procedimientos - pueden estar excelentemente elaborados, pero si el departamento no cuenta con los recursos humanos necesarios no se pueden cumplir de una manera eficiente y eficaz con las funciones y responsabilidades -

asignadas. Por tal motivo, es necesario que se realicen contrataciones para que se cuente con mayor personal disponible y así puedan atender la mayoría de los problemas de organización que se presenten dentro de la compañía.

Pero al contratar personal es necesario que se lleve a cabo una reorganización, la cual deberá de estar debidamente coordinada para que no provoque duplicidad de funciones dentro del departamento y sobre todo que al hacer la distribución de actividades no afecten demasiado al jefe del departamento para que pueda dedicarle más tiempo a planear y a la toma de decisiones.

Tratando de contribuir al desarrollo del departamento y de la compañía se presenta la estructura orgánica propuesta (Cuadro N° 1), con la cual se considera que pueden cubrirse las necesidades tanto del departamento como las de la compañía.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION
ESTRUCTURA ORGANICA PROPUESTA



C O N C L U S I O N E S

- 1.- Los métodos han sido la estructura del desarrollo de la organización dentro de cualquier tipo de empresa, los - cuales si son aplicados correcta y oportunamente son de - terminantes para optimizar el trabajo y con ello alcan- - zar los objetivos predeterminados.

- 2.- Con el objeto de lograr una mayor productividad y efi- - ciencia en el desarrollo de las funciones de cada una - de las unidades que conforman la empresa, sus directi- - vos deben de aprovechar y aplicar correctamente las he- - rramientas que las ciencias administrativas proporcio- - nan.

- 3.- Toda empresa que no le dé la debida importancia a la -- aplicación de las técnicas administrativas actuales, -- provocará reducir considerablemente sus posibilidades de subsistir dentro del mercado en que ofrece sus ser- - vicios y/o productos.

- 4.- Los principios de organización son muy importantes en el proceso de organizar, ya que contribuyen a la opera- - ción exitosa de una empresa, siempre y cuando los eje- - cutivos sepan adaptarlos al aplicarlos al organizar.

- 5.- La organización al coordinar los esfuerzos de grupos humanos dentro de una empresa, coadyuva a que tanto el personal como la compañía logren sus objetivos individuales y a la vez cooperar a crear fuente de riqueza, ya que debe satisfacer al grupo de accionistas, a los acreedores, al gobierno y a los trabajadores en su respectivo pago justo y oportuno.

- 6.- Las compañías que cuenten con una estructura orgánica flexible, soportada por una adecuada descripción de funciones de cada una de las áreas que las forman; están propiciando la posibilidad de aprovechar al máximo los recursos materiales, humanos y técnicos con que cuentan. Ahora, si aunado a esto, su departamento de organización supervisa y actualiza las estructuras y funciones, así como los procedimientos de las diversas áreas, provocará -- que logren sus objetivos a corto plazo y el desarrollo deseado.

- 7.- Actualmente un departamento de organización es de suma importancia en el mundo moderno, ya que surge para agilizar, racionalizar y aumentar la productividad en los diversos departamentos que forman una empresa.

- 8.- El departamento de organización tiene una gran responsabilidad dentro de la empresa moderna, debido a que debe

de mejorar el índice de eficiencia mediante el aprovechamiento de los recursos humanos, técnicos y materiales; - pero para lograrlo requiere de :

- Objetivos bien delineados y sobre todo posibles de al canzar.
- Políticas fundamentadas en las necesidades imperantes de todas las áreas que intervienen directa e indirectamente en la producción.
- Una estructura flexible que permita adaptarse a cualquier tipo de reestructuración.
- Respetar y aplicar correctamente la metodología de in vestigación y las herramientas y técnicas que utiliza en el desempeño de sus actividades.

Además de lo anterior, para que pueda lograr su objetivo, es necesario que cuente con el respaldo por parte de la - dirección, de lo contrario, sólo quedará en proyectos ca da uno de los estudios que se realicen.

- 9.- De acuerdo a la evaluación realizada, se determinó que - funcionalmente el departamento de organización está muy bien, sin embargo, debido a que no cuenta con todo el -- apoyo por parte de la dirección; a provocado que no exis ta una adecuada cooperación por parte de las áreas que - se ven afectadas por determinados estudios. Esta situa- ción se ha visto reflejada en :
- Un delineamiento y una comunicación deficiente de los objetivos.

- Una comunicación y aplicación inadecuada de las políticas.

Y si anexo a esto, no se cuenta con los recursos humanos necesarios es imposible que el departamento cumpla eficazmente sus funciones y responsabilidades, y a la vez pueda desarrollarse y coadyuvar al logro de los objetivos de la compañía.

B I B L I O G R A F I A

- Auditoría Administrativa
WILLIAM P. LEONARD

- Auditoría Administrativa (Apuntes)
F.C.A. U.N.A.M.

- Auditoría Administrativa
FERNANDEZ ARENA

- Administración de Empresas (Teoría y Práctica)
1a. Y 2a.PARTE
AGUSTIN REYES PONCE

- Administración para la Producción
EDWIN SCOTT ROSCOE

- Apuntes de Organización de Oficinas
E.V.C.S. N° 5 I.P.N.

- Apuntes del Proceso Administrativo II
U.P.I.I.C.S.A.

- Diario Oficial de la Federación
2 DE FEBRERO DE 1979

- Organización
ERNEST DALE

- Proceso Administrativo (Apuntes)
E.S.C.A. I.P.N.

- Sistemas y Procedimientos
VICTOR LAZZARO

A N E X O S

EMPRESA X, S. A.

CUESTIONARIO SOBRE LOS PROCEDIMIENTOS DEL
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

	SI	NO
1.- Existen procedimientos para realizar investigaciones sobre determinadas áreas ?		
2.- Se entienden ?		
3.- Son positivas ?		
4.- Los conoce el personal del departamento ?		
5.- Están escritos y actualizados ?		
6.- Existen controles para lograr su cumplimiento ?		
7.- Satisface el actual procedimiento, las necesidades y requisitos del departamento ?		
8.- Se acatan los procedimientos ?		

TABULADOR DE PREGUNTAS

ANEXO 5

PROYECTO	FECHA
	HOJA _____ DE _____

PREGUNTA

OBJETIVO

VARIABLES A MEDIR	FRECUENCIA	VALOR	PORCENTAJE
T O T A L E S			

OBSERVACIONES:

ELABORO

REVISO

