



19 No 137

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**Proyecto de un Manual de Organización  
para una Mediana Empresa Mexicana  
Fabricante de Productos para la Indus-  
tria Automotriz**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

**GERARDO A. LOPEZ QUINTERO  
ALEJANDRO DIAZ MARTINEZ**

DIRECTOR DEL SEMINARIO  
Lic. Alfonso Suárez Rebollo



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

## INDICE

	Pag.
Introducción.....	4
Objetivos de la Investigación.....	6
<b>CAPITULO I.- MARCO CONCEPTUAL.</b>	
1.- Antecedentes Históricos.....	8
2.- Definición de Manual de Organización.	10
3.- Composición de un Manual de Organización.....	12
4.- Tipos de Manuales y sus usos.....	13
<b>CAPITULO II.- MARCO TEORICO.</b>	
1.- Análisis de Puestos.....	23
1.1.- Definición.....	23
1.2.- Necesidad Legal.....	24
1.3.- Metodología.....	25
Modelo de Análisis de Puestos.....	29
2.- Descripción de Puestos.....	47
2.1.- Definición.....	47
2.2.- Metodología.....	48
Modelo de Descripción de Puestos.....	50
3.- Líneas de Autoridad.....	56
<b>CAPITULO III.- ESTADO ACTUAL DE REMOMESA.</b>	
1.- Antecedentes Históricos.....	62
2.- Estructura Orgánica General.....	66
Grupo SUMA (Organograma Estructural).	67
Organograma Funcional Corporativo....	68
Organograma Actual.....	69
Diagrama de Flujo Actual.....	70

## CAPITULO IV.- ESTADO PROPUESTO PARA REMOMESA.

1.- Objetivos.....	72
2.- Políticas.....	73
3.- Descripción de Puestos.....	80
Organograma Estructural.....	81
Organograma General.....	82
Organograma de Producción.....	89
Organograma de Abastecimientos.....	129
Organograma de Relaciones Industriales...	151
Organograma de Contraloría.....	166
4.- Procedimientos.....	180

## CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Glosario.....	189
Bibliografía.....	214

## INTRODUCCION

En la actualidad, debido al vertiginoso crecimiento de nuestro país, y al incremento día con día de las industrias, se hace indispensable el manejo de sistemas administrativos acordes a nuestras necesidades que secunden el rápido desarrollo y expansión del sector empresarial, esto se traducirá en una mayor fuente de empleos y beneficios para la nación.

Es necesario subrayar que como consecuencia de éste crecimiento no sólo de nuestro país, sino de las naciones en general, las técnicas administrativas han tenido que irse desarrollando a la par de éste crecimiento y así se ha pasado de una administración empírica, a una administración científica, abarcando distintas especialidades, como son: Finanzas, Mercadotecnia, Relaciones Industriales, Producción, etc. Dentro de cada una de estas se han desarrollado a la vez una serie de métodos y sistemas debido a la cada vez mayor especialización del trabajo que, en conjunto, es necesario integrar a grosso modo en un manual que nos indique las funciones, políticas y procedimientos a seguir dentro de una empresa.

Es por ésto que el uso de Manuales de Organización es tan necesario en cualquier empresa, pues de un buen manual depende muchas veces el éxito o fracaso, el desarrollo o estancamiento, el cumplimiento o no de los objetivos trazados en la misma; así también es indispensable la existencia de organogramas que nos indiquen los distintos niveles jerárquicos y líneas de autoridad; una descripción de funciones, políticas y procedimientos que evitarán retardos en la producción, repetición de actividades, duplicación de funciones, retraso en el cumplimiento de las labores encomendadas, etc., que por último se traducirán en costos innecesarios y pérdidas para la empresa que frenarán su crecimiento.

Por eso es que, para evitar éste tipo de problemas, y lograr el aprovechamiento máximo de los recursos técnicos, humanos y materiales de que se disponen, es necesario saber organizarlos y distribuirlos de tal forma, que se obtenga el mayor rendimiento de ellos. Esto propiciará una mayor productividad y desarrollo en la empresa, que se traducirá posteriormente en un mayor crecimiento para el país.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

Creación de un modelo adecuado de organización para Resortes - Monterrey de México S. A.

Justificar la necesidad de un Manual de Organización dentro de REMOMESA.

Creación y adecuación de niveles jerárquicos.

Creación de puestos acordes al tipo de administración propuesto.

Presentar una visión de conjunto de Resortes Monterrey de México S. A.

Revisar las funciones encomendadas a cada área para deslindar - responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar las omisiones.

Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas - al personal.

Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas á---reas de REMOMESA.

Propiciar el mejor aprovechamiento de recursos humanos y mate--riales.

Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del - trabajo, evitando las repeticiones de instrucciones y directrífes y agilizando la realización de las funciones evitando el - riesgo de contradicciones y malas interpretaciones.

CAPITULO I.- MARCO CONCEPTUAL.

## 1.- Antecedentes Históricos.

No hay que perder de vista que la historia de los manuales de organización como instrumentos administrativos es relativamente reciente, considerando que fue a finales de la segunda guerra mundial cuando se desarrolló esta técnica, si bien antes ya existían algunas publicaciones conteniendo información e instrucciones para un mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo.

El desarrollo del conflicto bélico exigía que las organizaciones contaran con personal altamente especializado, que contribuyera a mejorar y acelerar la producción. En virtud de que el personal utilizado en las oficinas del ejército de los E.U. contaba ya con un manual para el mejor ejercicio de sus actividades, quedaba resuelto el problema de adiestramiento. Para el ejército representó una herramienta invaluable, pues el criterio era uniforme y no se planteaba el problema de que los órdenes se desvirtuaran, o duplicaran.

No obstante, hasta la década pasada se ha empezado a reconocer la importancia que revisten los manuales de organización así como de procedimientos.

Dentro del ámbito nacional ya en 1965 la Comisión de Administración Pública, adscrita a la presidencia de la república (en la actualidad la Secretaría de Programación y Presupuesto), menciona la necesidad de introducir técnicas de organización administrativa al aparato gubernamental. Ahora bien, se consideraba que la única forma de implantar técnicas científicas administrativas era realizando análisis técnicos de operaciones, procedimientos y sistemas, por lo que se fijó como objetivo simplificar y perfeccionar las actividades para lograr la máxi

ma eficiencia.

La ley orgánica de la administración pública federal, en el artículo 19, establece que: el titular de cada secretaría o departamento de estado expedirá los manuales de procedimientos necesarios para su buen funcionamiento.

## 2.- Definición de Manual de Organización

Al hablar de Manual de Organización nos encontramos con que existe un sinnúmero de definiciones de las cuales mencionamos las más significativas.

"Un Manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática: información, instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo"<sup>1</sup>.

"Un Manual es un registro escrito de la información y de las instrucciones que se relacionan, y pueden utilizarse para guiar los esfuerzos de los empleados en una empresa"<sup>2</sup>.

"Es un documento que nos ofrece una completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones, y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización"<sup>3</sup>.

"Manual de Organización es el que expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa"<sup>4</sup>.

1 Duhalt Krauss Miguel. Los Manuales de Procedimiento en las Oficinas Públicas. (2a. Edición; México: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales U.N.A.M., 1977) p.20.

2 R. Terry George. Administración y Control de Oficinas. (2a. Edición; México: C.E.C.S.A., 1978) p.740.

3 R. Terry George. Principios de Administración. (3a. Edición - México: C.E.C.S.A., 1972) p.445.

4 Duhalt Krauss op.cit. p.21.

Ahora bien, de las anteriores definiciones se concluye que un manual es una guía que nos permite conocer de manera general las funciones y actividades que debe realizar cada puesto y las relaciones con los demás existentes, así como una visión generalizada de la historia y las políticas y procedimientos de la organización.

Esto en conjunto permitirá a las integrantes de la empresa tener una visión clara de la misma y en consecuencia se logrará el mejor desempeño en las diferentes actividades y esto redundará en el logro de los objetivos y en un mayor rendimiento del personal integrante de la organización.

### 3.- Composición de un Manual de Organización.

Por lo general, al hablar de un Manual de Organización se pone poca atención al contenido de éste, sin embargo es necesario conocer los puntos principales que los constituyen para hacerlo más eficiente.

Ahora bien, esto no significa que los puntos mencionados a continuación, deban de ser utilizados en todos los Manuales de Organización, ello se sujetaría a las necesidades, tamaño y objetivos de cada empresa.

- a) Prólogo o Introducción.
- b) Índice.
- c) Historia de la empresa.
- d) Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- e) Políticas generales de la empresa. Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección.
  - 1.- Planeación.
  - 2.- Comunicaciones.
  - 3.- Control.
  - 4.- Desarrollo del personal directivo.
- f) Gráficas divisionales o departamentales.
- g) Nombres de las distintas áreas y puestos.
- h) Procedimientos de Organización.
- i) Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- j) Descripción de puestos.
- k) Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del Manual.
- l) Glosario de términos de Organización.

#### 4.- Tipos de Manuales y sus usos.

Una vez descritos los puntos principales que debe contener un Manual, se muestra a continuación la clasificación más común de los mismos, así como el uso que se les da a cada uno de ellos, dependiendo, claro está, de el tipo y tamaño de la empresa que se trate.

Esta clasificación se elabora con el propósito de dar a conocer la gran variedad de manuales que se han creado en los últimos años, dado el crecimiento constante de las empresas, se ha hecho imprescindible el uso de los mismos. Desafortunadamente en el sector empresarial mexicano, específicamente en la pequeña y mediana empresa, se carece de ellos, ya sea porque se desconoce su existencia, o bien se ignora el valor o utilidad que pueden proporcionar a la organización.

Generalmente los autores hacen distintas clasificaciones, de éstas, mencionaremos las dos más importantes:

La primera se refiere al contenido del Manual. Así tenemos Manuales de:

### 1.- Historia de la Empresa.

Este manual se utiliza con la finalidad de transmitir al empleado información sobre los antecedentes de la compañía, cómo nació, su crecimiento, sus logros, la posición actual que ocupa en el ramo, importancia, etc. Esto ayudará al empleado a tener una visión introspectiva del pensamiento y tradición de la empresa.

Como consecuencia el empleado se sentirá más identificado con la organización, es decir sentirá que pertenece, que forma parte de la compañía.

El darle al empleado una visión de la Empresa, le ayuda a ubicarse y adaptarse dentro del contexto total.

La información de carácter histórico, por lo general, se incluye como presentación en otro tipo de Manual, como el de organización, de políticas o de personal.

Este Manual no está dirigido exclusivamente al personal de la compañía, así, es común utilizarlo como un Manual de Relaciones Públicas, encaminado a servir como proyección o creación de una buena imagen de la empresa, con personas ajenas a ella: proveedores, clientes, gobierno, prensa, banqueros, o público en general.

### 2.- Manuales de Organización.

Ya tratados con anterioridad, sólo hacemos mención a ellos en forma generalizada.

Estos manuales exponen detalladamente la conformación estructural de la empresa señalando los puestos que existen y su relación entre ellos, así como la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de las áreas de la empresa.

Al respecto C.L. Littlefield<sup>5</sup> señala:

"Los manuales (de Organización) se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización. Las cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, a las obligaciones y autoridad y al conjunto de inclusiones con los demás".

Existen tanto Manuales de Organización Departamentales, que se ocupan de un departamento en particular, como Manuales generales de Organización que abarcan a toda una empresa.

### 3.- Manuales de Políticas.

A éstos también se les conoce con el nombre de Manuales de Normas.

Sobre éstos, George A. Terry<sup>6</sup> dice:

Un manual pone por escrito las políticas de una empresa.

Una política es una guía básica para la acción que prescribe las limitaciones generales de las cuales se realizarán las actividades.

5 Littlefield, C.L. y Peterson, R.L. Organización de Oficinas (1a. Edición; México: Fondo de Cultura Económica, 1956). p.86.

6 R. Terry Op. Cit. p.742.

Víctor Lazzaro<sup>7</sup>, en su recopilación menciona que:

"Política no es otra cosa que una actividad de la Dirección.

Estas actividades deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan.

Las políticas escritas son un medio de transmitir las actividades de la dirección. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general, según convenga a las condiciones locales".

Dentro de los Manuales de Políticas, los hay de diversos tipos como son: políticas comerciales, de producción, de finanzas, - de recursos humanos, etc. ó sobre políticas generales de la empresa.

#### 4.- Manuales de Procedimientos o de Operación.

A éstos Manuales también se les conoce como de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

Este tipo de Manual nos sirve como fuente de información sobre la forma en que debe desarrollarse el trabajo.

La información puede ayudarse de diagramas, bocetos y gráficas para aclarar los datos.

7 Lazzaro Víctor "Sistemas y Procedimientos" Un Manual para - los Negocios y la Industria (2a. Edición; México: 1979), - p.327.

C.L. Littlefield<sup>8</sup>, hace la siguiente definición: "Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo".

Los Manuales de procedimientos constituyen una ayuda notable - para disminuir el costo de oficinas, pues unifica los métodos.

Existe siempre una forma mejor de efectuar las tareas, y una - vez encontrando el método, debe establecerse como tal.

Pueden clasificarse en Manuales de Procedimiento de Oficina y de Fábrica, asimismo pueden referirse:

a) A la importancia de las tareas y puestos individuales.

Un ejemplo podría ser la ilustración de como operar una máquina de torno.

b) A prácticas departamentales, en que se van a indicar - los procedimientos de operación de todo un departamento.

c) A prácticas generales en un área determinada de actividad, tales como: comercial, de producción, personal, financiero, etc.

#### 5.- Manuales de Contenido Múltiple.

Son los que contienen información de dos o más de los tipos an - tes mencionados, o cuyo contenido no pueda quedar clasificado en ninguno de ellos.

La gran mayoría de los Manuales de una empresa están diseñados para diversos fines, es decir, es muy común el tipo de Manual

8 Littlefield y Petersen. Op. Cit. p.292.

de Contenido Múltiple, sin embargo, es necesario que en todo manual, si se quiere lograr el objetivo para el que fue creado, -  
cuenta con dos requisitos indispensables:

10.- Manifestación clara de las normas generales de la empresa.

20.- Comprensión total de la organización básica de la misma.

Mientras se cumpla con los requisitos antes mencionados, tendrá gran posibilidad de éxito, independientemente del tipo de manual aplicado.

#### 6.- Manual de Puesto.

Este es un Manual individual o instructivo de trabajo que precisa las labores y las rutinas de trabajo de un puesto en particular.

En ocasiones se convierte en Manual de Contenido Múltiple pues - no sólo contiene la descripción de actividades, sino que explica la forma de ejecución.

Sin embargo, cuando únicamente se emplea como Manual de Puesto, se circunscribe exclusivamente a la descripción de operaciones - que debe realizar un sólo puesto en diversos procedimientos.

#### 7.- Manual de Técnicas.

Está comprendido dentro de los Manuales de Contenido Múltiple - que se refiere a los principios y técnicas de determinada actividad. Se utiliza como fuente primordial de referencia para el órgano responsable de la actividad y como información general para todo el personal interesado en la misma.

La segunda clasificación más importante de estos manuales, se refiere a la función específica o área de trabajo de que se trata el Manual.

A continuación mencionaremos algunos de ellos:

### 1.- Manuales de Ventas.

Estos Manuales no se han aceptado como una forma detallada de procedimientos, sin embargo, cuando se trata de un Manual de Políticas y Procedimientos de Ventas si se reconoce su utilidad, de esta manera es frecuente observar que los jefes de ventas prefieren contar con un manual que señale los puntos esenciales de su trabajo, dado que es de gran ayuda para el desarrollo de sus actividades.

### 2.- Manuales de Producción o Ingeniería.

Son muy utilizados, pues la necesidad de coordinar el control de producción, fabricación, inspección y el personal de área es muy reconocida.

Este manual casi siempre se origina en un archivo de boletines de producción y de ahí, se suplementa con otros boletines más, que interpretan las instrucciones a la luz de los problemas de operación cotidianos, tendientes a su mejor y pronta solución.

### 3.- Manuales de Finanzas.

Debido a las responsabilidades exigidas a los puestos de control y tesorero, se hace necesario la utilización de éstos Manuales pues las instrucciones son numerosas y deben especificarse a todas aquellas personas que deben proteger de alguna forma los bienes de la empresa.

#### 4.- Manuales de Personal.

También se les conoce como Manuales de Relaciones Industriales, Manuales de Reglas y Reglamentos de Oficina, Manuales del Empleado, y de Empleo.

Por lo general se celebran enfocandolos a tres tipos de usuarios:

- 1) Para personal en general: este es el caso de los Manuales del Empleado o de Reglas y Reglamentos de Oficina, y que usualmente dan a conocer las políticas y en algunas ocasiones procedimientos sobre:
  - a) Prestaciones para el empleado.
  - b) Usos de los servicios existentes (cafetería, comedor, biblioteca, etc.).
  - c) Algunos aspectos del Reglamento Interior de Trabajo, como vacaciones, pago de sueldos, etc.
  - d) Otros temas de interés general como trámites de quejas, observaciones, sugerencias, etc.
- 2) Para los supervisores: estos persiguen el objetivo de comunicar las actividades y políticas de la administración sobre el modo en que el personal de supervisión debe dirigir el esfuerzo de sus subordinados.
- 3) Para personal del departamento o unidad de personal: Pueden ser Manuales de Organización del departamento o de políticas y procedimientos específicos a cargo del departamento, como: análisis y valuación de puestos, reclutamiento y adiestramiento de personal, calificación de méritos, etc.

#### 5.- Manuales de otras funciones.

En todas las empresas existen otras áreas de actividad aparte de las ya mencionadas, como son los servicios administrativos (intendencia, correspondencia, etc.) compras, relaciones públicas y otras; dependiendo su importancia de el tipo de empresa que se trate.

Esto ha provocado la necesidad de elaborar manuales que cubran estas áreas, que pueden adoptar la forma de Manuales de Políticas y Procedimientos.

#### 6.- Manuales generales.

Por último hablaremos de los manuales que no sólo abarcan un área de trabajo, sino que tratan dos o más áreas específicas.

De esta forma, puede haber Manuales de Organización, de Políticas o de Procedimientos de Venta, también existen manuales de políticas generales o de organización de toda la empresa.

Se da el caso de empresas que tienen un solo manual general, que abarca todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

CAPITULO II.- MARCO TEORICO.

## 1.- Análisis de Puestos.

Es muy importante que en la elaboración de todo manual de organización se lleve a cabo un análisis y descripción de puestos, pues de lo contrario se convertiría en un documento poco confiable y en consecuencia con pocas probabilidades de cumplir con los objetivos para los que fué creado.

La importancia del análisis de puestos radica en la necesidad de examinar las características de cada puesto, a fin de poder establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo con posibilidades de éxito.

Otra ventaja del análisis es que a partir de el desarrollo de ésta técnica, se podrá continuar con otros estudios administrativos como evaluación de puestos, calificación de méritos, administración de salarios, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, etc.

Para comprender mejor lo que es ésta técnica se necesita dar una definición al respecto:

### 1.1.- Definición.

Arias Galicia<sup>9</sup> considera que es un "Método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas. Así pues, al análisis de un puesto es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilida--

9 Arias Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos. (8a. Reimpresión; México: Trillas, 1979), p. 177.

des, etcétera) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado".

R. Terry<sup>10</sup> define al análisis de puesto como "El proceso de estudiar críticamente las obligaciones y funcionamiento de los puestos".

Chruden y Sherman<sup>11</sup> nos dice que "es el proceso por el cual la información del puesto ha sido reunida, analizada y compilada en descripciones y especificaciones del puesto".

R. Terry Ph. D.<sup>12</sup> menciona que "El análisis de puesto es el proceso de examinar en forma crítica los componentes de un trabajo, tanto por separado como en relación al todo, con el fin de determinar todas las operaciones y obligaciones".

Resumiendo las anteriores definiciones en una se puede decir que el análisis de puestos es un método o proceso que analiza en forma separada las partes que integran una actividad a fin de conocer las relaciones que existen entre ellas, así como los requisitos necesarios para cumplir con éxito con el puesto desempeñado.

#### 1.2.- Necesidad Legal.

El análisis de puesto es importante no sólo como herramienta administrativa, sino también desde el punto de vista legal. En seguida se verá el porqué.

10 R. Terry George. Op. Cit. p.808.

11 J. Chruden Herbert y W. Sherman Arthur. Administración de personal. (5a. Impresión; México: Compañía Editorial Continental, S. A. 1979), p.53.

12 R. Terry Ph. D. George Op. Cit. p.423.

La Ley Federal del Trabajo, en su artículo 25, fracción III, establece que deberá tenerse por escrito "el servicio o servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible". Asimismo, el artículo 47, fracción XI, nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al "desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado". Por último, el artículo 134 en su fracción IV marca como obligación de los trabajadores "ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos".

Las tres disposiciones señaladas requieren que se estipule con toda claridad y precisión cuál es el trabajo a desarrollar en cada puesto y las modalidades del mismo, ya que de otra forma se carecería de base para regular entre contratante y contratado.

A pesar de lo anterior, es frecuente la poca importancia que las empresas le dan a la definición de funciones, ocupándose más bien de las posibilidades de conflicto que de detallar las actividades en los contratos de trabajo que puedan evitar de este modo una gran cantidad de problemas.

### 1.3.- Metodología.

Existen básicamente 3 métodos para la realización del análisis.

El primero, consiste en elaborar cuidadosamente un cuestionario para entregárselo a los trabajadores y ser llenado por ellos.

Este método es adecuado cuando se aplica a empleados de oficina que por lo regular están acostumbrados a manejar papeles, de lo contrario no es aconsejable pues en otro tipo de trabajadores -

la información se volvería poco confiable.

El segundo se lleva a cabo por medio de la observación y entrevistas con los operarios que desempeñan cada puesto.

Este método es bueno pues permite obtener información muy confiable, sin embargo el problema es que se requiere de mucho tiempo y no permite observar algunas actividades que son periódicas o eventuales.

El tercero consiste en entrevistas programadas, en las cuales el trabajador hace una descripción detallada de sus actividades mediante preguntas específicas hechas por el analista, quien toma notas.

Este último es muy aceptable, pero al igual que el anterior requiere de mucho tiempo y muchas veces interrumpe el desarrollo normal de las actividades.

Ahora bien, existe también la combinación de dos de éstos métodos, de acuerdo a las características de el estudio que se trate.

En nuestro caso utilizamos cuestionarios de respuestas abiertas que, aunque son considerados de poca confiabilidad debido a que depende de la facilidad de expresión del entrevistado, y en este caso los entrevistados carecían de facilidad de palabra debido a su escasa preparación pues eran obreros en su mayoría, éstos fueron reforzados por notas y observaciones hechas fuera de las entrevistas.

De hecho se utilizó una combinación de distintos métodos, pues como se acaba de mencionar se utilizó tanto la observación, como notas y entrevistas individuales al personal de la compañía.

Normalmente para la realización de las entrevistas se utiliza el muestreo estadístico con la finalidad de obtener un determinado número de entrevistados, pero en nuestro caso no se realizó debido a la situación de la empresa que es muy inestable a causa de la crisis económica que vive nuestro país. Como consecuencia su producción ha estado disminuyendo y de tener tres turnos, la empresa tuvo que reducirlos drásticamente a uno sólo.

Esto ocasiona que la cantidad de puestos también se vea afectada, pues ha habido necesidad de reducir muchos, y en su mayoría a nivel operario.

Otra razón fué la poca colaboración que hubo por parte de algunos supervisores de la empresa, que dificultó grandemente la determinación de puestos en cada departamento, ya que por una falta total de administración en la compañía, no se conoce exactamente la cantidad que hay, y en la mayoría de los casos se tuvo que recurrir exclusivamente a los Jefes de Departamento para conocer esta cifra.

Como consecuencia se llevaron a cabo 102 entrevistas, ésto no significa que exista igual número de puestos, sino que gracias a éstas, se pudo detectar la gran cantidad de puestos repetidos, esto es, que muchos considerados por la empresa como distintos, en realidad realizan las mismas funciones, de tal manera que el número de puestos se redujo considerablemente.

Del mismo modo, se detectó la necesidad de crear algunos puestos de distintos niveles jerárquicos, y de los cuales hablaremos ampliamente en las conclusiones y recomendaciones.

En la siguiente página se muestra el modelo de cuestionario aplicado. Incluimos uno en blanco, y uno lleno a fin de ilus--

trar mejor la forma en que se manejó la información proporcionada por el personal de la compañía.

Obviamente no se incluye el total de cuestionarios aplicados, a causa de la cantidad tan grande de hojas que harían inoperante al manual.

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto.

---

2. Ubicación del puesto.

---

3. Puesto al que reporta.

---

4. Puestos que le reportan.

---

---

---

5. Sueldo Total.

---

6. Horario de trabajo.

---

7. No. de empleados en el  
puesto.

---

8. Contactos permanentes.

Internos.

---

---

Externos.

---

---

II. DESCRIPCION GENERICA

1. Qué objetivos tiene el puesto:

---

---

---

---

---

---

2. Flujo de la función principal.

2.1. De quién recibe el trabajo a efectuar: \_\_\_\_\_

---

---

---

2.2. A quién entrega el trabajo terminado: \_\_\_\_\_

---

---

---

III. DESCRIPCION ESPECIFICA

1. Actividades diarias o constantes.

1.1. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.2. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

1.3.

---

---

---

---

1.4.

---

---

---

---

1.5.

---

---

---

---

1.6.

---

---

---

---

**2. Actividades periódicas.**

---

---

---

---

**3. Actividades eventuales.**

---

---

---

---

**4. Especificaciones del Puesto.**

**4.1. Escolaridad y conocimientos específicos.**

---

---

---

**4.2. Experiencia previa.**

---

---

---

**4.3. Experiencia en el puesto.**

---

---

---

4.4. Criterio.

---

---

---

4.5. Iniciativa.

---

---

---

4.6. Responsabilidad en tipo de supervisión.

---

---

---

4.7. Cursos recibidos que faciliten el desarrollo de sus actividades.

---

---

---

4.8. Cursos que desearía se impartieran para perfeccionar el desarrollo de sus actividades actuales.

---

---

---

4.9. Comentarios y observaciones.

---

---

---

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

Firma del Responsable: \_\_\_\_\_

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

1. Nombre del puesto. -

Jefe de Subcomité

2. Ubicación del puesto.

Subcomité

3. Puesto al que reporta.

Jefe de División

4. Puestos que le reportan.

Soldados, puercos, técnicos, etc.

ch. m. l. o. r. o. s. , p. u. e. r. c. o. s. y a. g. e. n. t. e. s.

5. Sueldo Total.

\$ 12,750.<sup>00</sup>

6. Horario de trabajo.

6. m. a 3.30 p. m.

7. No. de empleados en el puesto.

1

8. Contactos permanentes.

Internos.

con personal de ...  
... y ...

Externos.

...

II. DESCRIPCION GENERICA

1. Qué objetivos tiene el puesto:

Proveer al departamento de ...  
de los elementos necesarios para ...  
del grupo productivo.

2. Flujo de la función principal.

2.1. De quién recibe el trabajo a efectuar: Del almacén de partes.  
del departamento de Resortes

2.2. A quién entrega el trabajo terminado: Al departamento de En  
samblaje

### III. DESCRIPCION ESPECIFICA

#### 1. Actividades diarias o constantes.

1.1. Supervisar que el material llegue a tiempo a la  
maquina de trabajo.

1.2. Acordar con los distintos jefes de area sobre la  
produccion a realizar

1.3. *Elaborar y supervisar el presupuesto y controlar el trabajo en su departamento.*

1.4. *Implantar y supervisar los procedimientos de trabajo en su departamento.*

1.5. *Resolver los problemas que se presentan en su departamento.*

1.6.

*No tiene*

2. Actividades periódicas.

*No tiene*

3. Actividades eventuales.

*No tiene*

4. Especificaciones del Puesto.

4.1. Escolaridad y conocimientos específicos.

*Reportaria*  
*como soldadora*

4.2. Experiencia previa.

*15 años como soldador*

4.3. Experiencia en el puesto.

*20 años*

4.4. Criterio.

Si, pues tiene que haber la adaptación de  
personal en los distintos puntos de su zona.

4.5. Iniciativa.

Si, pues mucho veces tiene que actuar con  
relación a la cantidad de personal soldador.

4.6. Responsabilidad en tipo de supervisión.

Si, pues tiene que coordinar el personal bajo su  
carga.

4.7. Cursos recibidos que faciliten el desarrollo de sus actividades.

*Ninguno*

4.8. Cursos que desearía se impartieran para perfeccionar el desarrollo de sus actividades actuales.

*Símbolos Matemáticos Industriales*

4.9. Comentarios y observaciones.

*Necesita más personal*

México, D. F. a 9 de Junio de 1982.

Firma del Responsable:



## 2.- Descripción de Puestos.

La descripción de puestos es el siguiente paso dentro de un análisis de puestos, y al igual que éste es imprescindible en la elaboración de un manual. Se mencionan a continuación varias definiciones con el fin de proporcionar una mayor comprensión sobre este concepto.

### 2.1.- Definición.

"Es la descripción escrita de las operaciones, responsabilidades y funciones de un puesto individual".<sup>13</sup>

"Es la descripción de las principales áreas de resultados finales por las cuales el subordinado es responsable, las relaciones de autoridad incluidas, y hace referencia al organigrama actual de nivel de autorización para aclarar la autoridad del puesto y al conjunto actual de objetivos comprobables en vigor".<sup>14</sup>

"Es la declaración escrita que cubre los deberes y responsabilidades de un puesto".<sup>15</sup>

"Son descripciones escritas de un trabajo determinado e incluyen las obligaciones, las responsabilidades, el trabajo que se ejecuta y el equipo que se utiliza".<sup>16</sup>

"Forma escrita en que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto".<sup>17</sup>

13 E. Lanham. Valuación de Puestos (16a. Impresión; México: - Compañía Editorial Continental, 1982), p.219.

14 Koontz Harold y O'Donnell Cyril. Cursos de Administración Moderna. (6a. Edición; México: Mc Graw Hill, 1980), p.488.

15 Chruden/Sherman, Jr. Op. Cit. p.47.

16 R. Terry Op. Cit. p.p. 808-809.

17 Arias Galicia Op. Cit. p.177.

"Forma escrita en que se consignan las operaciones materiales que debe realizar el trabajador".<sup>18</sup>

La descripción de puestos es pues, el registro de las actividades y funciones que debe cumplir un puesto en particular.

Para la realización de la descripción es conveniente seguir una metodología al igual que en el análisis. A continuación se muestra la más usual.

## 2.2.- Metodología.

- a) Sección de identificación del puesto: Este punto ayuda a distinguir mediante el título del puesto y otros datos de identificación a un puesto de otro dentro de la organización.
- b) Sección de resumen del puesto: También recibe el nombre de "Descripción Genérica" y consiste en una explicación breve de las actividades del puesto, de tal forma que sea suficiente para identificar y diferenciar las obligaciones de éste con los demás puestos.
- c) Descripción específica: Consiste en una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Es conveniente separar cada actividad en párrafos, así como la aclaración del tipo de actividades; si son continuas, periódicas o eventuales.
- d) Especificación: En ésta se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Dentro de este punto están los distintos tipos de requerimientos, como son los de habilidad manual o mental, educacionales, como conocimientos específicos, experiencia necesaria, etc.

18 Reyes Ponce Agustín. El Análisis de Puestos. (14a. Impresión; México: Limusa 1981), p.18.

Dentro de las especificaciones se incluye también la autoridad y responsabilidad que se requiere en cada puesto.

A continuación se incluye un modelo en blanco y otro escrito - de la descripción que se llevó a cabo en REMOMESA, con el objeto de dar una visión mas clara de la información obtenida en el análisis y la interpretación hecha en la descripción de puestos.

RESORTES MONTERREY DE MEXICO, S. A.

DESCRIPCION DE PUESTOS

CLAVE: \_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PUESTO: \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO: \_\_\_\_\_

UBICACION FISICA: \_\_\_\_\_

REPORTA A: \_\_\_\_\_

PUESTOS SUBORDINADOS: \_\_\_\_\_

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



II. ESPECIFICACION.

1. AUTORIDAD. \_\_\_\_\_

2. RESPONSABILIDAD. \_\_\_\_\_

3. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO. \_\_\_\_\_

ACTUALIZACION. \_\_\_\_\_

FECHA: \_\_\_\_\_

RESORTES MONTERREY DE MEXICO, S. A.

DESCRIPCION DE PUESTOS

CLAVE: 24/

NOMBRE DEL PUESTO: 1-fo de Subensamble

DEPARTAMENTO: Subensamble

UBICACION FISICA: Departamento de Subensamble

REPORTA A: Gerente de Producción

PUESTOS SUBORDINADOS: Personal de su departamento

RELACIONES PERMANENTES INTERNAS: Con personal de su departamento, Prensas, Resortes, Ensamble  
Gerente de Producción y control de al-  
minio

RELACIONES PERMANENTES EXTERNAS: Ninguna

I. DESCRIPCION GENERAL Y ANALITICA: Planear, ordenar

organizar y controlar el trabajo en un modo

eficiente de los recursos de trabajo y perso-  
nal bajo su cargo.

Preparar los materiales necesarios del ofi-  
cino

Interceptar impresiones y puntos de vista con los  
demás jefes de departamento.

Formular recomendaciones y soluciones para pro-  
blemas actuales y previstos en el futuro

Mantener estrecha comunicación con el área de  
Producción con el fin de programar adecuamen-  
te sus actividades, evitando en lo posible, pro-  
blemas y pérdida de tiempo innecesarios en su  
desarrollo

Apoyar y supervisar los procedimientos de  
trabajo en el departamento.

Trabaja con el personal al nuevo pro-  
yecto

II. ESPECIFICACION.

1. AUTORIDAD. Otrocar cuando lo juzgue oportuno  
las premias y sanciones de faltas a su personal.  
Subordinar el personal a su cargo, en las funciones y actividades  
que corresponden a su departamento, para lo cual tiene  
autoridad para la imposición de medidas disciplinarias a su personal.

2. RESPONSABILIDAD. \_\_\_\_\_  
Del buen funcionamiento de su departamento, de que el  
personal a su cargo desarrolle correctamente sus labores  
de acuerdo a las políticas implantadas por REHOMESA  
de acuerdo al tiempo y el mantenimiento de la maquinaria des. de p. D.

3. OTROS REQUERIMIENTOS DEL PUESTO. \_\_\_\_\_  
Trabaja en el área Relaciones Industriales

ACTUALIZACION. \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

FECHA: 12 de Mayo de 1982

### 3.- Líneas de Autoridad.

Es indispensable especificar claramente las relaciones dentro de la empresa si se quieren evitar grandes fricciones e ineficiencia.

Por eso es que la autoridad y responsabilidad son de tanta importancia en toda organización, y la falta de éstas significará un desconocimiento por parte de los trabajadores sobre el papel que deben cumplir dentro del marco general de la empresa.

A fin de lograr los objetivos fijados en una empresa, es necesario evitar errores en la organización como los acabados de mencionar; sin embargo no son los únicos que se presentan regularmente.

#### 3.1.- Errores de la Organización.

A continuación se mencionan algunos de los más comunes.

##### 1.- La falta de delegar autoridad.

Es muy común la poca disponibilidad que existe entre los funcionarios de una empresa para permitir la toma de decisiones a niveles inferiores. Esto es un grave error, pues el no delegar autoridad en forma adecuada, trae como consecuencia demoras en la toma de decisiones, exagerada cantidad de consultas a los altos niveles, recargo de trabajo, necesidad frecuente de soluciones de emergencia, etcétera.

2.- Confusión entre las líneas de autoridad y de información.

Debe diferenciarse el proceso de toma de decisiones, y el de la obtención de la información, ya que mediante la separación de éstas se pueden disminuir los problemas y los costos asociados con los niveles de organización y la departamentalización.

3.- Autoridad sin responsabilidad.

Conceder autoridad sin exigir responsabilidad es una de las causas importantes de una mala administración. La delegación de autoridad no significa delegar responsabilidad, pues quien delega la autoridad sigue siendo responsable del uso adecuado que de ésta hagan sus subordinados.

4.- Responsabilidad sin autoridad.

Es frecuente que los subordinados se quejen de que sus jefes los hacen responsables sobre la obtención de resultados sin proporcionarles la autoridad necesaria para lograrlos. Lo que sucede es que muchas veces los subordinados no comprenden que su autoridad debe limitarse por la necesidad de coordinarse con actividades de otras secciones o departamentos.

Sin embargo, en muchas ocasiones los subordinados tienen la razón al reclamar, y se debe a que las funciones y deberes de cada puesto no se han especificado con claridad.

5.- Empleo negligente del recurso staff.

En ocasiones los funcionarios staff conspiran contra la autoridad de los demás funcionarios, cuando se supone que solo deben asesorar. Esto sucede cuando los altos ejecutivos se rodean de asistentes y asesores, del tal manera que sus relaciones con ellos les dejan poco tiempo para prestar a sus subordina--

dos de línea la atención debida. Sin embargo, al ejercer la autoridad que no le ha sido delegada, no solamente atenta contra la posición y autoridad del funcionario de línea, sino que destruye la unidad de mando.

#### 6.- El abuso de la autoridad funcional.

Son mas graves aun los riesgos de una delegación de autoridad - ilimitada. Esto ocurre por la complejidad en las grandes empresas que en ocasiones provoca que los funcionarios de línea den gran importancia a los departamentos de servicios generales en perjuicio de los departamentos operativos.

#### 7.- Subordinación múltiple.

Este es, tal vez, la más frecuente situación presentada en las empresas medianas y grandes; un empleado que está sujeto a las órdenes de distintos jefes de departamento aparte de su jefe directo. Esto provoca que los subordinados tengan que acudir al principio administrativo del "decibel", esto es, prestar atención a quien mas ruido haga.

Cualquiera que sea la causa de esta anomalfa, la falta de unidad de mando causa confusión, mina la definición y efectividad de la autoridad y amenaza la estabilidad de la organización.

No puede haber líneas de autoridad sin la existencia de Organogramas. Estos son la base fundamental de toda la organización, pues un organograma nos muestra en forma simbólica la estructura de la empresa.

#### 3.2.- Tipos de Organigramas.

Hay muchos tipos de organogramas, y se clasifican de la siguiente

te forma:

1.- Por su objeto:

- a) Estructurales.- Se llaman así porque muestran en forma simbólica el esqueleto de la organización.
- b) Funcionales.- Estos tienen por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los organismos representados.
- c) Especiales.- Tienen por objeto destacar de una manera especial, en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura, o de algunas funciones de la organización.

2.- Por su naturaleza:

- a) Esquemáticos.- Contienen solo lo indispensable: Los órganos principales y las relaciones más simples. Presentan una visión simplificada de una organización.
- b) Analíticos.- Presentan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio.

3.- Por el área que representan:

- a) Generales.- Son llamados cartas maestras. Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización.

b) Complementarios.- Muestran por separado cada uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división.

4.- Por su formato:

a) Verticales.- En éstos el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior, las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

b) Horizontales.- Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal con el que el órgano representado de más alta Jerarquía se coloca en el margen izquierdo, y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

c) Circulares.- En los organogramas Circulares el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos.

d) Mixtos.- En algunas ocasiones, por comodidad con la composición de un organograma se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros.

CAPITULO III.- ESTADO ACTUAL DE REMOMESA.

## 1.- Antecedentes Históricos.

La compañía Resortes Monterrey de México S. A. (REMOMESA) Fué - creada a raíz de la separación de los dos socios de la empresa Resortes Monterrey S. A. ubicada en la ciudad de Monterrey, Nuevo León el 23 de Marzo de 1957. Se ubica desde ésta fecha en - la ciudad de México. Se fijó para ella una duración de 99 años y un capital social inicial de \$ 3,500,000.00 teniendo los siguientes objetivos:

- a) La fabricación de resortes para la industria mueblera.
- b) La fabricación de resortes para la industria del colchón.

Durante los 12 primeros años la compañía mantuvo los mismos - - \$ 3,500,000.00 de capital social, por causas que no han sido es pecificadas.

La empresa nunca ha trabajado por medio de acciones.

En su inicio la empresa contó con un personal de 50 obreros y - un mínimo de personal administrativo. En pleno auge, en el año de 1981 llegó a contar con 500 obreros repartidos en 3 turnos, pero debido a los problemas en la economía mexicana, se vió a--fectada también la industria automotriz y en consecuencia los - pedidos por parte de las armadoras disminuyeron provocando así, una disminución en la producción de REMOMESA, que propició la - reducción del personal a la mitad, así como también al departamento administrativo que quedo formado por 30 personas.

En el año de 1961, debido al gran desarrollo de la industria au-tomotriz, REMOMESA vió la posibilidad de crecer considerablemen-te a costa de éste mercado, por lo que se fijaron a los ya exis

tentes los siguientes objetivos:

- a) La fabricación de asientos para la industria automotriz.
- b) La fabricación de resortes para la industria automotriz.

Resortes Monterrey de México S. A. durante los últimos años de la década de los 60's afrontó una serie de circunstancias desfavorables que propiciaron una disminución en los pedidos por parte de sus clientes de la industria automotriz obligando de éste modo al Sr. Madero Treviño, hasta ese momento único dueño de la empresa, a venderla al Ing. Arturo Keller. En la actualidad él es el socio mayoritario de un total de 5.

Es en enero de 1970 cuando toma posesión la nueva administración, y con el Ing. Rafael Hernández Contreras como Gerente General.

El nuevo capital a partir de esa fecha es de \$ 30,000,000.00, cifra que se mantiene inamovible hasta la fecha, debido a que las utilidades anuales no se reparten, sino que se reinvierten íntegramente.

Debido al cambio de propietario, la empresa modificó parcialmente sus objetivos, estos cambios consistieron básicamente en los siguientes:

- a) Fabricación prioritaria de resortes y asientos para la industria automotriz.
- b) Fabricación sólo en casos excepcionales de resortes para la industria mueblera y sólo a clientes exclusivos.

Otra de las modificaciones que hubo a raíz del cambio de administración fué la integración de Resortes Monterrey de México S.A. a un grupo de empresas (SUMA) del mismo ramo. De esta forma el grupo quedó compuesto por un total de 5 empresas, y de las cuales REMOMESA es la menor.

Las razones sociales por las que está formado el grupo son las siguientes:

- 1.- Equipos Automotrices S.A. (E.A.N.S.A.).
- 2.- Auto SEAT S.A.
- 3.- Poliuretanos Kappa S.A.
- 4.- Auto Trim S.A.
- 5.- Resortes Monterrey de México S.A. (REMOMESA).

El grupo SUMA está integrado por una Dirección Corporativa compuesta de la siguiente forma:

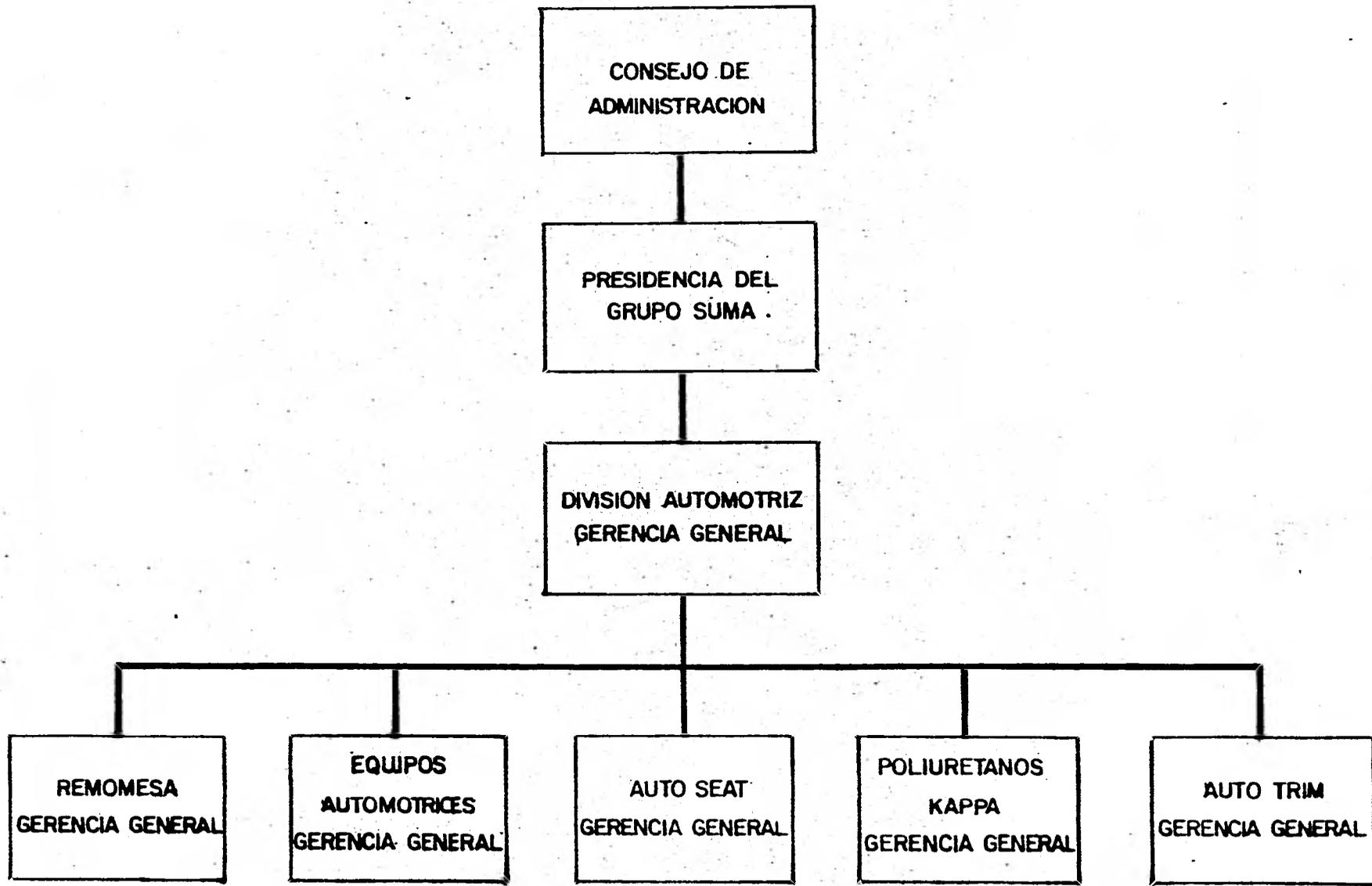
- 1.- Presidente del grupo.
- 2.- División automotriz formada por 5 Gerencias Corporativas - Generales.
  - a) Ventas.
  - b) Recursos Humanos.
  - c) Compras.
  - d) Finanzas.
  - e) Contraloría.
- 3.- Gerencias Generales de cada una de las empresas.

Los clientes de REMOMESA son los siguientes:

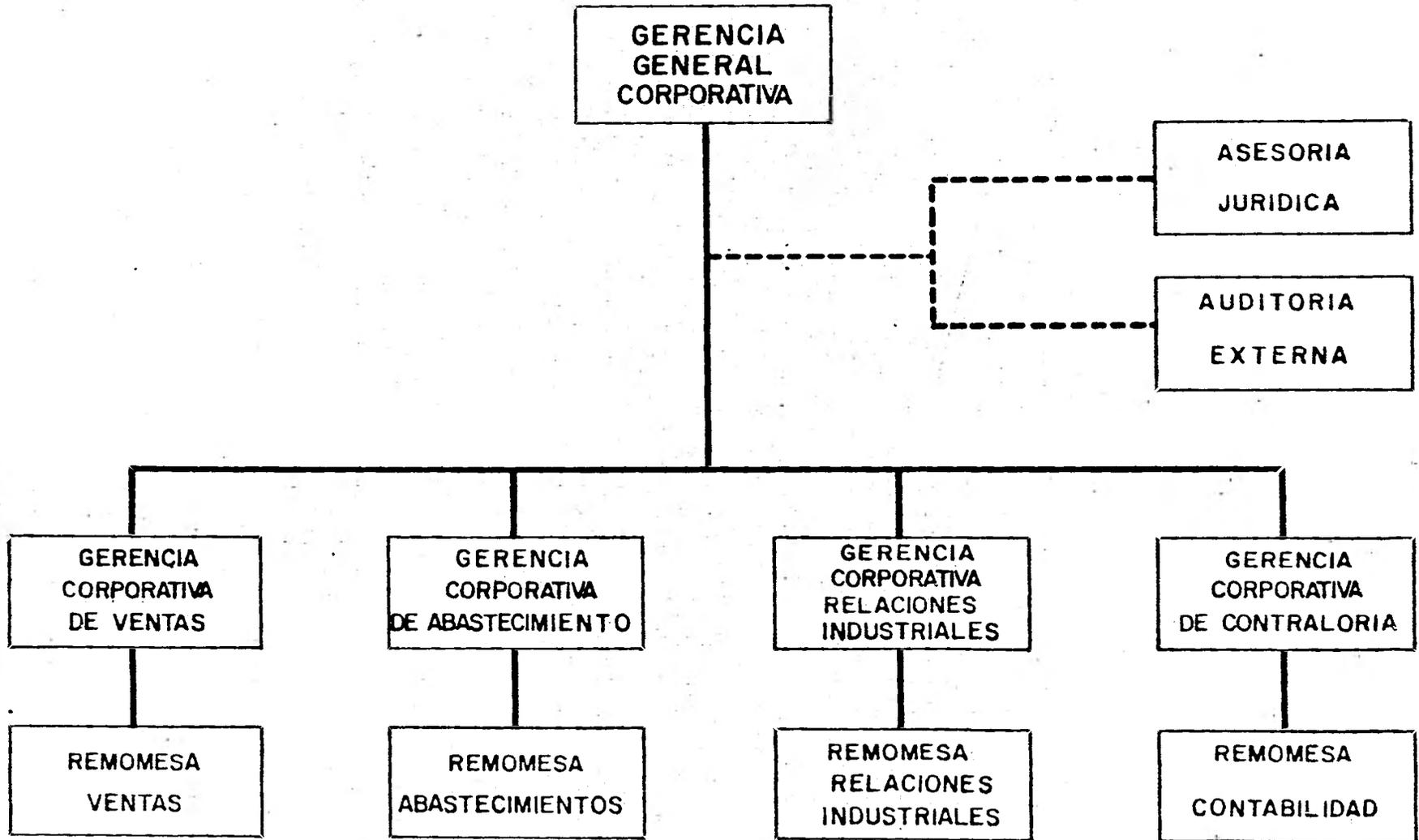
- 1.- CHRYSLER (sólo resorte del asiento).
- 2.- FORD.
- 3.- GENERAL MOTORS.
- 4.- V.A.M.
- 5.- DATSUN (sólo en este caso son sus proveedores al 100%).

## 2.- Estructura Orgánica General.

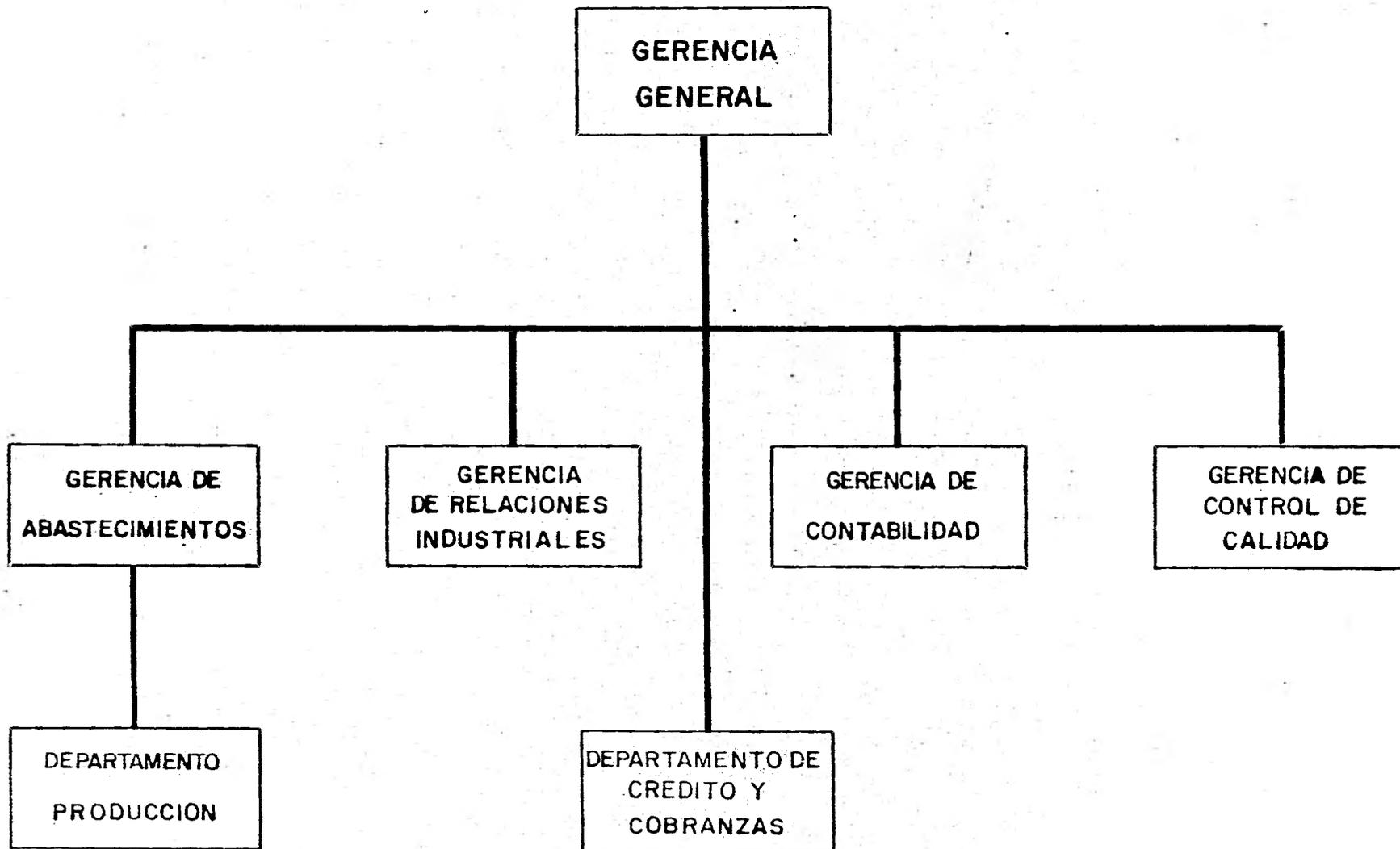
**GRUPO SUMA**  
**ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL**



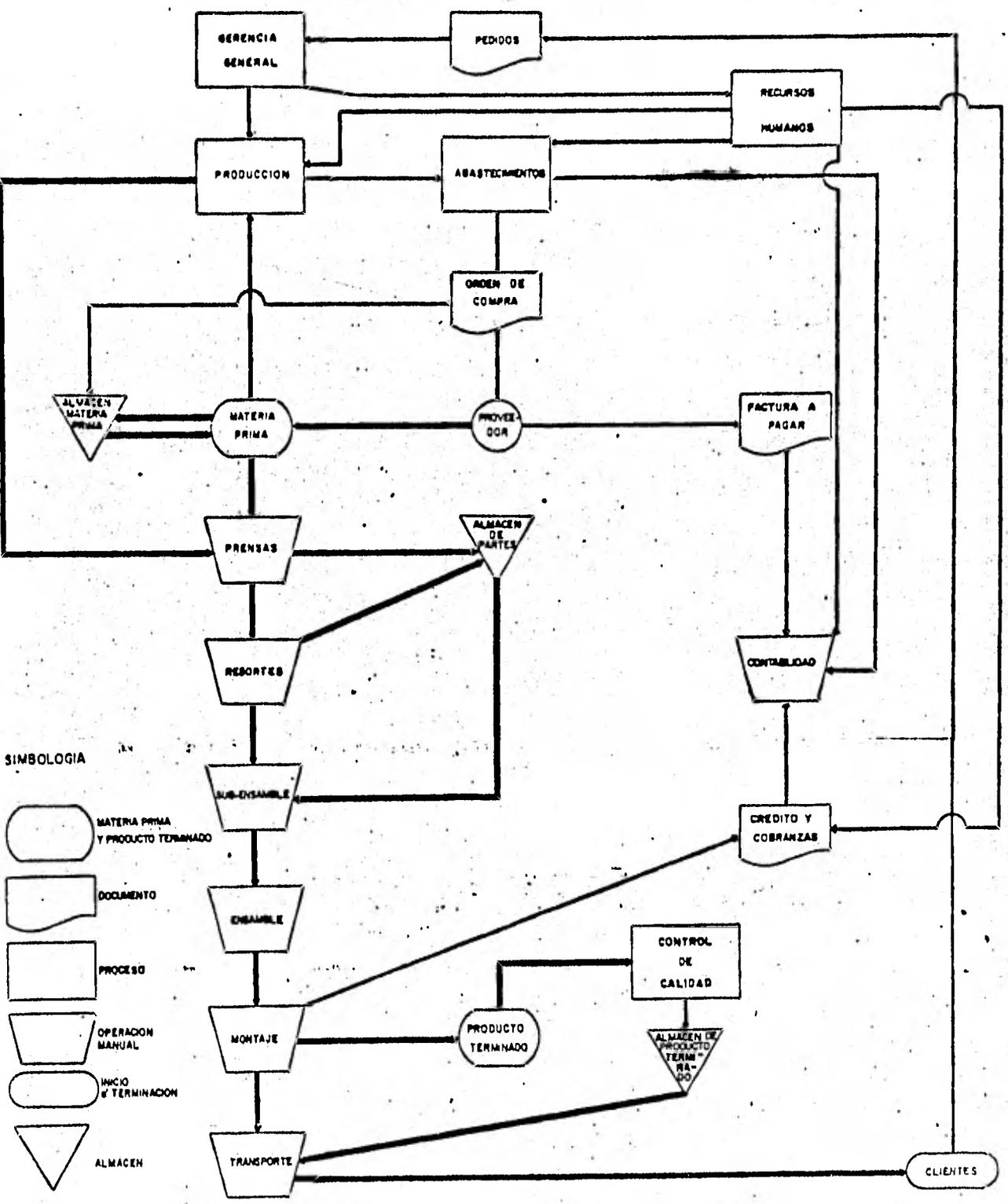
# ORGANIGRAMA FUNCIONAL COORPORATIVO



ORGANIGRAMA ACTUAL DE REMOMESA



# DIAGRAMA DE FLUJO ACTUAL DE REMOMESA.



CAPITULO IV.- ESTADO PROPUESTO PARA REMOMESA.

## 1.- OBJETIVOS

Establecer y coordinar como parte integral de la administración, un plan adecuado para el control de las operaciones, el cual debe proporcionar de acuerdo con las necesidades de la empresa, la planeación de las utilidades, los programas para inversión de recursos, pronósticos de ventas, presupuestos de gastos y de los niveles de costos así como los procedimientos necesarios para llevar a cabo dicho plan.

Vigilar que se lleve a cabo la producción de asientos terminados y de enresortado de los mismos de acuerdo a las normas estipuladas y a la cantidad de pedidos hechos por las plantas armadoras.

## 2.- POLITICAS

1.- Establecer adecuados sistemas de comunicación entre la empresa y los trabajadores.

2.- Aprovechar los recursos humanos, materiales y técnicos de que se disponen para lograr los objetivos y metas fijadas por la Dirección.

3.- Se llevará un control estricto de todas las compras hechas por la compañía.

4.- Queda prohibida la entrada en el área destinada a los almacenes a toda persona ajena al mismo, para éste fin permanecerá cerrado y el despacho de materiales se efectuará a través del mostrador.

5.- Entre pedido y entrega de mercancía, el Departamento de Control de Almacenes mantendrá una constante comunicación con el proveedor, a fin de vigilar que las entregas sean en la fecha estipulada.

6.- Las reparaciones de los vehículos de la empresa se efectuarán exclusivamente en los talleres aceptados por la misma.

7.- Se mantendrá un sistema de vales para el servicio de fotocopiado y exclusivamente con la autorización del jefe del departamento solicitante se hará el trabajo.

8.- El almacenista será el responsable de coordinar el entrego de materiales.

9.- La Gerencia de Relaciones Industriales, coordinará el servicio de paquetería que la empresa reciba o envíe.

10.- Llevar a cabo en forma permanente la adecuada integración del personal de REMOMESA a sus puestos, a sus jefes y a la misma empresa, promoviendo su más alto grado de colaboración eficiencia y satisfacción.

11.- Lograr el justo equilibrio en las relaciones laborales que promuevan el debido respeto y conocimiento de los derechos y obligaciones del personal para con la empresa y de ésta para con su personal.

12.- Todos los movimientos de personal relacionados con altas, bajas, ascensos y promociones, deberá contar con la autorización del Gerente de Relaciones Industriales y el visto bueno de la Gerencia General.

13.- Cuidar que todos los trámites y movimientos de personal se realicen conforme las disposiciones legales y administrativas internas y externas vigentes.

14.- Las situaciones extraordinarias que puedan aumentar el número de operaciones en determinadas áreas o la necesidad de realizar trabajos que por motivos de urgencia se deban entregar en tiempo determinado, impera la necesidad de que el personal trabaje tiempo extra.

15.- El pago de tiempo extra, se retribuirá a los trabajadores de acuerdo con el tiempo laborado y en apego a la ley Federal del Trabajo.

16.- El personal sujeto a tiempo extra, será exclusivamente sindicalizado.

17.- El trabajo del tiempo extra deberá informarse previamente y por escrito a la Gerencia de Relaciones Industriales.

18.- Resortes Monterrey de México, S.A., concede vacaciones anuales a sus trabajadores en los siguientes términos:

- A los que tengan más de un año de servicio: 6 - días laborales.
- Al personal que tenga más de dos años de servicio: 8 días laborales.
- Quienes hayan cumplido 3 años de servicio: 10 - días laborales.
- A los que tengan más de 4 años de servicio: 12 - días laborales.
- Después del cuarto año de servicios, el período de vacaciones se aumentará en dos días por cada cinco de servicio.
- Fijará fecha de disfrute el jefe de departamento a manera de que las labores no sufran perjuicios a cuyo efecto deberá elaborarse, un programa anual, mismo que presentará a la Gerencia de Relaciones Industriales.
- Los trabajadores harán uso de sus vacaciones anuales al año de servicios, sin que sean acumulables y sin que se puedan compensar con una remuneración.
- Para cualquier efecto, se deberá considerar el a

niversario del ingreso a la empresa y no la fecha en que se disfrutó la última vez de las vacaciones.

- No se concederán permisos de días a cuenta de vacaciones.

- El nivel mínimo facultado para autorizar vacaciones será:

a) Para trabajadores de confianza, el Gerente de área con el visto bueno del Gerente de Relaciones Industriales.

b) Para trabajadores, el jefe de departamento con el visto bueno del Sindicato y Gerente de Relaciones Industriales.

19.- El departamento administrativo de personal será responsable de los puestos existentes en REMOMESA.

20.- Cuando se presenten vacantes, se considerará candidato al trabajador con grado inmediato inferior, si no reúne los requisitos establecidos, se traerán candidatos externos con la aprobación del sindicato.

21.- Los cambios que se efectúen dentro de la Compañía, se deberán hacer a puestos en que el trabajador disfrute cuando menos de igual salario y categoría.

22.- Para el personal de confianza que sea promovido a un puesto de una categoría superior, el ajuste al sueldo se hará a los tres meses de ocupado la plaza; para el personal sindicalizado se apegará a los lineamientos estipulados en el Contrato Colectivo de Trabajo.

23.- Para efectos de contratación, se realizarán estos con dos grados inmediatos al salario a cubrir (cuando no sea el salario mínimo) otorgando el ajuste al tope en forma de intervalos hasta 6 meses.

24.- Los aspirantes que tengan antecedentes penales, no podrán ser contratados.

25.- Cualquier movimiento o comunicación que efectúe a la Gerencia de Relaciones Industriales, al personal individual o en general, deberá participarse a la Gerencia General mediante copia del documento.

26.- El ausentismo imprevisto será subsanado mediante el sistema de movimientos escalafonarios, es decir: a falta del trabajador "C", tomará provisionalmente su lugar el trabajador "B", que a su vez lo sustituirá un elemento eventual proporcionado por el Sindicato y así sucesivamente.

27.- Las promociones o cambios que se efectúen dentro de la compañía, no necesariamente ocasionarán modificaciones al sueldo.

28.- Toda solicitud o cambio, será debidamente autorizado por el Gerente General de REMOMESA.

29.- Los cambios se efectuarán previo aviso a la Gerencia de Relaciones Industriales y éste a su vez, se reportará a la Gerencia General a fin de obtener el visto bueno.

30.- El nivel mínimo facultado para solicitar capacitación para el trabajador será el jefe de departamento, con el visto bueno de la Gerencia respectiva.

31.- Se capacitará al personal que lo requiera, siempre y cuando demuestre aptitud, entusiasmo y responsabilidad en su trabajo.

32.- Unica y exclusivamente tendrán acceso al archivo de personal, el responsable y el auxiliar de la Gerencia de Relaciones Industriales.

33.- En el resto de las áreas, el nivel mínimo para solicitar y revisar expedientes del personal, será el de jefe de departamento.

34.- El nivel mínimo facultado para otorgar permisos a los empleados, será el de jefe de departamento.

35.- Toda inasistencia que haya sido autorizada con permiso previo por escrito, se considera como justificada.

36.- En los casos de ausentismo por enfermedades de los trabajadores deberán de justificar su ausencia mediante el formato certificado expedido por el médico del I.M.S.S.

37.- Sin este requisito, la falta de asistencia en que incurriese el trabajador se considerará como injustificada, exceptuando las causas previstas por el Contrato Colectivo de Trabajo.

38.- Podrán utilizar el servicio telefónico de larga distancia tanto los Gerentes y jefes de departamento como los trabajadores y empleados en general, pero con previa autorización del jefe inmediato.

39.- Es responsabilidad de el Gerente de Relaciones Industriales, que se efectúe la liquidación oportuna al I.M.S.S., pues de lo contrario los recargos y/o multas oca--

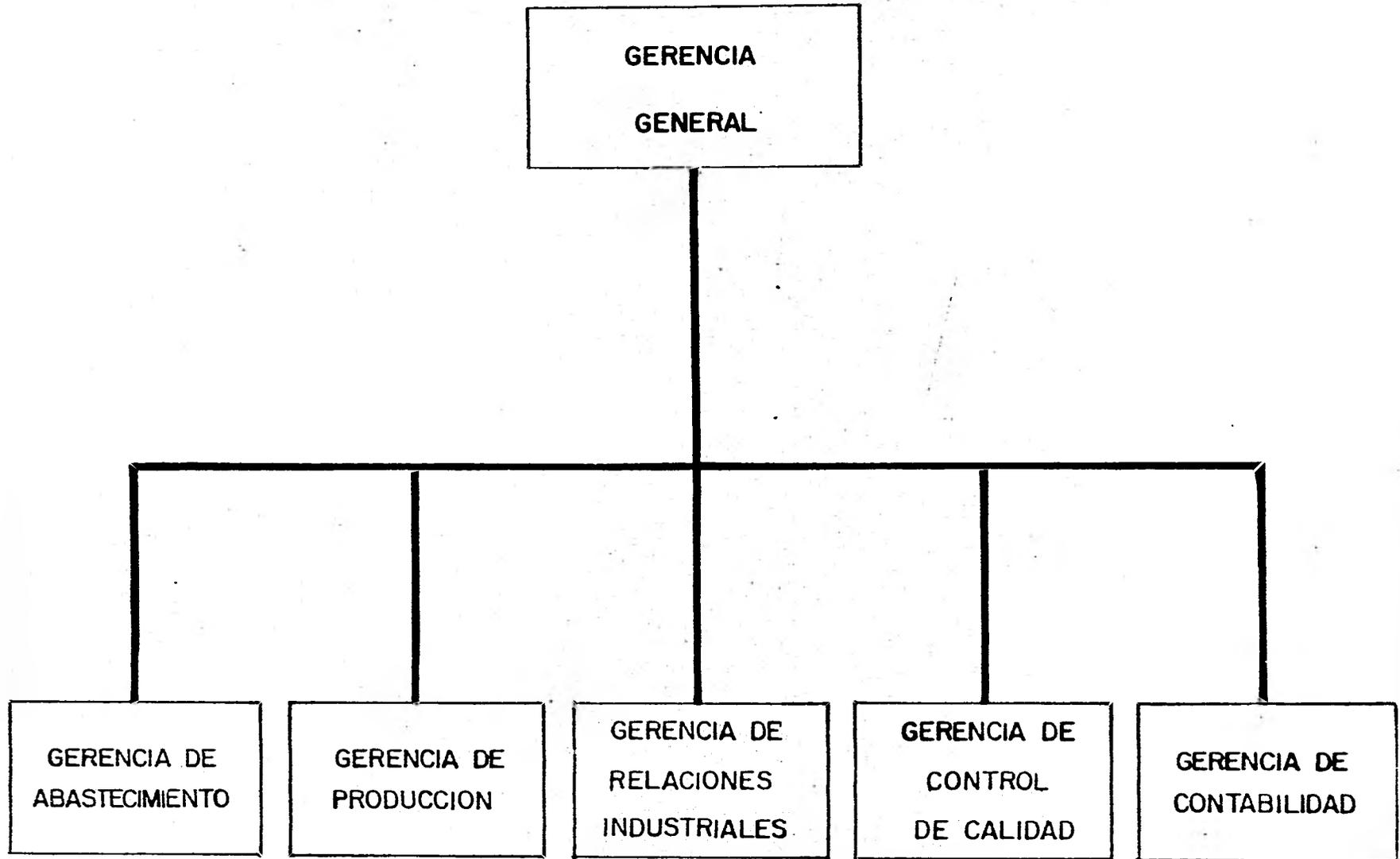
sionadas por su negligencia, serán cargadas a su cuenta.

40.- La retribución de las labores desarrolladas en RE  
MOMESA, se efectuará en la siguiente forma:

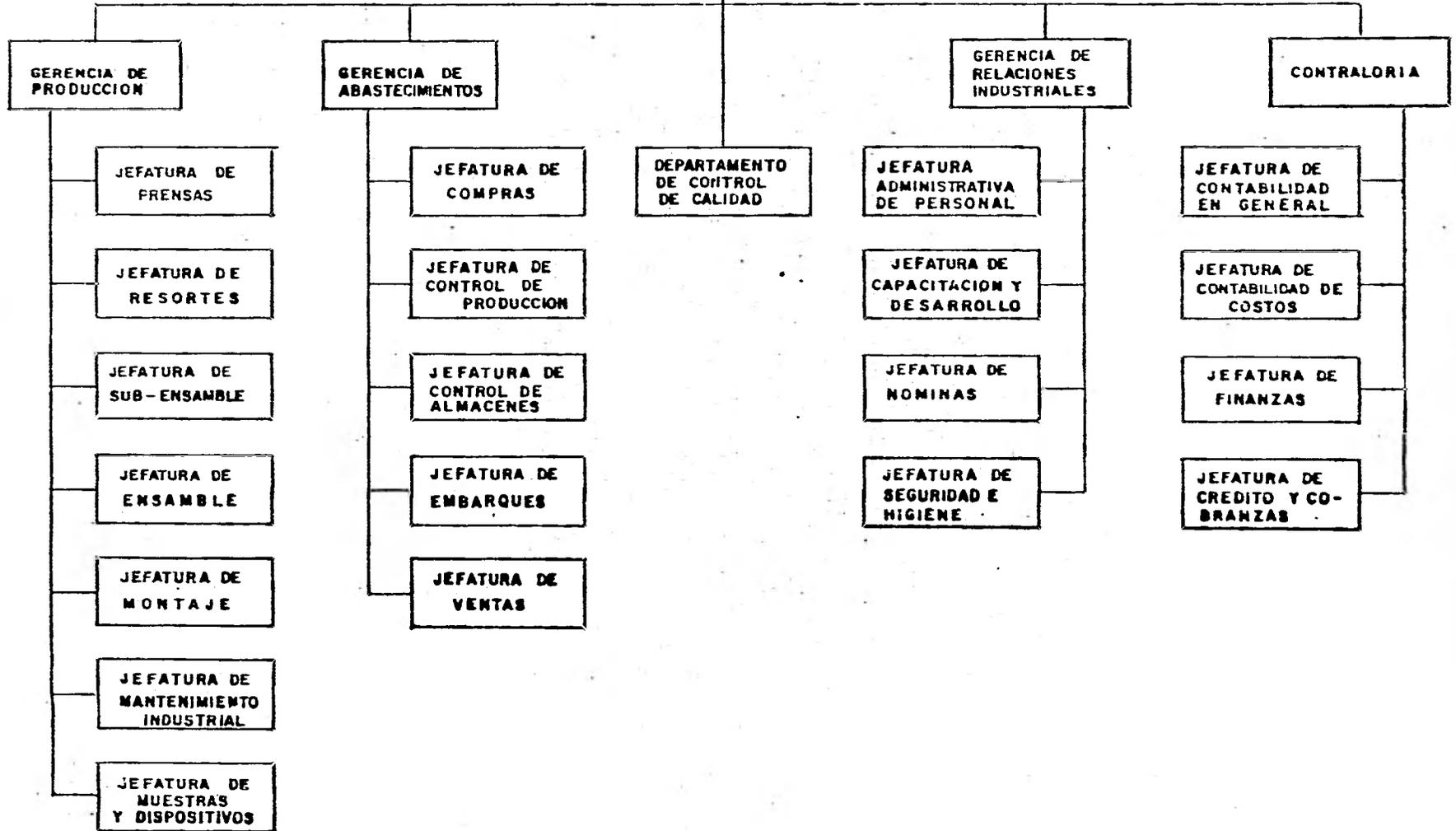
- Los días viernes de cada semana para los trabajadores sindicalizados.
- Los días 15 y últimos de cada mes para los empleados administrativos y de confianza.
- Si la fecha de pago coincide con un día no laborable, éste se efectuará el día hábil inmediato anterior.

3.- Descripción de Puestos.

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL



GERENCIA GENERAL  
REMOMESA



FUNCIONES DEL GERENTE GENERAL :

Planear, dirigir, organizar, integrar, coordinar y controlar las actividades trazadas en la empresa - buscando alcanzar de manera óptima los objetivos y planes fijados para la misma por la Gerencia General Corporativa.

Llevar a cabo las reformas necesarias a fin de mejorar los aspectos relativos a recursos humanos, - materiales, así como de información, evaluación y control e incrementar la eficiencia de los procedimientos de métodos de trabajo.

Representar a REMOMESA en todos los asuntos que lo requiera dentro o fuera del grupo S U M A .

Revisar con los gerentes o jefes de área el grado de avance y logro de los objetivos fijados estableciendo en cada caso las medidas correctivas, los ajustes a nuevos planes.

Analizar y dictaminar sobre los trabajos de planeación y programación a corto y mediano plazo que - relicen las distintas áreas a su cargo.

Establecer canales de comunicación adecuados entre todos los niveles de la empresa para la eficiente realización de sus funciones.

Presentar a la Gerencia General Corporativa los - planes y programas generales y particulares que se elaboren tendientes a elevar la productividad y el rendimiento de la planta.

Acordar con la Gerencia General Corporativa, así - como someter a su consideración las operaciones, - programas, presupuestos, contratos, actos jurídicos, civiles y mercantiles.

Coordinar el presupuesto de fábrica, mano de obra y materia prima.

Representar al grupo corporativo en los proyectos de nueva creación.

ESPECIFICACIONES :

JEFE INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente General Corporativo y Consejo de Administración del grupo S U M A .

JEFS SUBORDINADOS DIRECTOS :

Gerencias de abastecimientos, relaciones industriales, producción y contraloría.

JEFS SUBORDINADOS INDIRECTOS :

Jefes de departamento y personal en general.

RELACIONES :

Con todas las gerencias, jefes de departamento, personal en general, proveedores, clientes, gerencias corporativas, dependencias gubernamentales y diversas cámaras de la industria de la transformación.

AUTORIDAD :

Sobre la planta y personal administrativo y en las funciones y actividades que competen a la compañía.

En la toma de decisiones para la realización de las funciones y actividades de la empresa.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Tendrá autoridad funcional sobre los gerentes de la empresa y jefes de departamento.

RESPONSABILIDAD :

Sobre la situación financiera de la empresa.

De que la producción se realice de acuerdo a los planes y programas fijados en la empresa.

De que los recursos humanos sean los idóneos, para poder cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos de la empresa.

De mantener informado a la Gerencia General Corporativa de la situación que guarde la empresa, así como de los resultados obtenidos de la misma.

FUNCIONES DE LA SECRETARIA DE -  
GERENCIA GENERAL :

Efectuar las labores secretariales que se originen de las funciones y actividades de la gerencia general.

Tomar dictados taquigráficos.

Efectuar transcripciones mecanográficas.

Contestar y enviar correspondencia.

Llevar control de archivo.

Atender llamadas telefónicas.

Llevar control de horarios para conceder audiencias con los gerentes, así como citas y acuerdos - manteniendolo debidamente informado.

Operar el conmutador.

Llevar el control de las llamadas de larga distancia.

Atender cordialmente a las personas que se presentan en las oficinas.

PECIFICACIONES :

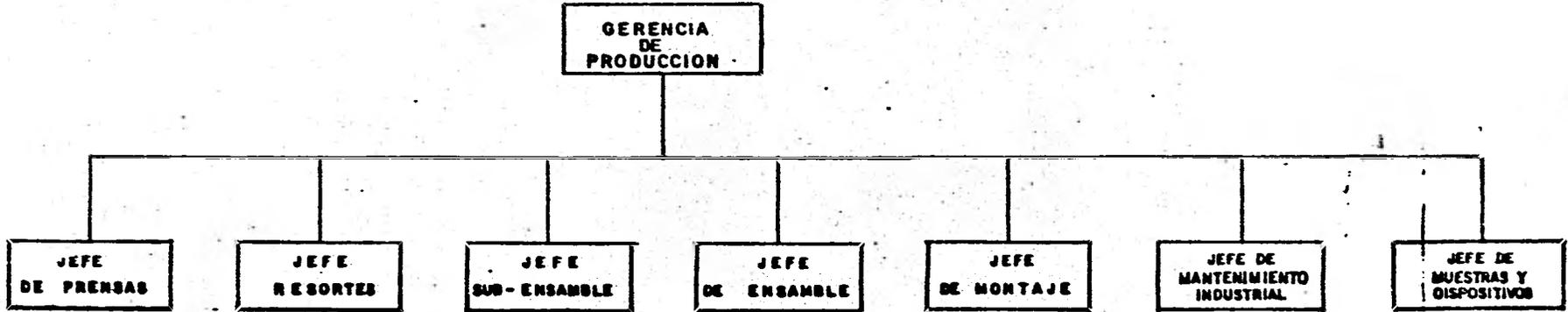
ESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente general.

LACIONES :

Con todas las gerencias y personal en general, ---  
clientes y proveedores.

RESORTES MONTERREY DE MEXICO S.A.



FUNCIONES DEL GERENTE DE PRODUCCION :

Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de la gerencia de producción mediante una adecuada asignación de funciones de los departamentos a su cargo.

Alcanzar los objetivos particulares de la gerencia de producción, así como seguir las políticas y procedimientos establecidos.

Lograr el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos de que disponga.

Comprobar que los procedimientos de fabricación se apliquen conforme a las normas establecidas.

Celebrar reuniones periódicas con el personal a su cargo para formular programas de trabajo y evaluar permanentemente sus resultados.

Definir las metas y formular los planes y programas de producción conforme a la capacidad de la planta y a los requerimientos de venta.

Vigilar la correcta distribución de las actividades de producción a efecto de lograr un adecuado equilibrio en las cargas de trabajo y una secuencia lógica del proceso de fabricación.

Coordinar con el jefe de mantenimiento las reparaciones y servicios a la maquinaria y el equipo.

PECIFICACIONES :

ESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente general.

ESTOS SUBORDINADOS :

Jefes de prensa, resortes, subensamble y ensamble.

RELACIONES :

Con abastecimientos, contraloría, sindicato, gerencia general y recursos humanos, así como personal de producción en general, clientes y proveedores.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividades que caen dentro del campo de producción.

En la toma de decisiones para la realización de las funciones de su área.

Para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

RESPONSABILIDAD :

De que se cumplan los planes y metas fijadas en producción.

Que se efectúe una equitativa distribución de labores entre sus subordinados.

Vigilar que se cumplan las especificaciones de calidad del producto terminado.

IONES DEL JEFE DE PRENSAS :

Distribuir, coordinar, vigilar y supervisar la distribución de las cargas de trabajo, así como del adecuado manejo de la maquinaria y entrega a tiempo de láminas y alambres a los demás departamentos.

Planear, organizar, dirigir y controlar la realización de los trabajos encomendados por la gerencia de producción.

Distribuir las cargas de trabajo entre el personal subordinado.

Vigilar el correcto desempeño de las labores encomendadas al personal bajo su cargo.

Realizar revisiones periodicas a la maquinaria y equipo que se lubrica.

Informar al gerente de producción sobre las fallas que se detecten.

Adiestrar al personal de nuevo ingreso en su departamento.

Solicitar a almacén los materiales necesarios para el desempeño de las tareas encomendadas.

PECIFICACIONES :

UESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de producción.

UESTOS SUBORDINADOS :

Subjefe de prensas, maquinistas en general y ayu--  
dantes del maquinista.

ELACIONES :

Con gerentes de producción, departamento de resor--  
tes, departamento de subensamble y con su departa--  
mento.

UTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y -  
actividades pertenecientes al área de prensas.

Tiene autoridad para delegar funciones que conside--  
re pertinentes en sus subordinados.

Tendrá autoridad funcional sobre los puestos de su  
propio departamento.

ESPONSABILIDAD :

Del buen funcionamiento de su departamento.

De que el personal a su cargo desempeñe correcta--  
mente sus labores.

De que se respeten las políticas fijadas en - - -  
"REMOMESA".

De la capacitación del personal de su área a todos  
los niveles y en sus respectivas especialidades.

FUNCIONES DEL MAQUINISTA DE 1a. :

Operar las máquinas de prensas.

Hacer grapas para la unión de los resortes, manejo de la máquina cierra cinta y cortadora para operar troqueles.

ESPECIFICACIONES :

JEFE INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de prensa y sub-jefe.

JEFE SUBORDINADO :

Ayudantes.

RELACIONES :

Con jefe y sub-jefe de prensas, maquinistas de 2a. y ayudantes de maquinista. --

FUNCIONES DEL CORTADOR TUBO :

Operar la máquina cortadora de tubo de diferentes medidas.

Darle mantenimiento adecuado a la máquina, engrasar la máquina.

Traer el tubo del almacén.

ESPECIFICACIONES :

POSTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de prensas.

RELACIONES :

Departamento de prensas y embarques.

FUNCIONES DEL AYUDANTE GENERAL  
DE PRENSAS :

Ayudar en los diferentes puestos del departamento donde sea necesario.

Acarrear el material del almacén de materia prima así como trasladar el mismo a resortes y almacén de partes.

De acuerdo a las necesidades de trabajo, operar - las distintas máquinas de prensas.

Ayudar en la limpieza de su área de trabajo.

SPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de prensas.

RELACIONES :

Con departamentos de prensas, resortes y almacenistas de materia prima.

FUNCIONES DEL JEFE DE RESORTES :

Planear, organizar, dirigir y controlar las tareas encomendadas a su departamento,

Vigilar el buen desempeño del personal bajo su cargo.

Checar el buen funcionamiento de la maquinaria.

En caso de fallas de equipo o maquinaria reportarlo a la gerencia de producción.

Proporcionar las medidas correctivas de los alambres que se están cortando y doblando.

Mantener el nivel de producción acordado por la empresa.

Distribuir las cargas de trabajo entre el personal bajo su cargo.

Supervisar la ejecución de los trabajos de su departamento.

Dar adiestramiento a su personal.

Solicitar los materiales y refacciones necesarias para los trabajos programados.

Utilizar en forma óptima los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles en su departamento.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de producción.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Personal del departamento.

RELACIONES :

Con el departamento de prensas, subensamble, control de producción y el personal de resortes.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo en la toma de decisiones.

Conceder, cuando a su juicio procedan, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

Delegar las funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Tendrá autoridad funcional sobre los puestos de su propio departamento y puestos a su vigilancia.

Sus canales de comunicación serán en forma directa de la jefatura a cualquiera de los puestos integrantes y entre las jefaturas de los demás departamentos.

RESPONSABILIDAD :

De que el personal a su cargo desempeñe correctamente sus labores.

De que respeten las políticas que rigen en REMOMESA.

De la capacitación del personal de su área a todos los niveles y en sus respectivas especialidades.

FUNCIONES DEL OPERADOR MAQUINA-  
D DE RESORTES :

Doblar el alambre para el enresortado.

Dar forma al alambre para posteriormente armar el resorte del asiento.

Cuando sea necesario, cortar el alambre que posteriormente se va a doblar para formar el enresortado.

Engrasar la máquina dobladora o cortadora cuando éstas lo necesiten.

Traer la materia prima de almacén o de prensas.

Llevar el alambre doblado o el resorte al horno de templado.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de departamento.

RELACIONES :

Con departamento de resortes.

FUNCIONES DEL OPERADOR HORNO DE  
EMPLADO :

Operar el horno de templado de resortes.

Dar el mantenimiento adecuado para el buen funcionamiento de el horno de templado.

Recibir el material de los dobladores o cortadores y meterlo al horno para que se temple.

Engrasar el horno cuando este lo requiera.

Sacar el producto ya templado.

Acomodar las piezas templadas para su posterior traslado a ensamble y sub-ensamble.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de departamento.

RELACIONES :

Departamento de resortes, sub-ensamble y ensamble.

FUNCIONES DEL JEFE DE SUB-EN  
SAMBLE :

Planear, coordinar, supervisar y controlar el trabajo encomendado.

Distribuir las cargas de trabajo al personal bajo su cargo.

Recepción de los materiales necesarios del almacén.

Intercambiar impresiones y puntos de vista con los demás jefes de departamento.

Formular recomendaciones y soluciones para problemas existentes y prevenirlos en el futuro.

Mantener estrecha comunicación con el área de producción con el fin de programar adecuadamente sus actividades, evitando en lo posible, los paros y pérdidas de tiempo innecesarios en su departamento.

Implantar y supervisar los procedimientos de trabajo en su departamento.

Dar adiestramiento adecuado al nuevo personal bajo su cargo.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de producción.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Soldadores, punteadores, niveladores, machuelado--  
res, pulidores y ayudantes.

RELACIONES :

Con departamento de resortes, prensas, ensamble, -  
personal de su departamento, gerente de producción  
y control de almacenes.

AUTORIDAD :

Otorgar cuando lo juzgue adecuado; retardos, permi  
sos y justificación de faltas pedidas por su perso  
nal.

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y -  
actividades que corresponden a su departamento.

Para la toma de decisiones en cuanto a la aplica--  
ción de medidas disciplinarias a su personal.

RESPONSABILIDAD :

Del buen funcionamiento de su departamento.

De que el personal bajo su cargo desarrolle correc  
tamente sus labores.

De que se respeten las políticas implantadas por -  
REMOMESA.

De que se realice oportunamente el mantenimiento de la maquinaria de su departamento.

FUNCIONES DEL SOLDADOR :

Realizar todos los trabajos de soldadura que se requieran en el departamento.

Efectuar cualquier otra actividad de soldadura que le solicite el jefe de sub-ensamble.

Solicitar los materiales necesarios para efectuar sus trabajos.

Acarrear la soldadura cuando sea necesario.

Hacer puntos para el asiento y unir las diversas partes del mismo por medio de la soldadura.

SPECIFICACIONES :

POSTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de sub-ensamble.

POSTOS SUBORDINADOS :

Ayudante.

RELACIONES :

Con soldadores, ayudantes, jefe de departamento, prensas, ensamble, punteadores y pulidores.

FUNCIONES AYUDANTE DE SOLDADOR :

Despejar y limpiar áreas de trabajo.

Transportar materiales, herramientas y equipo a los lugares en que se efectúen los trabajos de soldadura.

Preparar materiales de trabajo.

Limpiar y cepillar las piezas que se solden.

Efectuar cualquier actividad similar solicitada por el soldador o jefe de departamento.

Ayudar al soldador armando el asiento para soldadura.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de sub-ensamble.

RELACIONES :

Soldadores, jefe de sub-ensamble y almacenista.

FUNCIONES DEL JEFE DE ENSAMBLE :

Asignación de cargas de trabajo al personal bajo su cargo.

Distribuir, coordinar, vigilar y supervisar el adecuado desempeño de su personal, así como las actividades realizadas en su departamento.

Hacer reportes diarios sobre el trabajo realizado en el departamento.

Informar al gerente de producción sobre las fallas que se detecten en la maquinaria de su departamento.

Adiestrar y capacitar a personal de nuevo ingreso a su departamento.

Supervisar los trabajos efectuados por su departamento, revisando además periódicamente el estado de la maquinaria, con el fin de hacer un diagnóstico sobre el estado de la misma.

Formular recomendaciones y soluciones para problemas existentes y prevenirlos en el futuro.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de producción.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Subjefe del departamento, pintores, perforadores, armadores, niveladores, engrapadores y horneador.

RELACIONES :

Gerente de producción, departamento de resortes, - departamento de control de calidad, personal de su departamento, embarques y montaje.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y - actividades que caen dentro de su departamento.

Para la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de medidas disciplinarias al personal bajo su cargo.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Conceder cuando lo crea necesario, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

RESPONSABILIDAD :

Del acabado del enresortado del asiento.

Del buen funcionamiento de su departamento.

De que se respeten las políticas implantadas por -  
REMOMESA.

De la capacitación del personal bajo su cargo en -  
las distintas especialidades.

FUNCIONES DEL OPERADOR DE ARMA-  
DO :

Dar los puntos que sean necesarios al ensamble del asiento.

Armar o unir los diversos resortes para formar la base del asiento.

Buscar la nivelación exacta del alambre, y del tubo.

Corrección de los puntos de soldadura que se re---  
quieran.

Ir por el material para operar la maquinaria de co  
rrección de puntos de soldadura.

La nivelación del asiento cuando sea necesario.

Engrapado cuando se requiera la armazón del asiento.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe y subjefe del departamento.

RELACIONES :

Engrapador, armador, ayudantes de sub-ensamble, je  
fe y sub-jefe del departamento.

**FUNCIONES DEL PINTOR :**

Preparación del material, poner a secar los asientos.

Meter al horno asientos y respaldos para que se pinten.

Preparar la pintura del horno.

Dar un baño en la pileta de pintura.

Poner a secar los respaldos y asientos.

Llevar las piezas ya secas a embarques o montaje.

Ir por la pintura al almacén, así como los demás materiales que se requieran.

**ESPECIFICACIONES :**

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :**

Jefe y sub-jefe de departamento.

**RELACIONES :**

Horneador, engrapadores, niveladores, jefe y sub-jefe del departamento.

FUNCIONES DEL JEFE DE MONTAJE :

Planear, organizar, dirigir y controlar los trabajos de su departamento.

Diseñar los asientos para los modelos nuevos, en lo que se refiere al acabado.

Programar las cargas de trabajo.

Distribuir las cargas de trabajo entre el personal a su cargo.

Supervisar la ejecución de los trabajos de su departamento.

Controlar y adiestrar al personal a su cargo.

Solicitar los materiales necesarios para los trabajos programados.

Utilizar en forma óptima los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles en su departamento.

Diseñar asientos en materiales de vinil para los nuevos modelos.

Elaboración de un reporte diario a la gerencia de producción.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de producción.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Costura, montaje y corte.

RELACIONES :

Con el gerente general, gerente de producción y personal de su departamento, control de calidad y proveedores.

AUTORIDAD :

Autoridad sobre el personal a su cargo en la toma de decisiones.

Conceder cuando a su juicio procedan permisos y peticiones solicitadas por su personal.

Delegar las funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

RESPONSABILIDAD :

De que los subordinados reciban el material con la calidad, cantidad, tiempo y especificaciones requeridas.

De que los recursos humanos y materiales con que cuenta el departamento a su cargo reciban las cargas de trabajo a tiempo para realizar su trabajo.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE  
CORTE :

Controlar y supervisar el trabajo de corte así como auxiliar al jefe cuando así lo requiera.

El diseño de patrones.

Dirigir al personal cuando lo quiera en las tareas diarias.

Supervisar que el personal esté en su lugar correspondiente realizando la carga de trabajo encomendada.

Hacer las peticiones de material en el momento oportuno.

Representar al jefe cuando el no se encuentre.

En la resolución de problemas, cuando estos se llegaran a presentar.

ESPECIFICACIONES :

JEFE INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de montaje.

JEFES SUBORDINADOS :

Cortadores, habilitador y trazador.

RELACIONES :

Corte, almacén, costura y montaje.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo en las funciones y actividades del departamento de corte.

Delegar funciones a sus subordinados cuando considere pertinente.

RESPONSABILIDAD :

Sobre el personal a su cargo.

Vigilar que el personal se encuentre en su lugar de trabajo y cumpla con lo planeado en producción.

FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE  
COSTURA :

Supervisar el personal bajo su cargo.

Coordinar el trabajo a realizar diariamente.

Vigilar que las actividades desarrolladas por el -  
personal a su cargo se hagan correctamente.

Coordinar con el jefe del departamento la programa  
ción diaria de la producción de su área.

Realizar órdenes de trabajo.

Distribuir las distintas cargas de trabajo entre -  
su personal.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de montaje.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Costureros, cerradores, armadores de forro y gajera dora.

RELACIONES :

Jefe del departamento, montaje, costura y corte.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividades que pertenecen a su área.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes a sus subordinados.

Otorgar cuando lo crea necesario, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

RESPONSABILIDAD :

Del cumplimiento de las tareas asignadas.

Sacar en el momento oportuno y con la calidad requerida el trabajo encomendado.

FUNCIONES DEL COSTURERO GENERAL :

Coser los distintos modelos de asientos que hay.

Cerrar el forro sobre el asiento o terminación de forro.

Cuando sea necesario, marcar sobre la tela o vinil del forro los cortes que se vayan haciendo.

Recoger de corte el trabajo a realizar.

Hacer los gajos del asiento en el momento que le sea requerido.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe y sub-jefe del departamento.

RELACIONES :

Con montaje, costura y corte.

FUNCIONES DEL PEGADOR DE URE-  
TANO :

Operar la máquina de pegado y expandir el pegamento sobre toda el área que se vaya a pegar.

Llenar la máquina de pegado.

Ir por el pegamento al almacén.

Rocear el pegamento en tapa o respaldo correspon-  
diente.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe del departamento.

RELACIONES :

Montadores, armadores, pijadores y jefe del departa-  
mento.

FUNCIONES DEL MONTADOR :

Hacer la limpieza del material que se va a usar.

Operar la máquina de vapor en las fundas para que tomen forma y el asiento pueda vestirse.

Manejar la máquina de vapor para el montaje de los asientos.

Poner el material de hule espuma así como costales sobre el área que se va a preparar para posteriormente forrar el asiento.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe del departamento.

RELACIONES :

Costura, pegador de uretano, pijadores y jefe de departamento.

FUNCIONES DEL JEFE DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL :

Mantener en óptimas condiciones el funcionamiento de toda la maquinaria de la planta.

Hacer una programación en la revisión de maquinaria.

Planear, organizar, dirigir y controlar los trabajos de mantenimiento mecánico y eléctrico del equipo y maquinaria industrial.

Programar el mantenimiento mecánico y eléctrico preventivo.

Realizar el mantenimiento mecánico eléctrico correctivo.

Distribuir las cargas de trabajo entre el personal a su cargo.

Elaborar los proyectos de ingeniería necesarios sobre adiciones o modificaciones a la planta.

Supervisar la ejecución de los trabajos de su departamento.

Controlar y adiestrar al personal a su cargo.

Solicitar los materiales y refacciones necesarios para los trabajos programados.

Utilizar en forma óptima los recursos humanos, materiales y técnicos disponibles en su departamento.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de producción.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Mecánico, eléctrico, tornero, troquelador y ayudantes.

RELACIONES :

Gerente de producción, control de almacenes y gerencia general.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en la toma de decisiones.

Conceder en los casos que procedan, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

Delegar las funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

RESPONSABILIDAD :

De mantener las máquinas y herramientas en general en óptimas condiciones permanentemente.

Mantener en excelentes condiciones el sistema eléctrico de la planta.

Evitar en todo momento el paro de la producción por causa de algún desperfecto mecánico o eléctrico.

**FUNCIONES DEL OPERADOR DE TORNO :**

La fabricación y corrección de piezas.

Fabricar piezas y partes específicas para maquinaria y equipo.

Ajustar a las medidas requeridas partes y piezas de la maquinaria y equipo de la planta.

Realizar todos los trabajos de torno que requiera la planta.

Solicitar los materiales que requiera para efectuar su trabajo.

**ESPECIFICACIONES :**

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :**

Jefe de mantenimiento industrial.

**PUESTOS SUBORDINADOS :**

Ayudante.

**RELACIONES :**

Con su ayudante, el jefe del departamento, jefe de mantenimiento industrial, gerente de producción y departamento de prensas.

FUNCIONES DEL AYUDANTE DE  
TORNO :

Auxiliar en todo lo que sea necesario al tornero.

Contribuir en los trabajos del torno.

Efectuar la limpieza del área de trabajo.

Transportar equipos, herramientas y materiales nece  
sarios para efectuar el trabajo.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Operador de torno.

RELACIONES :

Mantenimiento industrial.

**FUNCIONES DEL MAQUINISTA-TROQUE  
ADOR :**

Hacer troqueles para corte de lámina.

Operar la máquina de troqueles, cortar lámina, lim  
pieza de la lámina, trazado de la misma, torneado,  
rectificación y templado de material.

**ESPECIFICACIONES :**

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :**

Jefe de mantenimiento industrial.

**RELACIONES :**

Con mantenimiento industrial.

**FUNCIONES DEL JEFE DE MUESTRAS  
Y DISPOSITIVOS :**

Hacer dispositivos y muestras de los nuevos modelos.

Planear, organizar y controlar las actividades realizadas por el departamento.

Intercambiar impresiones y puntos de vista con los diferentes obreros del área.

Vigilar y coordinar el mantenimiento de las máquinas del departamento.

Hacer dispositivos y muestras nuevos cuando así se requiera.

**ESPECIFICACIONES :**

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :**

Gerente de producción.

**PUESTOS SUBORDINADOS :**

Auxiliares de diseño.

**RELACIONES :**

Gerencia general, auxiliares de diseño, muestras y dispositivos y clientes.

**AUTORIDAD :**

Sobre el personal del área.

Tendrá autoridad funcional sobre los puestos de su propio departamento.

RESPONSABILIDAD :

La capacitación del personal del área en todos los niveles y especialidades.

Sobre la entrega a tiempo de las muestras y dispositivos ordenados por la gerencia de producción.

De que se respeten las políticas implantadas por REMOMESA.

**FUNCIONES DEL AUXILIAR DE  
DISEÑO :**

Auxiliar al jefe en el diseño de muestras y dispositivos, así como ir por los planos o material que se requiera.

Elaboración e interpretación de planos nacionales y extranjeros.

Diseño de planos para prensas, cepillo, torno, rectificador y dispositivos de producción.

**ESPECIFICACIONES :**

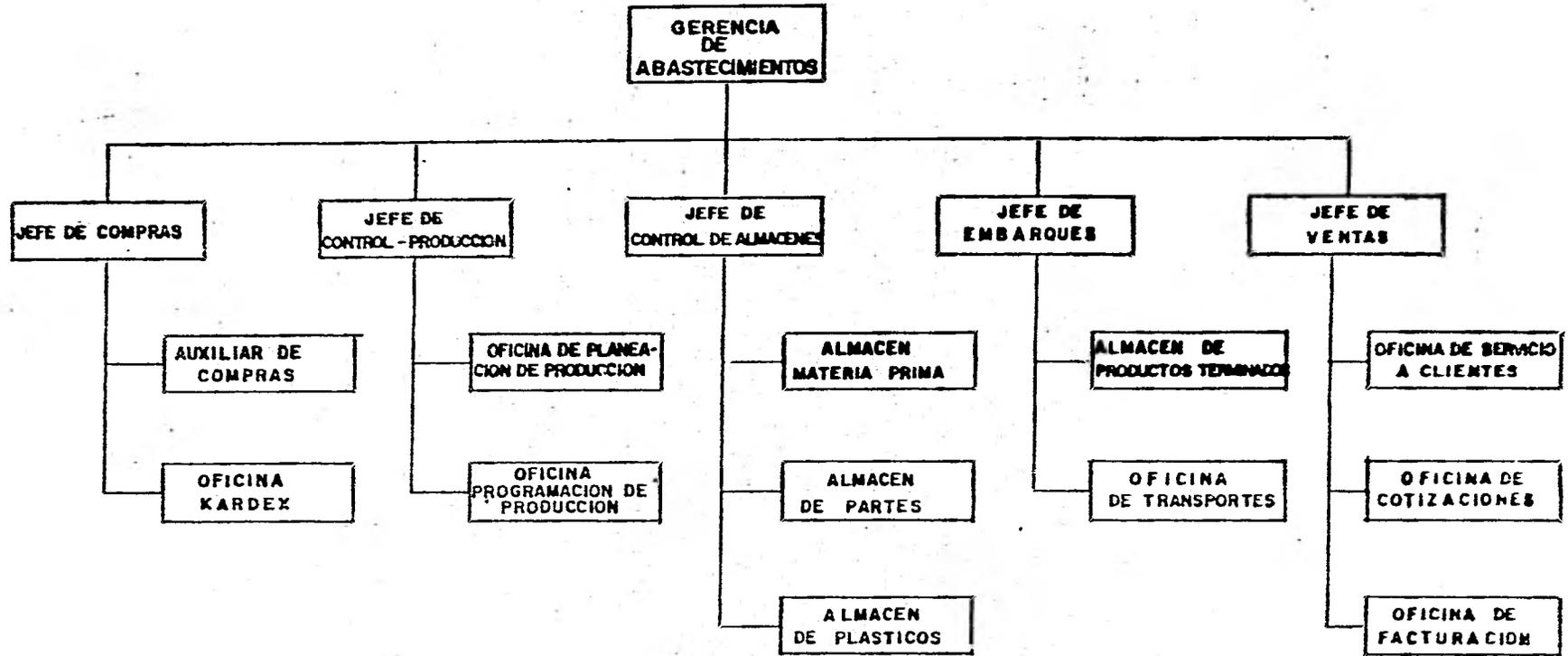
**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :**

Jefe de muestras y dispositivos.

**RELACIONES :**

Con muestras y dispositivos.

RESORTES MONTERREY DE MEXICO, S. A.



FUNCIONES DEL GERENTE DE  
ABASTECIMIENTOS :

Efectuar el abastecimiento de materia prima, con la oportunidad y calidad requerida.

Planear, organizar, dirigir y controlar los abastecimientos para la empresa.

Organizar y controlar el desarrollo de las actividades de abastecimientos.

Coordinar el suministro oportuno y con la calidad requerida, las necesidades de la producción.

Elaborar programas de producción.

Informar periódicamente del desarrollo de las actividades de su área.

Proporcionar orientación e información para facilitar la realización de los trámites de compras.

Hacer sugerencias positivas a otros departamentos sobre materiales nuevos, perfeccionados, y además de posibles mejoras de diseño y especificaciones.

Elección de proveedores, asegurando un precio equitativo.

Elegir material y marca para comprar.

Mantener actualizados los abastecimientos de la empresa con el mercado general de compra.

Vigilar los stocks de producción, programación mensual, checar y controlar los inventarios.

**ESPECIFICACIONES :**

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :**

Gerente general.

**PUESTOS SUBORDINADOS :**

Jefe de compras, control de producción, control de almacenes, ventas y embarques.

**RELACIONES :**

Con gerencia de recursos humanos, producción, gerente general, personal de abastecimientos, proveedores, clientes y Gerencia Corporativa de Abastecimientos.

**AUTORIDAD :**

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividades que caen dentro del campo de abastecimientos.

Conceder peticiones cuando considere pertinente al personal subordinado.

Para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Tendrá autoridad funcional sobre los puestos de su propia área y puestos de vigilancia.

**RESPONSABILIDAD :**

Del buen funcionamiento de los distintos departamentos de su área.

De que el personal a su dirección desempeñe correctamente sus labores.

Que se respeten las políticas que rigen en REMONESA.

FUNCIONES DEL JEFE DE COMPRAS :

Realizar los estudios necesarios para determinar - los objetivos marcados.

Proyectar y conservar la buena imagen y voluntad - de la empresa con las distintas firmas comerciales.

Adquirir los materiales o servicios a los mejores precios, calidad, entrega y condiciones de pago po sibles.

Identificarse con los procesos de fabricación de - la empresa a fin de conocer en detalle sus materiales y características de operación así como sus necesidades en general.

Tener en el momento preciso los artículos necesarios para asegurar la fabricación ininterrumpida de los productos y al menor costo posible.

Mantener óptimas relaciones con todos los proveedores.

Mejorar los sistemas de registro, localización y - control de los materiales y artículos que se compran, así como el de los proveedores que los surten.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de abastecimientos.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Kardex y asistente de compras.

RELACIONES :

Con gerencia de abastecimientos, personal de compras y proveedores.

AUTORIDAD :

Tendrá autoridad funcional sobre los nuevos puestos de su propio departamento.

Tiene autoridad para delegar funciones y actividades relacionadas con su departamento.

Conceder en los casos que a su juicio proceda, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

RESPONSABILIDAD :

De que los distintos departamentos de almacenes reciban el material con la calidad, cantidad, tiempo y especificaciones requeridas.

De que se respeten las políticas fijadas por REMOMESA.

Del buen desarrollo en sus actividades del personal bajo su cargo.

FUNCIONES DEL KARDISTA :

Mantener los archivos de tarjetas actualizadas.

Formular las salidas de almacén y las salidas de materiales.

Elaborar relación interna de los materiales recibidos diariamente.

Proporcionar a las áreas solicitantes los avisos de materiales recibidos el día anterior.

Remitir diariamente al departamento de contabilidad las entradas de almacén ya sean totales y/o parciales, vales de salida de almacén y devoluciones al proveedor.

Registrar en las tarjetas kardex las entradas y salidas de almacén.

Elaborar las requisiciones circulantes para autorización del jefe de almacén.

Formular las órdenes para su adquisición en caso de inexistencia o solicitud de las áreas afectadas.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de compras.

RELACIONES :

Asistente de compras, abastecimientos y jefe de com  
pras.

FUNCIONES DEL JEFE DE CONTROL  
DE PRODUCCION :

Vigilar que la producción se lleve a cabo de acuerdo a los planes trazados por la empresa.

Hacer reporte de las necesidades de producción.

Entregar reporte de producción mensualmente al departamento de contabilidad.

Reportar a la jefatura de abastecimientos los volúmenes de producción diaria recibida de los distintos almacenes.

Mantener estrechas relaciones con los demás departamentos de producción para evitar la sobreproducción o retrasos en la misma.

Ejercer un eficaz control de toda la producción para evitar costos innecesarios.

PECIFICACIONES :

POSTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de Relaciones Industriales.

POSTOS SUBORDINADOS :

Auxiliares de capacitación y desarrollo.

RELACIONES :

Departamento administrativo de personal, Gerencia de Relaciones Industriales, contratación, contabilidad y el personal en general.

AUTORIDAD :

Sobre el personal bajo su cargo y las actividades y funciones desarrolladas.

Autorizar cuando crea necesario los permisos, justificaciones o retardos a sus subordinados.

RESPONSABILIDAD :

Sobre la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

De la elaboración de planes y programas en coordinación con jefes de departamento.

FUNCIONES DEL JEFE DE CONTROL  
DE ALMACENES :

Reportar a la gerencia de abastecimientos los volúmenes de materia prima y producción diaria recibida en los almacenes de materia prima y productos terminados.

Realizar inventarios de existencia de materia prima y materiales, así como la información del movimiento de almacenes a contabilidad.

Establecer una constante coordinación en las operaciones de almacenamiento, aprovechando la capacidad de su personal y utilizar los medios más adecuados para la descarga, inspección y verificación de materiales.

Realizar un eficiente servicio en despacho de materiales, materias primas y/o refacciones requeridas.

Mantener al día la información acerca de la recepción y existencia, despacho y localización de materiales y refacciones.

Supervisar que la recepción o entrega de materiales se realice con la mayor seguridad, eficiencia y oportunidad, así como el servicio enviado para su reparación.

**ESPECIFICACIONES :**

**PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :**

Gerente de abastecimientos.

**PUESTOS SUBORDINADOS :**

Almacenista de materia prima, de partes y de plásticos.

**RELACIONES :**

Almacenes, abastecimiento en general, contabilidad y proveedores.

**AUTORIDAD :**

Sobre el personal a su cargo en la toma de decisiones.

Conceder cuando a su juicio procedan permisos y peticiones solicitados por su personal.

Delegar las funciones que considere necesarias a sus subordinados.

**RESPONSABILIDAD :**

De que los distintos departamentos reciban el material con la calidad, cantidad, tiempo y especificaciones requeridas.

De los recursos humanos y materiales con que cuenta el departamento a su cargo.

Sobre aquéllos datos confidenciales que competen a control de almacenes o a la empresa.

FUNCIONES DEL ALMACENISTA  
DE MATERIA PRIMA :

Controlar el volúmen de pedidos de materia prima y existencia de material.

Efectuar reportes sobre las existencias de materia prima.

Reportar las deficiencias de la materia prima bajo su control.

Elaborar registros de pedidos, surtidos y embarques, así como los pendientes de surtir.

Registrar salidas de los volúmenes de material para personal de fábrica.

Elaborar un programa de materiales diarios, semanal y mensual.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de control de almacenes.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Ayudante.

RELACIONES :

Con toda la planta y proveedores.

FUNCIONES DEL JEFE DE EMBARQUES :

Realizar la oportuna y adecuada distribución de asientos.

Cumplir con los plazos de entrega pactados.

Elaborar y calcular las remisiones.

Supervisar que los camiones lleven el volumen indicado en las remisiones.

Informar a contabilidad y ventas de la distribución de asientos para la formulación de facturas.

Formular un informe de los viajes efectuados diariamente.

Coordinarse con el jefe de almacén de productos terminados en lo relacionado al puesto.

Elaborar registros de pedidos, surtidos y embarques así como los pendientes de surtir.

**SPECIFICACIONES :**

**UESTO I.MEDIATO SUPERIOR :**

Gerente de abastecimientos.

**UESTOS SUBORDINADOS :**

Choferes y macheteros.

**RELACIONES :**

Con ensamble, montaje, personal del departamento y proveedores.

**AUTORIDAD :**

Sobre el personal a su cargo.

Conceder cuando a su juicio procedan, permisos y -  
peticiones solicitadas por su personal.

Delegar las funciones que considere pertinentes en  
sus subordinados.

**RESPONSABILIDAD :**

De que los embarques salgan con el tiempo programa  
do.

De que los clientes estén conformes del servicio -  
de embarques, en la cantidad, calidad y tiempo es-  
tipulado.

FUNCIONES DEL JEFE DE VENTAS :

Se encargará de la venta eficiente y con utilidad de todos los productos, así como de hacer recomendaciones al Gerente de Abastecimientos con respecto a los mejores intereses de REMOMESA en todo lo concerniente a ventas.

Planeación, coordinación y supervisión de los programas y políticas de ventas.

Proyectar y conservar la buena imagen y voluntad de la empresa con los clientes.

Realizar estimaciones de ventas para los siguientes meses.

Llevar a cabo la fijación de los precios a los productos tratando de obtener las utilidades óptimas a REMOMESA.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de abastecimientos.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Servicio a clientes, facturación y cotizaciones.

FUNCIONES :

Con abastecimientos, personal de su departamento, control de almacenes y clientes.

AUTORIDAD :

Para conceder peticiones solicitadas por su personal cuando a su criterio procedan.

Tiene autoridad para delegar funciones y actividades relacionadas con su departamento.

Tendrá autoridad funcional sobre los puestos de su propio departamento.

RESPONSABILIDAD :

De que se cumplan los planes fijados en ventas.

De que se efectúe una equitativa distribución de labores entre sus subordinados.

De que el departamento de finanzas reciba la información en forma oportuna, veraz y confiable derivada de las ventas realizadas.

FUNCIONES DEL JEFE DE CONTROL DE CALIDAD :

Diseño de piezas de producción, innovación de piezas para los nuevos modelos implantados de asientos.

Pruebas de muestreo que vigilen en forma óptima la producción.

Diseño de piezas acorde a los nuevos modelos, así como piezas de los siguientes años, evaluaciones permanentes del control de calidad del producto terminado.

Fijación de lineamientos para el control de calidad.

Revisar que los productos sean etiquetados y que cubran los niveles óptimos de producción.

Llevar estadísticas de los márgenes de error.

Mantener con las plantas armadoras un contacto permanente de las innovaciones de producción.

Acordar con los diferentes gerentes sobre los lineamientos o políticas de la empresa.

Supervisar al personal y ver que el trabajo se realice.

Resolver posibles problemas de calidad de los productos terminados.

Atender problemas con los clientes sobre productos

defectuosos.

Visitar a las plantas armadoras, para acordar las muestras de nuevos modelos.

Revisar folletos de la línea industrial, para proponer mejoras a los asientos.

PECIFICACIONES :

POSTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente general.

POSTOS SUBORDINADOS :

Ayudantes y auxiliares.

RELACIONES :

Gerente general, gerente de producción, auxiliares control de calidad y clientes.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividades que caen dentro del campo de control de calidad.

Para la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de medidas correctivas en el producto terminado.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Conceder cuando a su juicio procedan permisos y peticiones solicitadas por su personal.

Tendrá autoridad funcional sobre los puestos de su propio departamento.

RESPONSABILIDAD :

Sobre la buena calidad de los productos, así como de la buena imagen de la empresa.

Sobre la creación de nuevos modelos, tanto de asientos como respaldos.

De que el personal bajo su cargo desarrolle correctamente sus labores.

De que se respeten las políticas implantadas por REMOMESA.

FUNCIONES DEL AUXILIAR DE  
CONTROL DE CALIDAD :

Llevar a cabo la inspección de los productos en sus  
dos fases de producción.

Efectuar la inspección minuciosa de los productos,  
tanto el armazón como el asiento ya forrado.

Llevar controles estadísticos de margen de error en  
la producción.

ESPECIFICACIONES :

POSTO INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de control de calidad.

RELACIONES :

Con control de calidad y ensamble, operador de hor-  
no y con pintura.

RESORTES MONTERREY DE MEXICO, S. A.



FUNCIONES DEL GERENTE DE RELACIONES INDUSTRIALES :

Controlar las funciones de la Gerencia de Relaciones Industriales, verificando que se lleven a cabo.

Evitar la duplicación de funciones en su área.

Dirigir los planes para cubrir las necesidades de organización, control y capacitación del personal de REMOMESA, conforme a los presupuestos y autorizaciones correspondientes.

Verificar la correcta administración de salarios.

Coordinar, asesorar y decidir medidas disciplinarias a nivel personal y colectivo, así como tramitar la separación de los trabajadores.

Asesorar sobre las negociaciones del Contrato Colectivo de trabajo.

Documentar a las autoridades legales en casos de Conciliación y Arbitraje.

Realizar investigaciones especiales tendientes a mejorar la función de Recursos Humanos.

Ejercer un control administrativo de los asuntos derivados de la contratación de servicios para la empresa.

Mantener el adecuado sistema de seguridad industrial, así como coordinar la comisión mixta de seguridad.

Dar las altas y bajas al I.M.S.S.

Ver que se efectúen las técnicas de reclutamiento de personal.

ESPECIFICACIONES :

PUESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente general.

PUESTOS SUBORDINADOS :

Jefe administrativo de personal, jefe de capacitación y desarrollo, nóminas y jefe de seguridad e higiene.

RELACIONES :

Jefes de departamento, gerencia general, abastecimientos, producción, contraloría, delegados sindicales, personal subordinado, INFONAVIT, S.H.C.P., I.M.S.S., delegaciones políticas, plantas armadoras y Gerencia Corporativa.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividades que caen dentro del campo de Relaciones Industriales.

Para la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de las medidas disciplinarias al personal de REMOMESA.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Conceder cuando a su juicio procedan, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

Tendrá autoridad funcional sobre los puestos de su

propio departamento y puestos de vigilancia.

Sus canales de comunicación serán en forma directa, de la jefatura a cualquiera de los puestos integrantes, y entre las jefaturas de los demás departamentos.

**RESPONSABILIDAD :**

De los recursos humanos y materiales con los que cuenta el departamento.

Sobre los datos confidenciales que competen a la empresa.

De que se realice una adecuada administración de sueldos y salarios.

De que sean satisfechos los requerimientos de servicios generales.

De que el personal cuente con los servicios médicos necesarios.

Sobre la intervención del seguro en caso de siniestro.

De los resultados de la comisión de seguridad, y el buen funcionamiento del equipo de seguridad de la planta.

FUNCIONES DEL JEFE ADMINISTRATIVO DE PERSONAL :

Se encarga del control íntegro de la plantilla del personal de la empresa.

Realización de cambios en la plantilla por movimientos de altas y bajas, o cambio de puestos.

Elabora reportes estadísticos de rotación, ausentismos, control y elaboración del programa de vacaciones.

Elaboración de finiquitos.

Coordina y supervisa los vencimientos de contratos, pago de impuestos, declaración anual de los mismos y su presentación ante la S.H.C.P.

Recibir las requisiciones de personal debidamente autorizadas para cubrir las vacantes, avisos de cambio de turno, de puesto, de salarios y su registro en la plantilla.

Proponer cambios de personal cuando haya vacantes de mayor categoría.

Vigilar que el personal ocupe el puesto y realice las funciones del mismo.

Informar al departamento de nóminas de los descuentos que deben efectuarse por créditos FONACOT concedidos al personal.

ESPECIFICACIONES :

POSTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de Relaciones Industriales.

POSTOS SUBORDINADOS :

Contratación e impuestos.

RELACIONES :

Gerencia de Relaciones Industriales, personal de su departamento, S.H.C.P. FONACOT, INFONAVIT e I.M.S.S.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo y en la toma de decisiones.

Conceder cuando a su juicio procedan, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

Delegar las funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

RESPONSABILIDAD :

De que sean desempeñadas correctamente las actividades del personal bajo su cargo.

Sobre los datos confidenciales que competen a su área.

FUNCIONES DEL JEFE DE CAPACITACION Y DESARROLLO :

Determinación de las necesidades de capacitación y desarrollo del personal.

Elaboración de planes y programas en coordinación con los jefes de departamento.

Integración y coordinación de la comisión mixta de capacitación y desarrollo.

Supervisar la integración de la comisión mixta de capacitación y desarrollo, presentando sus cambios ante la S.T.P.S. (UCECA).

Elaboración de planes y programas de capacitación y su presentación ante la UCECA.

Supervisar la realización de planes y programas de capacitación y desarrollo en coordinación con la Gerencia Corporativa y la de Relaciones Industriales.

Elaboración de constancias de habilidades al personal que asista a los cursos impartidos, certificándolos ante la S.T.P.S. (UCECA).

Realizar los cuestionarios de habilidades del personal para desarrollar una encuesta integral de las mismas.

Informar al personal de la realización de los diferentes cursos.

ESPECIFICACIONES :

POSTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de Relaciones Industriales.

POSTOS SUBORDINADOS :

Auxiliares de capacitación y desarrollo.

RELACIONES :

Departamento administrativo de personal, Gerencia de Relaciones Industriales, contratación, contabilidad y el personal en general.

AUTORIDAD :

Sobre el personal bajo su cargo y las actividades y funciones desarrolladas.

Autorizar cuando crea necesario los permisos, justificaciones o retardos a sus subordinados.

RESPONSABILIDAD :

Sobre la determinación de necesidades de capacitación y desarrollo de personal.

De la elaboración de planes y programas en coordinación con jefes de departamento.

FUNCIONES DEL JEFE DE NOMINAS :

Realizar el pago en efectivo de los días laborados por cada trabajador, así como retención de los impuestos correspondientes y adeudos que procedan.

Solicitar a los diferentes departamentos la información que se requiera para la elaboración de la nómina.

Evaluar la información de los diferentes departamentos para la realización de la nómina.

Acordar con el Gerente de Relaciones Industriales la aprobación de la nómina para que pase al departamento de procesamiento de datos.

Se coordinará con el departamento de procesamiento de datos para verificar la información emitida para su aprobación y elaboración.

Verificará que la información codificada coincida con la procesada.

Realizar el pago de la nómina en el lugar y fecha establecido por la empresa.

**ESPECIFICACIONES :**

**POSTO I MEDIANO SUPERIOR :**

Gerente de Relaciones Industriales.

**POSTOS SUBORDINADOS :**

Dos auxiliares.

**RELACIONES :**

Tomador de tiempo, jefes de departamento, relaciones industriales y el personal en general.

**AUTORIDAD :**

Sobre el personal a su cargo.

En las funciones y actividades que caen dentro del departamento de nóminas.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Tendrá autoridad funcional sobre los puestos de su propio departamento.

Conceder peticiones solicitadas por su personal - cuando a su juicio proceda.

**RESPONSABILIDAD :**

Sobre el pago puntual y correcto a los trabajadores.

Sobre el cumplimiento de las labores encomendadas a su departamento.

De los recursos humanos y materiales puestos bajo su custodia.

Que se efectúe una equitativa distribución de labores entre sus subordinados.

FUNCIONES DEL JEFE DE SEGURIDAD  
E HIGIENE :

Supervisar el cumplimiento de las normas de seguridad que se dicten en los reglamentos especiales y los instituidos por REMOMESA.

Supervisar el cumplimiento de las leyes o reglamentos emitidos por la S.T.P.S., I.M.S.S. u otros organismos gubernamentales, así como el reglamento de normas de seguridad de la empresa.

Lograr mantener en condiciones seguras de trabajo las máquinas, herramientas e instalaciones, a través de la determinación de las medidas de seguridad para cada caso.

Checar el uso correcto del equipo de seguridad del personal por medio de la determinación del tipo y clase de equipo para cada lugar y actividad de trabajo y la vigilancia estricta de su utilización por parte del personal.

Garantizar la vigilancia de la planta y oficinas por medio de la utilización de los elementos de la policía bancaria e industrial de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Coordinar las actividades de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene, así como la brigada de seguridad para proponer o tomar medidas que hagan más seguro el lugar de trabajo.

PECIFICACIONES :

UESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente de Relaciones Industriales.

UESTO SUBORDINADO :

Auxiliar de seguridad e higiene.

ELACIONES :

Con personal de toda la planta, gerencia de Relaciones Industriales, auxiliar de seguridad e higiene, gerente de Producción, I.M.S.S., delegaciones S.T.P.S., UCECA, S.S.A., departamento de bomberos, personal especializado en seguridad industrial, - D.D.F. y Cruz Roja.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo y en las funciones y actividades propias de su departamento.

En la toma de decisiones para la realización de funciones de su departamento.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Conceder cuando considere pertinente, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

RESPONSABILIDAD :

Sobre el buen estado físico y mental de los trabajadores.

De que las labores de su departamento se realicen de acuerdo a lo estipulado en los objetivos y políticas de la empresa.

FUNCIONES DEL POLICIA BANCARIO  
INDUSTRIAL :

Vigilar que el personal no salga de la empresa sin  
previa autorización de su jefe inmediato.

Revisar las entradas y salidas de mercancía de la  
planta.

Autorizar la entrada a las personas ajenas a la em  
presa.

Vigilancia general de la planta.

ESPECIFICACIONES :

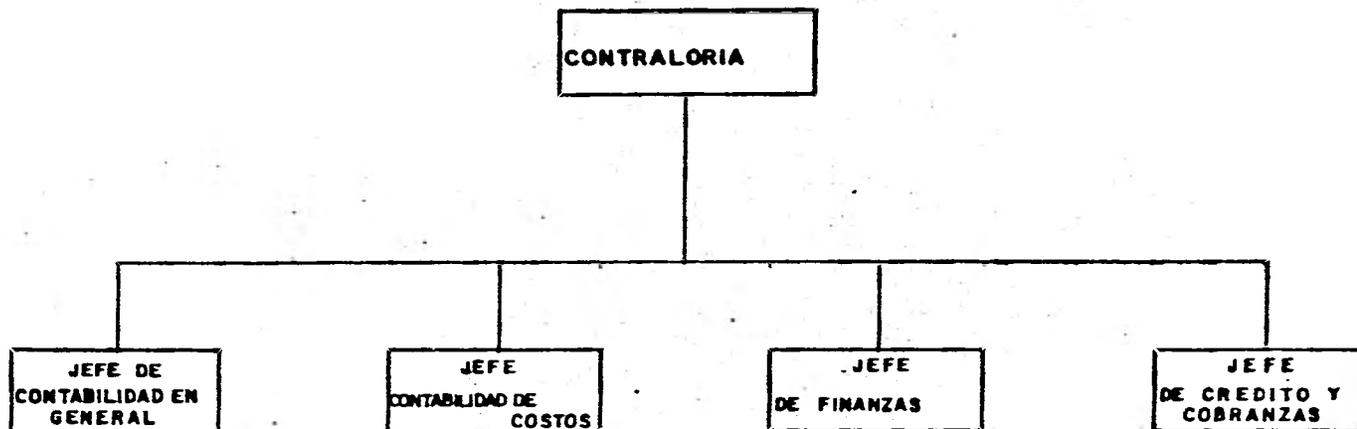
JEFES INMEDIATO SUPERIOR :

Jefe de seguridad e higiene.

RELACIONES :

Con toda la planta, relaciones industriales y segu  
ridad e higiene.

RESORTES MONTERREY DE MEXICO, S. A.



FUNCIONES DEL CONTRALOR :

Prescribir los principios y métodos que rigen los controles de activos de la compañía.

Disponer la protección adecuada contra pérdidas de dinero y propiedades de la empresa.

Comprobar los desembolsos de capital con los presupuestos autorizados.

Preparar las cuentas de la compañía.

Hacer proposiciones concernientes a la empresa, sobre los estados financieros de REMOMESA.

Observar que se cumplan las funciones de contabilidad.

Ejercer un control de las cuentas generales, así como idear medios de comprobación de las Finanzas de la compañía para salvaguardar sus recursos.

Revisar facturas, cuentas por cobrar y por pagar.

Controlar egresos e ingresos de dinero, nóminas de sueldos y salarios, márgenes de utilidad y registros de fábrica y del equipo.

Programación de la contabilidad de costos y de las diversas funciones administrativas.

Revisar los registros y operaciones que se efectúan en REMOMESA.

Supervisar la presentación de avisos y manifestaciones a dependencias oficiales.

ESPECIFICACIONES :

JEFE INMEDIATO SUPERIOR :

Gerente general.

JEFES SUBORDINADOS :

Contabilidad general, contabilidad de costos, finanzas, crédito y cobranzas.

RELACIONES:

Con personal bajo su cargo, gerencia de Relaciones Industriales, Abastecimientos, Producción, Gerencia General, Contraloría Corporativa automotriz y dependencias gubernamentales.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividades que caen dentro del campo de contraloría de REMOMESA.

En la toma de decisiones para la realización de las funciones de su área.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Conceder cuando a su juicio procedan, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

RESPONSABILIDAD :

Del buen funcionamiento de su área.

De los recursos humanos y materiales con que cuenta su área.

Sobre los datos confidenciales que competen a su área y/o empresa.

De que se realice un correcto registro y aplicación contable.

De que contabilidad general obtenga la información oportuna derivada de las operaciones de REMOMESA.

De la oportuna declaración de impuestos.

De la oportuna entrega de los estados financieros.

FUNCIONES DEL CONTADOR GENERAL :

Planear, dirigir y controlar las actividades destinadas a lograr un correcto registro en libros de las operaciones de REMOMESA.

Revisar los presupuestos y ejercer un control sobre los pagos de impuestos.

Efectuar los análisis y ajustes correspondientes en la contabilidad de REMOMESA.

Organizar y dirigir la contabilidad de REMOMESA.

Elaborar toda clase de informes contables fiscales y estadísticos, coordinando además los informes referentes a costos.

Revisar todas las polizas formuladas, vigilando que estén debidamente documentadas, así como los comprobantes y codificaciones contables y los cálculos de retención de impuestos.

Elaborar los estados financieros y el control de las obligaciones fiscales.

Coordinar las funciones del departamento de contabilidad, a fin de evitar la duplicidad de labores.

Asesorar y documentar a las áreas de contabilidad general sobre las actividades realizadas en la misma.

Planear inventarios físicos y ejercer un control mediante el registro oportuno.

PECIFICACIONES :

ESTO INMEDIATO SUPERIOR :

Contralor.

ESTOS SUBORDINADOS :

Auxiliares.

RELACIONES :

Contraloría, contabilidad de costos, finanzas, crédito y cobranza, Relaciones Industriales y auxiliar.

AUTORIDAD :

En la toma de decisiones para la realización de las funciones de su departamento.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Otorgar cuando crea pertinente, permisos y justificaciones a sus subordinados.

RESPONSABILIDAD :

Del registro adecuado de todos los asientos contables.

De que al término del ejercicio se elaboren los estados financieros correspondientes.

Del personal bajo su cargo.

Del buen funcionamiento de su departamento.

FUNCIONES DEL CONTADOR DE  
COSTOS :

Revisar que los egresos contengan los documentos - soporte y cumplan los requisitos fiscales y administrativos.

Determinar costos de producción de materia prima y producto terminado.

Aplicar contablemente los costos de producción, efectuando su prorrateo entre los departamentos correspondientes.

Aplicar contablemente nóminas a los costos.

Contabilizar las entradas de almacén, así como los egresos en general.

Codificar contablemente los reembolsos de caja chica y reembolsos en general.

Efectuar el registro motivado por la creación de pasivo de costo.

Informar y efectuar estados de costos de producción y venta.

ESPECIFICACIONES :

POSTO INMEDIATO SUPERIOR :

Contralor.

POSTOS SUBORDINADOS :

Auxiliares.

RELACIONES :

Con Contraloría en general.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividades que caen dentro de la contabilidad de costos.

Conceder cuando a su juicio proceda, permisos y peticiones solicitados por su personal.

Tendrá autoridad funcional sobre el personal de su departamento.

RESPONSABILIDAD :

De informar a contabilidad general de los registros y operaciones de costos de REMOMESA.

De personal bajo su cargo.

Del buen funcionamiento del departamento.

FUNCIONES DEL JEFE DE FINANZAS :

Análisis e interpretación de los estados financieros.

Elaboración de presupuestos.

Proponer un estado financiero adecuado a las necesidades de la empresa.

Acordar con la gerencia corporativa acerca de las políticas financieras a seguir.

Análisis detallado de los índices de rentabilidad, pruebas de solvencia, liquidez, etc.

Proponer sistemas de costos de producto terminado.

Hacer análisis comparativos de años anteriores.

Acordar con contraloría las políticas financieras a seguir.

ESPECIFICACIONES :

JEFE INMEDIATO SUPERIOR :

Contralor.

JEFES SUBORDINADOS :

Analista de estados financieros y control de presupuestos.

RELACIONES :

Con el personal bajo su cargo y Contraloría en general.

AUTORIDAD :

Sobre el personal a su cargo, en las funciones o actividades que caen dentro de finanzas.

En la toma de decisiones para la realización de las funciones de su departamento.

Tiene autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

RESPONSABILIDAD :

Sobre los estados financieros emitidos por su área.

Sobre la información confidencial en su departamento y/o la empresa.

De los recursos humanos y materiales con que cuenta su departamento.

Del buen funcionamiento de su departamento.

Sobre el personal a su cargo.

FUNCIONES DEL JEFE DE CREDITO Y  
COBRANZAS :

Vigilar la forma de pago a proveedores e implantar el sistema más eficiente de cobro a clientes.

Planear y supervisar que la facturación de proveedores vaya de acuerdo a las políticas de pago de la empresa.

Programar en forma óptima la cobranza a clientes.

Supervisar la cobranza y los pagos de la empresa.

Hacer conciliaciones bancarias, así como depósitos y retiros en las cuentas de la empresa.

Distribución del dinero para la nómina de los trabajadores.

Aprobación de cheques.

CIFICACIONES :

TO INMEDIATO SUPERIOR :

Contralor.

TOS SUBORDINADOS :

Pagador de proveedores y caja chica, control de crédito y cobranzas.

ACIONES :

Con Contraloría en general y Relaciones Industriales.

ORIDAD :

Sobre el personal a su cargo.

En la toma de decisiones para la realización de las funciones de su departamento.

Autoridad para delegar funciones que considere pertinentes en sus subordinados.

Conceder cuando a su juicio procedan, permisos y peticiones solicitadas por su personal.

Tendrá autoridad funcional sobre el personal de su departamento.

SPONSABILIDAD :

Sobre los cheques hechos por la empresa.

Sobre los cobradores, sobre el personal a su cargo.

De los recursos humanos y materiales con que cuenta su departamento.

#### 4.- Procedimientos.

# DIAGRAMA DE FLUJO PROPUESTO PARA REMOMESA

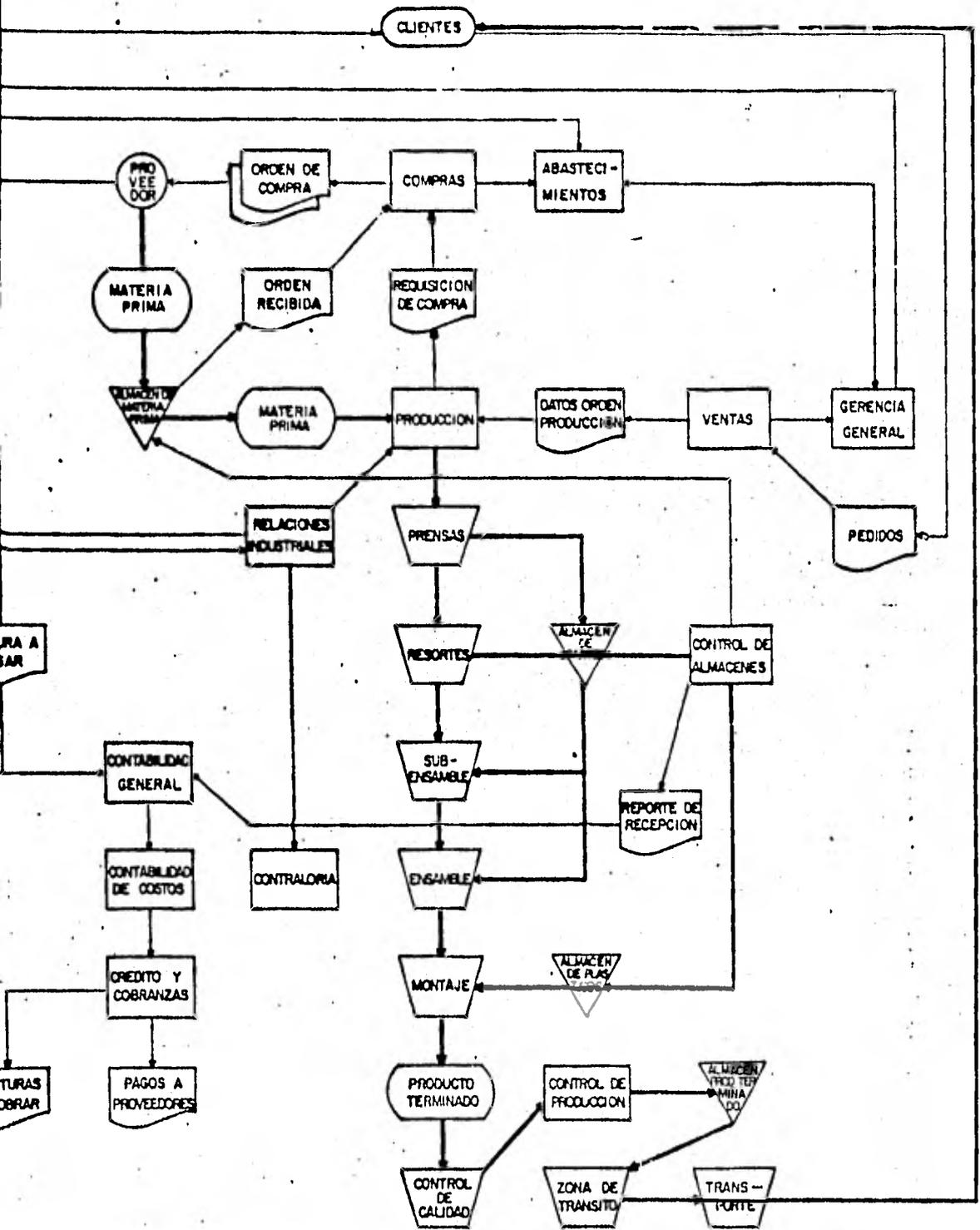
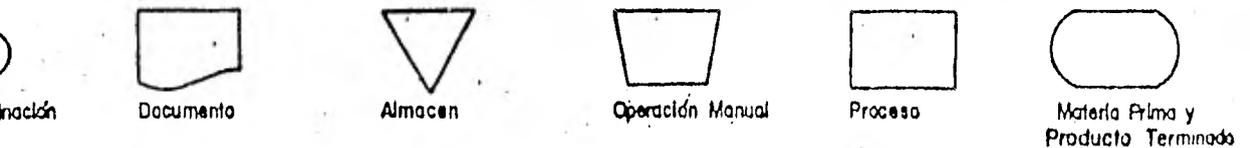


Tabla del Diagrama de Flujo



**CAPITULO V.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Es necesario hablar sobre la crítica situación por la que atravieza la pequeña y mediana empresa en nuestro país, puesto que Resortes Monterrey de México S. A. pertenece a este último grupo.

La crisis económica ha repercutido grandemente en la industria, entre otras causas, por la forma en que esta compuesta; esto es que el 96.4% de 130,000 establecimientos que forman la planta industrial está compuesto por empresas pequeñas y medianas, mientras que el 3.6% restante corresponde a grandes empresas - en las que predomina el capital transnacional.

Además, aunado a lo anterior las empresas pequeñas y medianas dan empleo al 70% del personal industrial, aunque solo representan la cuarta parte de la producción nacional.

De esta manera nos damos cuenta de la magnitud del problema - causado por las dos últimas devaluaciones, puesto que un gran porcentaje de las empresas mexicanas tenían créditos en el extranjero, en su mayoría en dólares y que no pudieron soportar el aumento tan grande en su deuda, de ahí que las consecuencias se reflejen en la quiebra de 15,000 industrias y un desempleo en los tres últimos meses de alrededor de un millón de trabajadores.

Ahora bien, refiriéndonos específicamente al ramo automotriz - es necesario aclarar que en México está compuesta totalmente - por grandes empresas, en su mayoría transnacionales que sin embargo se vieron afectadas, sino en su deuda externa, si en la disminución en la demanda, debido tanto a la crisis actual como al aumento desmedido en los precios de los automóviles.

Además de que las restricciones impuestas por el gobierno a las importaciones han hecho bajar enormemente la producción, - puesto que casi la totalidad de las piezas utilizadas en la fa

bricación de automoviles son extranjeras, esto, sumado a las huelgas habidas en las plantas armadoras por demandas de aumentos salariales ha terminado por hundir, al igual que en los demás ramos, a esta industria.

En consecuencia las pequeñas y medianas empresas fabricantes de productos para la industria automotriz, al ver disminuidos los pedidos por parte de las plantas armadoras han tenido muchas que cerrar definitivamente, otras temporalmente y las menos reducir su personal y turnos empleados. O sea, que han entrado en crisis al igual que el resto de la industria.

Como ya se mencionó en capitulos anteriores, la empresa objeto de nuestro estudio, no se vio ajena a esta crisis, sino que al igual que muchas otras tuvo que disminuir su producción drásticamente junto con los turnos y el personal, posteriormente se vió en la necesidad de cerrar la empresa por dos semanas.

Como resultado de lo anterior, se pudo observar que de haber contado con un mercado diversificado en vez de uno cautivo - REMOMESA no hubiera entrado en una crisis tan grande como la actual, ya que si cambiara de línea de productos, o por lo menos tuvieran una diversificación de los mismos, no se hubieran afectado al disminuir sus pedidos las plantas armadoras.

Ahora bien, este cambio de línea sería conveniente que se hiciera a la industria mueblera o del colchon, pues aunque también esta en crisis, esta no es tan grave como la del ramo automotriz, además de que en REMOMESA ya han trabajado esos tipos de productos, y en consecuencia les sería fácil volver a producirlos.

Consideramos que esto aliviaría grandemente la situación por la que están pasando y les permitiría crecer.

A continuación explicamos las razones que nos llevaron a - - crear nuevos puestos. Por principio se quiso reforzar algunos departamentos en los cuales no se estaba trabajando adecuadamente, tanto por falta de personal como por desconocimiento de muchas funciones que son propias de los puestos que se crearon.

- 1.- Producción: Esta es una actividad primordial para la empresa pues es la que lleva a cabo la fabricación de las partes que posteriormente integrarán los productos elaborados. De ahí que se elevara de un nivel de departamento perteneciente a abastecimientos a la categoría de gerencia de producción dependiente exclusivamente de la gerencia general.

Posteriormente se unieron las secciones de mantenimiento, torno y taller de herramientas para unirlos en un solo departamento de mantenimiento industrial, con la finalidad de evitar la duplicidad de funciones y hacer más eficientes sus actividades suprimiendo así los lapsos de espera en el proceso productivo provocados por la tardanza en la reparación de la máquina, así como los retardos en el surtido de los pedidos en el taller de herramientas.

La sección de muestras y dispositivos también es de gran importancia pues es la encargada de realizar los diseños para los nuevos modelos de asientos en coordinación con la gerencia y los clientes. También crea nuevos dispositivos para la máquina y equipo utilizado en la empresa, de ahí la necesidad de convertirla en departamento a fin de obtener una mayor funcionalidad en sus actividades.

- 2.- Abastecimientos: La gerencia de abastecimientos tiene una sobre carga de actividades debido a la falta de más depar

tamentos donde delegar muchas de las funciones que realiza, por lo cual se propone la creación de varios departamentos y estos son:

Control de almacenes, compras y ventas.

Es necesario unificar en un departamento a los distintos - almacenes con el objeto de agilizar los pedidos y el control de materia prima, partes y plásticos, así como la entrega de facturas a tiempo a contabilidad.

Tanto las funciones de compras, como de ventas ya se realizaban, pero no en forma departamentalizada, de ahí su creación con el objeto de contar con una delegación de funciones para lograr una mayor eficiencia en sus labores.

3.- Relaciones Industriales: Si bien se llevan a cabo las funciones principales en esta gerencia, no se hacen de acuerdo a una estructura jerárquica bien delimitada, pues no existe ningún departamento que pertenezca a relaciones industriales, y de esta manera vuelve a suceder lo que en otras gerencias, la falta de departamentos que distribuyan equitativamente las cargas de trabajo que eviten la duplicidad de funciones y los trenes largos de mando y responsabilidad.

Por eso se crearon los departamentos administrativo de personal, nóminas y seguridad e higiene.

Se creó también un departamento de capacitación y desarrollo que no existía antes, pues de acuerdo al tamaño de la empresa y a la cantidad y tipo de personal que maneja es necesario que exista personal calificado y capacitado por la misma, y esto propiciará un mayor contacto entre la or-

ganización y sus trabajadores, así como un mayor interés - en estos por superarse y dar un mayor esfuerzo en su trabajo como compensación a la preparación y desarrollo recibido.

Se recomienda que se de mas importancia al departamento de seguridad e higiene, pues en la forma que se maneja actualmente es insuficiente porque solo se toman las medidas estrictamente necesarias de seguridad sin tomar en cuenta a la comisión mixta de seguridad e higiene y los cursos que imparte con el fin de preparar al personal en general para cualquier emergencia, además es urgente repartir el equipo necesario de protección a los trabajadores.

- 4.- Contabilidad: En lo que respecta a la gerencia de contabilidad se le cambio el nombre por el de Contraloría debido a que las funciones que viene realizando abarcan también - el campo de las finanzas y los costos.

Dentro de esta gerencia se crearon los departamentos de - contabilidad en general, contabilidad de costos y finanzas.

Es de mucha importancia la creación de estos departamentos pues se requiere en toda empresa llevar una contabilidad - de costos. Y aunque si llevan cierto control de costos actualmente éstos están estimados de acuerdo a los clientes, pero no llevan un control propio de ninguna clase de costos, y al desconocerlos es imposible llevar una buena contabilidad en la empresa, así como conocer las verdaderas utilidades que está obteniendo.

- 5.- Control de calidad: Debemos también mencionar que se desapareció la gerencia de control de calidad para convertirla

en un departamento independiente debido a que el volúmen de producción que se maneja en la empresa no amerita la jerarquía que tiene en la actualidad y con solo unos ayudantes y auxiliar como se marca en la descripción de puestos se puede manejar adecuadamente, sin desperdiciar personal que puede ser de mas utilidad en otros departamentos.

Se recomienda que este manual sea manejado en hojas desprendibles con el fin de facilitar su actualización, pues es muy importante mantener al día la información de la organización si se quiere obtener el mayor provecho posible de este documento. El periodo de actualización es decisión de la empresa y dependerá de la frecuencia con que se introduzcan cambios o modificaciones en la misma.

Por último queremos agradecer a los funcionarios de Resortes - Monterrey de México S.A. las facilidades que nos brindaron para la realización de este trabajo, pues de lo contrario hubiera sido imposible llevar a cabo a feliz término esta investigación. Además deseamos sinceramente que les sea de utilidad y provecho el manual elaborado para así contribuir a un mayor desarrollo de la empresa, que en última instancia se reflejará en un mayor crecimiento de la industria mexicana.

## GLOSARIO

### Acreedor:

Dícese de aquella persona que tiene derecho a exigir de otra el cumplimiento de una obligación. Persona a la que se le debe dinero. Refiriéndose al saldo de una cuenta; aplícase cuando los abonos son de mayor cuantía que los cargos.

### Administración como arte:

Uso del conocimiento fundamental (ciencia), y su aplicación ante las realidades de una situación. En forma general - incluirá una regla para obtener resultados prácticos. El administrar es un arte, pero el término Administración se usa, en forma más acertada, para hacer referencia al cuerpo de conocimientos -ciencia- que fundamenta ese arte.

### Administración como ciencia:

Conocimiento organizado -conceptos, teoría, principios y técnicas- que fundamentan la práctica de la Administración; - la ciencia explica sistemáticamente los fenómenos que surgen en cualquier campo, y esto no exceptúa a la Administración.

### Administradores:

Personas encargadas del trabajo y las funciones de la administración, en cualquier nivel y tipo de empresa.

### Administrativo:

Medio ambiente económico en el que los administradores - tienen que ver elementos tales como capital, materiales, disponibilidad, calidad y precio de la mano de obra, niveles de precios, productividad, disponibilidad de empresarios y administradores de alta calidad, políticas fiscales y gubernamentales, clientes y demanda de bienes y servicios.

#### Almacén:

Nombre convencional de la cuenta de activo circulante en que se registran las mercancías que se tienen destinadas a su consumo, como en el caso del almacén de materias primas, o a su venta, como en el caso del almacén de productos terminados en un sistema de inventarios perpetuos. (Espacio físico en donde se guardan las mercancías). (Bodega).

#### Análisis:

Estudio de un todo mediante la separación de los elementos que lo integran.

#### Análisis e interpretación de estados financieros:

Técnica utilizada para determinar el significado relativo de las cifras de los estados financieros y conocer si guardan las proporciones debidas de acuerdo a cifras de otros años, de otras empresas o cualesquiera otras que se consideren como ideales.

#### Aplicación de recursos:

Destino o uso que se les dió a los recursos monetarios de una empresa.

#### Aportación de capital:

Dinero o bienes que los accionistas de una sociedad entregan para integrar el capital social.

#### Archivo:

Conjunto de documentos debidamente ordenados y clasificados. (Lugar en que se guardan estos documentos).

#### Arqueo de caja:

Inventario que se levanta del efectivo y comprobantes que existen en una caja en un momento determinado. Usualmente se utiliza como medida de control interno y auditoría al comparar

el importe de lo que hay contra lo que debe haber. Así se determinan faltantes o sobrantes, en su caso.

**Asamblea general de accionistas:**

Organo máximo en una sociedad. Reunión formal de los accionistas de una empresa.

**Asesor:**

Ofcese del experto que, por razón de su especialidad, aconseja o ilustra a un no experto.

**Auditorfa:**

Revisión de los libros de contabilidad, registros y comprobantes de una empresa. Se realiza para determinar el grado de exactitud de aquellos. (En un sentido amplio, se utiliza como sinónimo de revisión).

**Auditorfa administrativa:**

Aquella que se practica con el fin de determinar la eficiencia con que trabaja una empresa. Implica la revisión de los cuatro elementos del sistema administrativo: planeación, organización, ejecución y control.

**Autoridad:**

Proceso de delegación de la determinación de los resultados esperados de un subordinado, asignación de tareas, delegación de la autoridad necesaria y fijación de la responsabilidad por el cumplimiento.

**Autoridad funcional:**

Derecho o poder inherente a una posición para emitir instrucciones, o aprobar acciones, de las personas que ocupan puestos en los que informan directamente a quien tiene la autoridad; normalmente es una autoridad lineal limitada, aplicable

sólo a áreas especializadas y que representa una delegación otorgada a un especialista por un administrador que tiene autoridad, tanto sobre la posición funcional como sobre el puesto. Por ejemplo, a un contralor se le puede dar autoridad para establecer el sistema de contabilidad, pero ésta realmente proviene del ejecutivo principal.

**Autoridad organizacional:**

Grado de discreción en los puestos de la organización que confieren, a las personas que los ocupan, el derecho a usar su juicio en la toma de decisiones.

**Balance:**

Estado contable que muestra la situación financiera de una empresa a una fecha determinada. Se compone de tres grandes capítulos: Activo (todo lo que una empresa tiene, más lo que le deben). Pasivo (todo lo que una empresa debe), y Capital (diferencia entre el activo y el pasivo).

**Balance general comparativo:**

Estado contable que presenta dos o más balances dispuestos de tal manera que se facilite la comparación de cada uno de sus renglones para poder determinar la variación habida entre la fecha del más antiguo y la del más reciente.

**Banco:**

Empresa descentralizada de gobierno constituida por decreto presidencial el 10. de septiembre de 1982 para el ejercicio de la banca, el crédito, el ahorro y la fiducia.

**Caja:**

Dícese de aquella que sólo tiene facultades para recibir dinero.

**Caja chica:**

Suma de dinero que, bajo la responsabilidad de un empleado, se destina a hacer pagos menores. (Nombre convencional de la cuenta de activo en que se registran estos movimientos). (Normalmente a la caja chica se le asignan una cantidad fija, llamada fondo fijo, y a sus excedentes, en caso de cobranza, se les da entrada por la cuenta de bancos). Los pagos que disminuyen su saldo no se registran contablemente sino hasta el momento de la reposición.

**Categoría:**

Jerarquía que corresponde al puesto dentro de los niveles establecidos en la estructura de la organización.

**Cliente:**

Dícese de la persona que consume los bienes o servicios producidos por una empresa.

**Comportamiento organizacional:**

Modificación del criterio motivacional para organizar el comportamiento mediante la definición y manipulación de estados internos, tales como deseos, satisfacciones y actitudes.

**Compras:**

El valor total de los artículos adquiridos en un período. (Nombre convencional de la cuenta de resultados, utilizada en un sistema pormenorizado, que registra la adquisición de géneros y artículos destinados a su venta y que constituyen el giro de una empresa comercial).

**Consejo de administración:**

Grupo directivo de una sociedad integrado por personas elegidas por la asamblea general de accionistas. Su función es de dirección y vigilancia. Jerárquicamente se le localiza entre la Asamblea General de Accionistas y la Dirección o Gerencia General.

#### Contabilidad:

En un sentido restringido es la técnica de capacitación, - clasificación y registro de las operaciones de una entidad para producir información oportuna, relevante y veraz. En una dimensión más amplia y actual, la contabilidad es una disciplina que se enriquece con las áreas administrativa, jurídica y fiscal, - financiera, costos y auditoría.

#### Contabilidad administrativa:

Conjunto de técnicas para captar y procesar información - proporcionada por la contabilidad de una empresa, y traducirla en información de apoyo en la toma de decisiones. (Proceso de cálculo e información de datos relevantes para tomar decisiones en una organización).

#### Contador:

Dícese del profesionalista que ha hecho de la contabilidad - su campo primario de especialización.

#### Contador de costos:

Aquel que básicamente se desempeña en el área de costos.

#### Contador general:

Aquel que funge como responsable de la coordinación y la ejecución de la actividad contable en una empresa. Sus funcio--nes no abarcan el control ni la planeación.

#### Contratación:

Es el acto administrativo legal por medio del cual un individuo pasa a formar parte de la empresa, mediante la presenta--ción de servicios o la subordinación jurídica. A través de la contratación se le da la validez jurídica al hecho de que hemos aprobado la calidad de sus servicios que nos prestará un nuevo empleado. Ya que a partir de este momento se está formalizando las condiciones en que trabajará a partir de ese momento dentro de la empresa. La contratación de los empleados debe efectuar-

se en los departamentos de personal una vez cubiertos los requisitos para el puesto.

#### Contrato individual de trabajo:

Cualquiera que sea su forma de nominación, es aquel por virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado, mediante el pago de un salario. (Artículo 20 de la Ley Federal del Trabajo) Ed. Porrúa, S.A., 1982.

Se presume la existencia del trabajo y la relación de trabajo entre el que presta un trabajo personal y el que lo recibe (Artículo 21).

Del contrato o escrito de trabajo debe hacerse por lo menos dos ejemplares de cada uno, una copia para ambas partes.

#### Control:

Elemento del sistema administrativo en que se comparan los estándares de trabajo establecidos contra los desempeños que se han logrado o se están logrando. Establece diferencias, los evalúa, analiza sus causas y retroalimenta a la administración.

#### Control de calidad:

Aquel que se ejerce para evitar que las cualidades de un producto salgan de los estándares establecidos.

#### Control de inventarios:

Aquel que se ejerce para evitar entre otras cosas: a) mermas por extravíos o destrucción; b) existencias fuera de los estándares establecidos; c) inversiones con índices de rotación fuera de los estándares establecidos.

#### Control directo:

Aquel que se ejerce en el momento y lugar en que se están realizando las operaciones a controlar. Este tipo de controles se presentan más frecuentes en los niveles operativos de una empresa.

#### Controles parciales:

Establecidos para medir el desempeño de una actividad específica, como control de calidad, efectivo, producción o ventas.

#### Control indirecto:

Aquel que se ejerce en tiempo posterior y en lugar distinto al que se realizan las operaciones a controlar, este tipo de controles se presenta más frecuentemente en los niveles gerenciales de una empresa.

#### Coordinación:

Logro de armonía entre los esfuerzos individuales encaminados al logro de propósitos y objetivos colectivos.

#### Costo:

Cantidad de recursos introducidos en la producción de un bien y que incrementan su valor en inventarios. (Reunión de dos o más conceptos de costo, de gastos o de ambos. Ej.: a la suma de los Gastos de Administración y Venta se les puede llamar Costos de Operación; a la suma de materia prima y de la mano de obra se le llama Costo Primo; a la suma de los Gastos de Fabricación y de la Mano de Obra se le llama Costo de Transformación).- La distinción doctrinal entre Costo y Gasto se expresa al afirmar que el costo se identifica con el bien producido, esto es, se eroga por su causa e incrementa su valor en el inventario. Se refleja en el activo. El gasto, en cambio, se identifica con el período en que se erogó, no incrementa el valor del bien producido y no se muestra en el balance, sino en el estado de resultados. Convencionalmente se acepta que la mano de obra y la materia prima son costos y que los gastos de administración y de venta son gastos.

**Cheque:**

Título de crédito. (Documento expedido a cargo de una institución de crédito). Sólo puede ser girado por quién tenga fondos en la institución y autorización de la misma para hacerlo. - La autorización se considerará concedida por el hecho de que se proporcione una chequera. Se entiende que el título será pagadero a la vista y cualquier inserción en contrario se tendrá por no puesta. Debe contener los siguientes datos: a) mención de ser cheque; b) lugar y fecha en que se expide; c) la orden incondicional de pagar una cantidad de dinero; d) la cantidad de dinero que deba pagarse (en letra y número); e) el nombre del librado; f) el lugar en que deberá ser pagado; h) firma del librador. Asimismo, deben incluirse en el cuerpo del documento el número de cuenta librador, o cuenta habiente, y el número, que en forma progresiva, se le dará a cada cheque.

**Decisión:**

Resolución que se toma. Elección de una entre varias alternativas. Acción con la que concluye un período de análisis, reflexión o duda.

**Decremento:**

Efecto de decrementar, porción en que se disminuye un valor, volúmen, peso o medida.

**Déficit:**

Faltante o pérdida. Dícese de los resultados negativos de una operación que reducen el capital inicial. No admite plural.

**Definición:**

Postulado que expresa con claridad y precisión las características generales de una cosa, así como sus diferencias específicas que la singularizan con relación a sus semejantes.

**Delegación de autoridad:**

Autorización que da un superior a sus subordinados para tomar decisiones y actuar dentro de una esfera limitada. El principio administrativo conocido con este nombre establece que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, esto significa que, aún cuando el superior dé autorización a un subordinado para actuar o tomar decisiones, no deja de ser responsable de lo que éste haga o decida, ya que se entiende que actuó en representación de quién otorgó la autoridad para actuar.

**Delegar:**

Acción de dar a una persona a otra, autoridad para que en su representación actúe. Autorizar un superior a sus subordinados para actuar en su nombre.

**Denominación del puesto:**

Término con el que se conoce el cargo. Es recomendable que sea de corta extensión, si es posible una sola palabra que exprese la característica esencial del mismo.

**Denominación social:**

Nombre con el que se conoce una sociedad de capital como la sociedad anónima. Se forma libremente y se diferencia de una razón social ya que en esta última debe aparecer el nombre de uno o varios socios.

**Departamentalización por función:**

Agrupamiento de actividades por departamentos, de acuerdo con las características de las funciones que desempeñan dentro de la empresa, por ejemplo, mercadotecnia, producción, ingeniería y finanzas.

**Departamento:**

Cada una de las partes en que se divide un edificio, vehículo, caja, etc. Tratándose de empresas, cada una de estas partes

debe tener asignadas la ejecución de un grupo de operaciones homogéneas.

**Departamento área:**

División o rama de una empresa sobre la cual un administrador tiene autoridad en relación con el desempeño de actividades y resultados específicos.

**Departamento de producción:**

Aquel en que las actividades realizadas constituyen el giro principal de la negociación. Aunque este concepto se entiende más claramente en empresas industriales, también es aplicable en empresas comerciales a los departamentos que generan los ingresos o los servicios principales.

**Descentralizar:**

Delegar autoridad. Dotar de facultades de decisión a unidades dependientes de la administración principal.

**Descripción analítica:**

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia, cronológica, etc.

**Descripción genérica:**

Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

**Deuda:**

Obligación que se tiene de pagar, satisfacer o reintegrar una cosa ante un tercero.

**Diagrama:**

Representación gráfica que facilita la comprensión de una proposición.

**Diagrama de flujo:**

Aquel que muestra las operaciones a desarrollar en una actividad ordenada de manera secuencial.

**Dirección y liderazgo:**

Incluye técnicas para comunicar, guiar, capacitar y motivar a los participantes de la organización a desempeñar efectivamente con celo y confianza sus tareas.

**Documento:**

Escrito con que se prueba, acredita o hace constar una cosa.

**Embarque:**

Aplicase al lote de mercancía despachada en una unidad de transporte.

**Empleado:**

Persona que trabaja bajo la dirección y dependencia de un tercero. Aplicase a todo aquél que no desempeña su trabajo en forma independiente.

**Empresa:**

Unidad económico-social integrada por recursos humanos, materiales y técnicos.

**Empresa filial:**

Aquella que depende de otra que participa con una parte considerable en su capital. También se le llama empresa controlada.

**Empresario:**

Persona que toma a su cargo una empresa. Dueño de una o más empresas.

**Entrenamiento y desarrollo administrativo:**

Suministro de oportunidades mediante varios criterios y pro-

gramas de superación individual, con la finalidad de emplear en plenitud las capacidades administrativas.

**Equipo:**

Unidades de activo fijo móviles o complementarias. Fre---  
cuentemente, este término se emplea seguido de alguna palabra -  
que indica su uso. Ej.: Equipo de oficina, equipo de reparto,  
etc. En tales casos, estos conceptos se utilizan como nombre -  
para la cuenta de balance que los registra.

**Especialista:**

Dícese del que, con gran pericia y conocimiento, cultiva y  
sobresale en una determinada área del conocimiento.

**Estrategia:**

Programas generales de acción y despliegue de esfuerzos y  
recursos para alcanzar objetivos comprensibles; programa de ob-  
jetivos de una organización y sus cambios; recursos empleados -  
para alcanzar los objetivos; políticas que gobiernan la adquisi-  
ción, uso y disposición de los recursos; determinación de los -  
objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de  
cursos de acción, así como asignación de los recursos necesaa---  
rios para alcanzar las metas.

**Evaluación:**

Centro de técnica para ayudar en la selección y evaluación  
de los administradores potenciales, mediante la cual los candi-  
datos se sujetan a ciertas pruebas y ejercicios, y su desempeño  
es evaluado y observado por analistas.

**Factura:**

Documento que se expide para hacer constar una venta. Re-  
lación cuantitativa de los objetos o artículos comprendidos en  
una venta. Nombre del vendedor; nombre del comprador; fecha; -  
condiciones e importe de la operación; cantidad y descripción -

de los artículos vendidos; número del documento.

**Facturista:**

Dícese de la persona que elabora las facturas.

**Flete:**

Precio que hay que pagar a un porteador por el transporte - de mercancías.

**Funcionario:**

Empleado de alto nivel jerárquico.

**Horas extras:**

Dícese de aquellas que se trabajan adicionalmente a la jornada normal. La Ley Federal del Trabajo establece que deben ser pagadas al doble del valor de las horas normales.

**Horas/hombre:**

Total de horas trabajadas por el total de los hombres. Se obtiene multiplicando el total de hombres por el número de horas que labora cada uno. Ej.: 3 obreros trabajan 8 horas cada uno -  $3 \times 8 = 24$  horas/hombre.

**Horas/máquina:**

Total de horas trabajadas por el total de las máquinas.

**Integración:**

Reclutamiento de personal para la estructura de la organización a través de los requerimientos de fuerza de trabajo, la formulación del inventario de personal, su apreciación, selección, compensación y entrenamiento.

**Jerarquía:**

Orden o grado de importancia o autoridad entre personas o cosas.

**Línea:**

Relación de autoridad en un puesto organizacional, donde una persona (administrador) tiene responsabilidad por las actividades de otra (subordinado). A menudo se concibe erróneamente como un departamento o una persona, y no como una relación; también se suele concebir como los departamentos principales de una empresa que contribuyen en forma más estrecha hacia el logro de los objetivos de éste, tales como mercadotecnia y producción en el caso de una empresa manufacturera.

**Mando:**

Area de fenómeno que consiste en que hay un número limitado de personas que un administrador puede supervisar, aún cuando este límite varía, dependiendo de las situaciones y competencia de un administrador; claridad de delegación; tasa de rotación de una empresa.

**Mantenimiento:**

Efecto de conservar una cosa en estado adecuado para su uso. Actividad encaminada a ello. Departamento que realiza tal actividad.

**Manual:**

Libro en el que se encuentran, de manera más o menos resumida, las instrucciones, bases o procedimientos para llevar a cabo una actividad.

**Manual de organización:**

Aquel que establece las funciones, actividades, jerarquías, autoridades, responsabilidades, análisis de puestos, etc., para una empresa. También se le conoce como carta de organización.

**Maquinaria:**

Nombre colectivo de todas y cada una de las máquinas que se usan en una fábrica. Nombre convencional de la cuenta de activo

que la registra.

Materia prima:

Elementos materiales necesarios para producir un artículo. - Elemento de costo -mano de obra, materia prima, gastos de fabricación- formado por todos los ingredientes necesarios en la fabricación de bienes.

Materia prima directa:

Aquella cuyo importe puede identificarse claramente con una unidad producida. Ej.: cada par de zapatos producidos consume exactamente un par de tacones cuyo costo es perfectamente identificable con cada par producido.

Materia prima en proceso:

Nombre convencional de la cuenta de resultados que registra la materia prima directa que sale del almacén para ser integrada al proceso de producción.

Materia prima indirecta:

Aquella cuyo importe no puede identificarse claramente con una unidad productiva sino a través de una operación aritmética.- Ej.: la cantidad y valor del pegamento necesario para adherir las suelas en un proceso de fabricación de calzado sólo puede determinarse dividiendo la cantidad y valor de una lata entre el número de pares que la consumieron. a) Si una lata de \$800.00 sirvió para 800 pares;  $\$800.00/800 = \$1.00$ ; b) Si una lata de \$800.00 sirvió para 1000 pares;  $\$800.00/1000 = \$0.80$ .

Memorándum:

Documento menos solemne que un oficio, circular o carta, que contiene generalmente recordatorio, instrucciones o comunicados simples. En ocasiones se le da, en las empresas privadas, el carácter de documento oficial de comunicación interna.

**Mercado:**

Conjunto de quienes ofrecen y de quienes demandan (oferentes y demandantes) que influyen sobre la formación de los precios.

**Mercancia:**

Cualquier bien, generalmente mueble, que puede ser objeto de trato o venta.

**Monopolio:**

Fenómeno económico en que una sola persona controla la oferta de un mercado. Ej.: cuando sólo una empresa o grupo industrial produce y vende un producto; puede restringir o incrementar la oferta para lograr que el precio aumente o disminuya respectivamente, de acuerdo a sus intereses.

**Objetivo:**

Que atiende a las características de un objeto y no a la forma personal de percibirlo o sentirlo. Desapasionado, imparcial, sereno. En administración, meta o finalidad hacia cuya obtención se encaminan los esfuerzos. Los objetivos deben estar determinados en tiempo y cantidad.

**Orden de compra:**

Mandamiento escrito que hace una persona para que se adquiera un bien. Es una comunicación interna que hace un departamento de la empresa y la dirige al departamento de compras. No confundir con un pedido, que es una comunicación que sale de una empresa dirigida a un proveedor. Documento, generalmente en esqueleto o machote, que contiene la orden.

**Orden de pago:**

Mandamiento escrito que hace una persona para que se liquide un adeudo. Es una comunicación interna que hace un departamento y la dirige a la Tesorería o Departamento de Caja. Documento, generalmente en esqueleto o machote que contiene la orden.

**Orden de producción:**

Mándamiento escrito que hace una persona para que se fabrique un producto o un lote de productos. En plural: órdenes de producción, es el nombre del sistema de costos aplicable a aquellas empresas que por las características de sus productos, pueden trabajar por lotes. Ej.: la fabricación de calzado.

**Organigrama:**

Representación gráfica de las funciones y actividades o departamentos, secciones o puestos donde se realizan. Se ordenan de tal manera que puede apreciarse la jerarquía de cada elemento.

**Organización:**

Elemento del sistema o proceso administrativo que pretende coordinar en tiempo y espacio los recursos humanos, materiales y técnicos. Contempla, además, el señalamiento y distribución de actividades y la descripción y jerarquización de los puestos. - Usase como sinónimo de empresa, negociación, firma.

**Pago:**

Efecto de pagar. Entrega de un dinero o especie que se debe. Dinero o especie que se entrega.

**Papeles de trabajo:**

Dícese de las cédulas, apuntes y anexos que son necesarios para elaborar un estudio y que generalmente se conservan en borradores o manuscritos.

**Persona:**

Todo aquel capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones. Las personas pueden ser físicas o morales.

**Persona física:**

Refiérese a la individualidad del género humano.

**Persona moral:**

Agrupación de personas -sociedades y asociaciones- con personalidad jurídica diferente a la de cada uno de sus socios o asociados. Una persona moral puede estar constituida por la agrupación de varias personas físicas o morales.

**Planeación:**

Selección de misiones y objetivos, y las estrategias, políticas, programas, procedimientos para alcanzarlos; toma de decisiones; selección de alternativas.

**Planes:**

Tipos de propósitos, omisiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.

**Planta:**

En general se utiliza como sinónimo de empresa cuando ésta se dedica a la explotación de una actividad industrial. Más concretamente se refiere a la parte de la empresa que directamente está relacionada con la actividad industrial; esto es, excluye las instalaciones administrativas y de venta.

**Política:**

Disposición administrativa, general y flexible, que orienta la toma de decisiones. Se distingue de la norma en que ésta es rígida y concreta. La política se interpreta para apoyar la toma de decisiones, en tanto que la norma (o regla) sustituye la propia toma de decisiones. La redacción misma de la disposición nos indica si es norma o política. Ej.: en un banco puede exigir una disposición que establezca: "Todo el personal debe asistir a su trabajo bien presentado". El enunciado no concreta qué debe entenderse exactamente por bien presentado sino que lo deja a criterio de quien deba vigilar su comportamiento. Consecuentemente se trata de una política. Si la disposición fue "todos los empleados, del sexo masculino deben usar corbata", indudablemente que se trataría

de una regla, ya que no deja lugar a interpretación sino que sólo exige que se cumpla tal y como se expresa. Como puede apreciarse, la redacción que se le dé al enunciado debe ser congruente con su clasificación como política o norma.

#### Póliza:

Documento en el que se reportan contablemente las operaciones realizadas. Es importante destacar que la póliza sólo reporta y consecuentemente no debe ser considerada como un documento de registro. Consta de un encabezado que generalmente comprende: a) mención de ser una póliza; b) tipo de póliza (de caja, de ingresos, de ventas, etc.), c) empresa a la que se refiere. En el cuerpo de la póliza se incluyen columnas para: a) número de cuentas; b) asiento de diario; c) parcial; d) debe; e) haber. Al pie de la póliza se dejan espacios para: a) sumas iguales (de las columnas debe y haber); b) texto (para hacer explicaciones que se consideren pertinentes); c) formuló (para firma de quién lo hizo); d) aprobó (para firma de quién lo hizo); e) auxiliares (para firma de quién lo efectuó); f) diario (para firma de quién lo efectuó); g) número de póliza; h) fecha de la operación. Normalmente a la póliza se anexan los documentos que comprueban la operación que se reporta. Es frecuente que a las pólizas se les denomine con el nombre de la operación que reportan, así, la que reporta una venta, se le conoce como póliza de ventas; si una compra, póliza de compras. Cuando la operación no puede o no quiere identificarse con una función o actividad específica, puede llamársele póliza de operaciones diversas o póliza de diario.

#### Presupuesto:

Cómputo anticipado o plan numérico de entradas, salidas, gastos, costos, ventas, o cualquier otro evento a ocurrir en un período o proyecto determinado. Es frecuente que se conozcan los presupuestos por el nombre del evento que estudian, así tenemos que cuando se planean las ventas, surgen el presupuesto de ventas; si se planean los gastos, presupuesto de gastos, etc.

Proceso:

Secuencia de operaciones que deben realizarse para obtener un fin determinado. Procedimiento.

Producción:

Efecto de producir.

Producir:

Acción de fabricar o elaborar alguna cosa.

Productividad:

Relación que existe entre los artículos producidos y los recursos que fueron necesarios para ello. Ej.: si con 10 horas/hombre producimos 50 artículos, la productividad es de 5, o sea  $50/10 = 5$ ; si con 20 horas/hombre producimos 100 artículos, la producción aumentó de 50 a 100, pero no la productividad que se conservó en 5, o sea  $100/20 = 5$ ; si con 20 horas/hombre producimos 120 artículos, la producción aumenta de 100 a 120 y la productividad de 5 a 6, o sea  $120/20 = 6$ .

Producto:

Resultado de un proceso de fabricación o elaboración. Beneficio, provecho. Cantidad en que se vende un bien. En fiscal, son los ingresos que percibe la Federación por actividades que no corresponden al desarrollo de sus funciones propias o De recho Público, o por la explotación de sus bienes patrimoniales.

Programas:

Un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, pasos que deben seguirse, recursos que deben emplearse, y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción determinado, normalmente sustentado por presupuestos de capital y operativos.

**Proveedores:**

Dícese de las personas que abastecen a una empresa de los artículos necesarios propios del giro que explota.

**Puesto:**

Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones, que integran una unidad de trabajo, específica e impersonal.

**Reclutamiento:**

Etapa de la organización que consiste en acercar a la empresa a candidatos para, previa selección, ocupar un puesto.

**Relaciones de trabajo:**

Cualquiera que sea el acto que le dé origen a la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona mediante el pago de un salario.

**Reorganizar:**

Acción de organizar nuevamente -para mejorar o corregir - desviaciones- lo ya organizado.

**Requerimientos:**

Relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto; normalmente, estos se encuentran ordenados de acuerdo a una serie de factores.

**Responsabilidad:**

Obligación moral que impulsa al cumplimiento de un deber. Obligación de reparar o satisfacer la consecuencia de una culpa o delito. En sentido amplio, cualquier obligación.

**S.A.:**

Abreviatura de Sociedad Anónima.

#### Salario:

Retribución en efectivo que debe pagar el patrón al trabajador en virtud de un contrato de trabajo. Generalmente se distingue el sueldo del salario en que éste se paga a obreros y destajistas, por día, por semana o por unidad de obra en actividades directamente involucradas con la producción, en tanto que el sueldo se paga a empleados y funcionarios y se cotiza por mes o año en actividades generalmente de oficina o gabinete.

#### Selección de personal:

Procedimiento para colocar al hombre adecuado en el puesto adecuado con un costo adecuado. Se pretende que cada trabajador se identifique de tal manera con su actividad que la desempeñe sin deteriorar sus facultades físicas o intelectuales y pueda, así, ser verdaderamente productivo.

#### Sindicato:

Asociación de personas, generalmente trabajadores, para la defensa de sus intereses económicos y sociales.

#### Sociedad:

Reunión de personas que aportan bienes o esfuerzos para la realización de objetivos comunes y constituyen una entidad con personalidad jurídica distinta a la de cada uno de sus integrantes. Una sociedad puede tener socios personas físicas o socios personas morales.

#### Sociedad anónima:

Aquella que existe bajo una denominación y se compone de, al menos, cinco socios que responden de las obligaciones sociales limitadamente hasta el valor de sus aportaciones. El capital social se divide en acciones que pueden estar representadas por títulos negociables.

**Staff:**

Relación en una posición organizacional donde el trabajo del empleado consiste en dar consejo o asesoría a otra persona.

**Staff general:**

Es un grupo coordinado que actúa mediante una cabeza, proporciona al ejecutivo un grupo integrado que ayuda a llevar a cabo el trabajo administrativo. Puede ser de asesoría o servicio.

**Staff, trabajo integral de:**

Implica la presentación de una clara recomendación a un superior basada en una plena consideración de un problema, análisis con las personas afectadas en forma importante, sugerencias para evitar cualquier dificultad involucrada y, a menudo, la preparación del trabajo necesario para la implantación, de tal modo que el administrador-receptor pueda aceptar o rechazar la propuesta sin necesidad de mayores estudios, conferencias prolongadas o trabajo inútil.

**Sueldo:**

Retribución en efectivo que debe pagar el patrón a su empleado en virtud de un contrato de trabajo. (Ver salario).

**Supervisión:**

Tipo específico de control directo. Etimológicamente significa ver por encima. Se refiere fundamentalmente a la actividad del capataz o supervisor de revisar el trabajo que hacen sus subordinados viéndolo por encima del hombro de éstos.

**Tarjeta:**

Pedazo de cartulina pequeño y rectangular destinado a captar información.

**Tarjeta control:**

Dícese de aquella que resume o condensa los registros realizados en una serie de tarjetas auxiliares.

**Tiempo extra:**

Tiempo que un trabajador labora después de concluida su jornada normal. Se debe pagar a un precio mayor, generalmente el doble que el tiempo normal.

**Tiempo normal:**

Tiempo incluido en la jornada normal de trabajo. (Ver tiempo extra).

**Venta:**

Efecto de vender. En plural, nombre convencional de la cuenta de resultados que las registra.

BIBLIOGRAFIA

ALBERS H. HENRY. Principios de Organización y Dirección. Ed. -  
Limusa, México, 1978.

ARIAS GALICIA FERNANDO. Administración de Recursos Humanos. Ed.  
Trillas, México, 1979.

BENNET. C.L. Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos (de  
la American Management Association). Ed. C.E.C.S.A., México, -  
1982.

CAMPOS CERVANTES ESTELA DE LA LUZ. Manual de Administración pa-  
ra la Pequeña y Mediana Empresa. (Apuntes de Organización Areas  
Funcionales de la Empresa). Ed. U.N.A.M., México, (S.F.).

CRAIG L. ROBERT Y BITTEL R. LESTER. Manual de Entrenamiento y -  
Desarrollo de Personal (Asociación Americana para Entrenamiento  
y Desarrollo (ASTD). Ed. Diana, México, 1979.

CHRUDEN J. HERBERT Y SHERMAN W. ARTHUR. Administración de Perso-  
nal. Ed. C.E.C.S.A., México, 1979.

DALE ERNEST. Organización. Ed. Técnica S. A., México, 1970.

DUAHLT KRAUSS MIGUEL. Los Manuales de Procedimiento en las Ofi-  
cinas Públicas. Ed. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales -  
U.N.A.M., México, 1977.

FRANCO DIAZ M. EDUARDO. Diccionario de Contabilidad. Ed. Siglo  
Nuevo Editoriales S. A., México, 1980.

GOMEZ CEJA GUILLERMO. Metodología de Investigación para Areas -  
Sociales. Ed. CLAM., México, 1980.

Guia Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos. Presidencia de la República, Coordinación General de Estudios Administrativos, México, 1979.

KOONTZ/ O' DONNELL. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc Graw Hill, México, 1979.

KOONTZ HAROLD/ O' DONNELL CYRIL. Elementos de Administración Moderna. Ed. Mc Graw Hill, México, 1980.

LANHAM E. Valuación de Puestos. Ed. C.E.C.S.A., México, 1982.

LAZZARO VICTOR. Sistemas y Procedimientos: Un Manual para Negocios y la Industria. Ed. Diana, México, 1979.

MORA JOSE LUIS MOLINO ENSO. Introducción a la Informatica. Ed. Trillas, México, 1979.

REYES PONCE AGUSTIN. Análisis de Puestos. Ed. Limusa, México, 1981.

REYES PONCE AGUSTIN. Administración de Personal. Ed. Limusa, México, 1980.

SIBSON E. ROBERT. Administración de Sueldos y Salarios. Ed. Técnica, S. A., México, 1980.

TERRY R. GEORGE. Administración y Control de Oficinas. Ed. C.E.C.S.A., México, 1978.

TERRY R. GEORGE. Lecturas Selectas en Administración. Ed. C.E.C.S.A., México, 1979.

TERRY R. GEORGE. Principios de Administración. Ed. C.E.C.S.A., México, 1972.

TRUEBA URBINA ALBERTO Y TRUEBA BARRERA JORGE. Nueva Ley Federal de Trabajo Reformado. Ed. Porrúa, México, 1979.