

179



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

ORGANIZACION DE LA INDUSTRIA EJIDAL ARROCERA.

Area: Promoción y Desarrollo de Organizaciones
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
CARLOS PRIETO ARTEAGA

Asesor: C. P. y M. A. Abundío Alvarez Leal

MEXICO, D. F.

1974



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.



ORGANIZACION DE LA INDUSTRIA
EJIDAL ARROCERA.

SECRETARIA DE ECONOMIA
DIRECCION GENERAL DE EJIDOS

INDICE

INTRODUCCION	1
--------------	---

CAPITULO PRIMERO:

ORGANIZACION ACTUAL

.1 Administración	3
.2 Antecedentes de la creación de la Empresa de Servicios, S.A.	6
.3 Contabilidad	8
.4 Producción	10
.5 Comercialización	16
Recolección de Información	18
Catálogo de Cuentas	27
Organigrama	35

CAPITULO SEGUNDO:

ORGANIZACION PROPUESTA

Organigrama	38
Objetivos Institucionales	39
Gerencia General	40
Asesoría	48
Departamento de Ventas	52
Departamento de Producción	61
Departamento de Finanzas	72
a) Sección Contabilidad	77
b) Sección Crédito y Cobranzas	86

Departamento de Personal	94
Anexo	103
Conclusiones	108
Bibliografía	109

A GLORIA Y CARLOS

MIS PADRES

CON ETERNA GRATITUD

A

MIS

QUERIDOS

HERMANOS

LUZ DEL CARMEN

Y

JUAN MANUEL

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

AL C.P. Y M.A. ASUNDIO ALVAREZ LEAL

A

LA

FAMILIA

HERNANDEZ ARTEAGA

INTRODUCCION

Es práctica normal que la mayoría de nuestras empresas descentralizadas y de participación estatal operen con déficit o pérdidas, aún en giros industriales en los cuales la iniciativa privada dedicándose a la misma actividad y situadas en la misma zona geográfica obtiene utilidades.

Considero factible mejorar la organización de estas empresas de manera tal, que a corto y mediano plazo estén en posibilidades de obtener un margen de beneficios que les permitan operar, por lo menos en punto de equilibrio y ¿porqué no? - con utilidades suficientes que hagan realizable el autofinanciamiento de tales industrias; dejando así de gravitar sobre el presupuesto nacional.

Dentro de mi breve experiencia profesional en una institución nacional de crédito agropecuario, he tenido la oportunidad de observar y estudiar la administración deficiente que en las empresas ejidales se lleva a cabo, percatándome de los errores en que tales organizaciones incurren frecuentemente. Lo anterior, originado en parte, por la gran diversidad de industrias existentes en el sistema nacional de crédito agropecuario, que comprende desde una pequeña fábrica de escobas -- hasta molinos de oleaginosas y que representa a su vez una gama ilimitada de sistemas administrativos, técnicos de producción, del proceso de comercialización de los productos elaborados, que controlados por uno o varios organismos descentralizados, propician la centralización inadecuada de las operaciones y el deficiente control de tan múltiples activi--

des.

Los factores expuestos anteriormente, despertaron en mí, la inquietud de estudiar más a fondo estas empresas ejidales, para lo cual llevé a cabo una selección previa de las industrias ejidales que operan en diversos giros, tendiente a la obtención de elementos de juicio suficientes para alcanzar una panorámica más amplia del campo en que se desarrollan las actividades normales de dichas organizaciones.

Resultado de esta selección previa fue la decisión por la industria ejidal arrocera; a efectos de satisfacer plenamente los fines concretos de mi Seminario de Investigación del área de "Promoción y Desarrollo de Organizaciones", ya que reúne las características administrativas, sociales, técnicas y económicas que la convierten en una muestra representativa de la problemática por la que atraviesan todas aquellas.

En este trabajo desarrollo un caso práctico, el cual presenta una descripción genérica de las distintas secciones que integran un Molino de Arroz, la metodología seguida para captar la información y, finalmente propongo una estructura organizacional que considero la más adecuada.

ORGANIZACION ACTUAL

ADMINISTRACION .-

La administración de la industria ejidal arrocera, se lleva a cabo en una organización cuyo objetivo es implantar el control de las - empresas ejidales en los aspectos relativos a la planeación de producción, ventas, comercialización de los productos elaborados, investigaciones de mercado, relaciones con los proveedores; estos servicios los debe proporcionar principalmente en forma de asesoría a - través de sus departamentos especializados en cada uno de los campos respectivos.

Para efectos de mi seminario llamaré a dicha empresa :

" Empresa de Servicios, S. A." (E.S.S.A.)

Los distintos molinos de arroz que integran lo que he llamado industria ejidal arrocera, se encuentran situados en los siguientes Estados de la República:

Sinaloa, Morelos, Guerrero, Oaxaca, Puebla, Campeche y Yucatán.

Están organizados con ligeras variantes, de la misma forma, para - conocer gráficamente esta organización, incluye un organigrama de la misma (Anexo 1)

En todos ellos existe un administrador que es el responsable del adcuado funcionamiento del molino, sin embargo, existen diversas cir-

circunstancias que impiden que tales administradores puedan desarrollar de una manera realmente efectiva las funciones que tiene encomendadas.

De esta manera, el administrador debe tener a su cargo el control de las distintas áreas que integran los molinos, convirtiéndose entonces en un coordinador de éstas, que debe fomentar la adecuada coordinación e interrelación de ellas.

Asimismo, la autoridad que se le confiera, que deberá estar en proporción adecuada a su responsabilidad, desafortunadamente, la situación que prevalece en la actualidad, es totalmente opuesta a este planteamiento, ya que los administradores efectivamente, tienen asignada la responsabilidad de cualquiera de los molinos, pero ésta con que formalmente cuentan no es proporcional a tal responsabilidad, principalmente, en lo que se refiere a la toma de decisiones, que me atrevo a calificar desde aquellas que realmente tienen importancia para el funcionamiento de los molinos, hasta aquellas que realmente no tienen trascendencia; la toma de decisiones está centralizada por carta de E.S.S.A. y deben ser canalizadas a través del departamento y personas facultados para ello, ocasionando de esta forma un verdadero contratiempo para los directivos de E.S.S.A., ya que no solamente deben atender los asuntos de la industria arrocera, sino que además deberán tener en cuenta los relativos a todas las demás empresas ajenas.

Es fácil imaginar entonces la variedad de información que manejarán y analizarán estos directivos, con objeto de estar en condiciones de proponer las alternativas de solución que permitan resolver situaciones

específicos. problemático de esta situación resulta más fácil de comprender si citamos el dato oficial de que sólo en el año de 1973, había en operación 150 empresas ejidales, cada una con sus propios problemas administrativos, legales de producción, de personal; independientemente de las que están en planeación o en proceso de construcción.

Tomando en consideración el planteamiento anterior, es sencillo identificar lo que se conoce como "cuello de botella", precisamente en una de las fases más importantes dentro del proceso administrativo, o sea el Control. Considero que ésto es reflejo de una situación que existe desde hace mucho tiempo en el sector público y que, lógicamente se ha heredado en el sector descentralizado, o sea, la concentración excesiva de información, acompañada del correspondiente aparato burocrático.

Por último, cabe aclarar que la creación de E.S.S.A., obedece a un esfuerzo por iniciar un proceso de desconcentración administrativa, ya que anteriormente, el supuesto control de las unidades ejidales, estaba a cargo de un departamento de la Institución Nacional de Crédito Agropecuario, que me ocupa.

ANTECEDENTES DE LA CREACION
DE LA EMPRESA DE SERVICIOS, S.A.

Las empresas ejidales en número promedio de 150, estaban controladas por una institución nacional de crédito agropecuario, a través de un departamento denominado "Plantas Industriales", el control y supervisión que ésta ejercía era deficiente y muy limitado, debido sobre todo a que estaba integrado a la estructura de la institución de crédito y se hallaba sujeto a todos los trámites burocráticos que esta condición implicaba, además esa situación alejaba a la institución de su actividad principal que es el otorgamiento de crédito a los campesinos.

Tratando de remediar esta situación un tanto anómala, recientemente se creó una empresa filial que se dedicaría a administrar a todas estas empresas, para efectos de nominario la llamaré EMPRESA DE SERVICIOS, S. A.

El objeto de esta empresa filial es manejar y mantener las unidades industriales ejidales actualmente en operación.

Promover mediante estudios de viabilidad económica y social, el establecimiento de nuevas.

Manejar la comercialización tanto en el mercado nacional, como en el exterior de los productos ejidales, realizando todas las actividades financieras, de ayuda crediticia y técnica, así como jurídica.

ca. para la realización efectiva de sus fines.

Para cumplir con lo anterior, la empresa de Servicios, S.A., cuenta con la siguiente organización:

GERENCIA,
CONSULTORIA EXTERNA ESPECIALIZADA,
AUDITORIA INTERNA Y SUPERVISION,
DEPARTAMENTO JURIDICO,
SUB GERENCIA TECNICA,
SUB GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS,
DEPARTAMENTO DE PLANEACION INDUSTRIAL,
DEPARTAMENTO DE PRODUCCION,
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS COMERCIALES,
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION Y CONTABILIDAD,
DEPARTAMENTO FINANCIERO.

El objeto de haber descrito en una forma genérica a esta Empresa de Servicios, S. A., obedece al propósito de ilustrar, así sea genéricamente, la actuación de ésta; ya que frecuentemente haré mención de ella, durante el desarrollo de mi trabajo.

A fin de abreviar, las siglas E.S.S.A., corresponderán entonces a -
" EMPRESA DE SERVICIOS, S. A."

C O N T A B I L I D A D

Dentro de la estructura organizacional que en la actualidad prevalece, existe la sección o Departamento de Contabilidad, aunque debo aclarar que formalmente no aparece como tal, ya que según puede verse en el organigrama general, esta función está a cargo del Contador y en ningún momento, se hace referencia, a sección o departamento, esta problemática se deriva fundamentalmente del hecho de que no cuentan con manual de organización.

En mi opinión, los objetivos principales de esta "sección", son:

- a) Mantener actualizado y correcto el registro de las operaciones del Molino.
- b) Obtener y proporcionar oportunamente la información contable a los funcionarios de E.S.S.A., que la requieran.

Uno de los medios con que cuentan para la satisfacción de estos objetivos, lo constituye el Catálogo de Cuentas de las Unidades Industriales, que fué diseñado con el propósito de que las empresas ejidales agrupen y registren todas sus operaciones, bajo los rubros que les correspondan, de acuerdo al tipo de empresa de que se trata, ya que éste catálogo, así lo prevé. Se pretende básicamente, manejar información clasificada por rubros específicos, que faciliten la labor de análisis e interpretación de estados financieros.

La información de tipo contable se envía con la periodicidad requerida por E.S.S.A., y es autorizada mancomunadamente por el Administrador y Contador.

El contador incluye dentro de sus funciones, la de Cajero, debido a que por ahora el volumen de las operaciones no justifica una persona extra para ese puesto.

Como puede observarse, la descripción que he intentado efectuar, - he sido muy simple y general, procurando evitar detalles. Sólo he querido proporcionar algunos comentarios que me parecieron importantes, siendo así no me extendo más y ya que en párrafos anteriores, he mencionado un Catálogo de Cuentas, lo he incluido como el anexo número 2.-

P R O D U C C I O N





El proceso de industrialización del arroz, revista características muy especiales, que incluyen desde actividades tales como, la compra de la cosecha del arroz a las Sociedades Locales de Crédito Ejidal, hasta el empaclado del producto terminado, habiéndome parecido interesante, describiré de una manera general, todas estas actividades.

- El período de cosecha o zafra del arroz palay, es el que determina el inicio del proceso productivo, generalmente, comienza ésta en el mes de diciembre.
- Al recibir aviso el Molino de la iniciación de los trabajos de cosecha del arroz, envía a los ejidos correspondientes, camiones - provistos de básculas, con las cuales pesarán el arroz que deberán llevar al Molino.- Se expide un comprobante que ampara la cantidad de arroz que es enviado a éste.
- Como parte de las instalaciones, se cuenta con una báscula de - mucho mayor capacidad, en la cual se pesa la cantidad de arroz - que es entregada por los camiones, chequeándose contra una copia - del comprobante de peso que se levantó en el ejido respectivo. - A fin, de evitar posibles sustracciones, se tiene cierto límite máximo de faltantes, que son conocidas como *surmas*.
- Una vez que ha sido pasada y comprobada la carga de arroz entregada, se efectúa su descarga y traslado a la primera fase del proceso, o sea el sacado; éste puede hacerse por medios naturales,-

- el sol-, o bien, por medio de secadoras.
- El arroz pasa entonces a la descascaradora, en la cual es despojada mecánicamente de la cáscara que posee, como resultado de este proceso, se obtiene lo que se conoce como cascarilla o meroa - y constituye en promedio el 24% del total.
- El arroz descascarado, entra al proceso de pulido, en el cual una máquina automática efectúa el pulido; a los residuos de este proceso, se les conoce como harina de arroz y constituye en promedio el 6% del total.
- La última fase del proceso es la de clasificación del producto - terminado que se efectúa por medio de unas máquinas con mallas que tienen el tamaño exacto de cada tipo de arroz.
- Para finalizar todo el procedimiento, el arroz es empacado mecánicamente en bolsas de polietileno de 1 Kg. y empacado en cajas.
- La planta permanece en operación las 24 horas del día, de los meses de diciembre a mayo aproximadamente, emplea un promedio de 70 obreros, divididos en dos turnos de doce horas cada uno. A estos obreros se les contrata por obra determinada y gozan de las prestaciones que establece la Ley Federal del Trabajo.- El reclutamiento de estos obreros se realiza entre los mismos ejidatarios.
- El encargado de la producción es el llamado "mecánico molinero", que responde directamente ante el administrador y/o Contador.
- La planeación de la producción está a cargo de ESSA.

- Algunos de los principales problemas a que se enfrenta el Molino:
 - a) No existe un programa de mantenimiento preventivo, durante los meses de inactividad de la Planta, lo que se traduce en demoras al proceso, con sus consiguientes pérdidas.
 - b) La antigüedad de la maquinaria es muy variable, ya que existe maquinaria definitivamente anticuada y maquinaria relativamente moderna .

Con el objeto de ilustrar gráficamente el proceso descrito anteriormente, he tratado de desarrollar su diagramación, utilizando para ello, los símbolos convencionales de todos conocidos; asimismo, empleo las definiciones de la A.S.M.E. (Sociedad Americana de Ingenieros - Mecánicos). De cualquier forma, el siguiente cuadro ayudará a despejar las dudas que al respecto surgieran.

SÍMBOLO	EQUIVALENCIA	DEFINICION
	OPERACION	"Es todo aquello que cambia las características varias de un objeto."
	INSPECCION O VERIFICACION	"Sucede al medir o pesar las características de un objeto".
	TRANSPORTE	"Ocurre al trasladar un objeto a un lugar distinto del área donde se ha venido trabajando".
	ALMACENAMIENTO	"La guarda de objetos o materia prima".


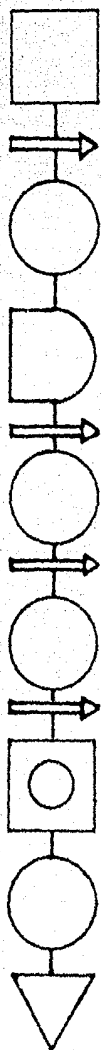
SIMBOLO	EQUIVALENCIA	DEFINICION
	DEMORA O RETRASO	Cualquier espera en el proceso.

DIAGRAMA DEL PROCESO DE INDUSTRIALIZACION DEL
ARROZ.



PESO

A BODEGA O PATIO

SECADO POR MEDIOS MECANICOS
O NATURALES.

HASTA OBTENCION DEL GRADO
PERMISIBLE DE HUMEDAD

A DESCASCARADORA

DESCASCARADO

A PULIDORA

PULIDO

A CLASIFICADORA

CLASIFICACION Y SEPARACION
POR CLASES

EMPAQUE

HASTA SU DISTRIBUCION.

COMERCIALIZACION . -

Esta importante proceso forma parte también de las funciones que E.S.S.A. debe desarrollar como parte del apoyo técnico necesario para llevar los productos ejidales al consumidor.

Este proceso se inicia en el momento en que el molino entregue sus productos terminados a E.S.S.A., a fin de que se encargue y realice todas las actividades necesarias para poner a disposición del público consumidor este producto ejidal.

Actualmente, el arroz ejidal se ofrece en dos presentaciones al público :

- a) En bolsas de polietileno de 1 kilogramo.
- b) En costales de 50 kilogramos.

Se encuentra en etapa introductoria y en principio se ha colocado entre las Tiendas Conasupo, I.S.S.S.T.E., Tiendas del Departamento del Distrito Federal y otras.

La colocación del producto en este tipo de tiendas obedece al deseo de ponerlo al alcance principalmente de las clases populares, que se supone acuden a efectuar sus compras en tales tiendas.

En base a los resultados iniciales que en ellas se han obtenido, se piensa que en términos generales ha tenido buena aceptación, - pero esta evaluación no está respaldada con elementos técnicos que

la refuerzan.

Por ahora no hay planes para introducir más a fondo el producto y los directivos de E.S.S.A., parecen conformes con los resultados - que inicialmente han obtenido.

Por lo que respecta al precio de venta, éste resulta inferior al que ofrecen las otras marcas que existen en el mercado, en un 15 a 20% en el Distrito Federal.

Este es pues, a grandes rasgos el panorama que presenta la comercialización del arroz ejidal.

Para llegar finalmente a la obtención de la información que permitió la configuración de la organización actual, seguí una sencilla metodología que constó de dos fases e incluyó distintas fuentes de información.

A continuación trataré de explicar brevemente en que consistió dicha metodología.

Primera mente realicé el trabajo de campo indispensable en la obtención de información para los efectos de mi seminario, en esta fase:

- 1.- Apliqué un "Cuestionario de Actividades ", a todo el personal (Anexo).
- 2.- Sostuve entrevistas dirigidas con el personal que desarrolla labores que pueden catalogarse como de tipo ejecutivo (Anexo)
- 3.- Sostuve entrevistas informales con distintos empleados.
- 4.- Efectué recorridos por todas las instalaciones a fin de familiarizarme con el proceso productivo.

Tomando como base estos trabajos preliminares estuve en posibilidades de :

- a) Identificar la estructura organizacional prevalectante.
- b) Identificar los puestos y funciones del personal.
- c) Delimitar los niveles de autoridad existentes.

Estos trabajos en conjunto constituyeron el

" LEVANTAMIENTO DEL AREA "

La siguiente fase desarrollada fue la correspondiente al DIAGNOSTICO y algunos de los resultados obtenidos son:

- a) Obtención de la imagen parcial del Molino de Arroz ,
- b) Determinación de aquellas áreas susceptibles de mejoras .
- c) Necesidad de la creación de nuevas áreas dentro de la estructura .
- d) Determinación de la falta de objetivos, políticas y funciones, por escrito.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Cuestionario de Actividades

1.- Nombre:

2.- Puesto:

3.- Responde ante: (Añote el nombre de su jefe inmediato)

.

4.- En caso de no encontrara ésta, ante quien responde?

.

5.- Quiénes responden ante usted directamente ?

N O M B R E

P U E S T O

.

.

.

.

.

(En caso de necesitar más espacio, utilice, el reverso
de esta hoja).

DESCRIPCION ESPECIFICA DE ACTIVIDADES .

Instrucciones :

Para llenar esta parte del cuestionario, es necesario que nos proporcione un listado de todas aquellas actividades que necesariamente, desempeña para el desarrollo de su trabajo; en los casos en que le sea posible, anote para qué las realiza.

ACTIVIDADES DIARIAS

PARA QUE LAS REALIZA

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

e) _____

f) _____

g) _____

ACTIVIDADES EVENTUALES

PARA QUE LAS REALIZA

(En caso de tener algunas sugerencias o comentarios, utilice el reverso de esta hoja).

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

(Entrevista aplicada a colaboradores ejecutivos del Molino)

1.- ¿ En su opinión cuáles son los objetivos del Molino ?

2.- ¿ Existen objetivos tanto particulares, como generales?

3.- ¿ Estén consignados por escrito ?

¿ Sí, son del conocimiento de todo el personal?

¿ No, porqué ?

4.- ¿ Existe alguna clase de políticas (que además usted co-
nozca), que se apliquen en la organización .

¿ Sí, cuáles,? Mencionalas .-

¿ No, porqué ?

5.- Están consignadas por escrito ?

- En caso afirmativo, son del conocimiento del personal ?

6.- ¿ Cuentan con organigramas o algún documento que muestre la organización del Molino ?

7.- ¿ Considera que su personal se encuentra debidamente capacitado para el eficaz desempeño de sus funciones ?

¿ Sí, porqué ? _____

¿ No, porqué ? _____

8.- ¿ Cuenta con el personal suficientes ?

9.- ¿ Está facultado para tomar decisiones ?

¿ Sí, que tan importantes son éstas ?

No, porqué ?

(En caso de haber contestado negativamente :)

¿ Qué tanto afecta al que no esté facultado para la toma de decisiones ?

(En caso de haber contestado afirmativamente :)

¿ Considera que su autoridad corresponde a su responsabilidad?

¿ Sí, porqué ?

¿ No, porqué ?

10.-¿ Cómo se efectúan las ventas? (Solicitar una descripción

general del procedimiento)

11.-¿ En su opinión, es ésta la mejor forma de efectuarlas ?

¿ Sí, porqué ? _____

¿ No, porque? _____

12.-¿ Utiliza o sabe si es empleada algún tipo de publicidad o promoción del producto ?

(En caso afirmativo descríbala, sugiera el uso de ejemplos si es necesario).

13.-¿ Qué opina de esta situación ?

Beneficiosa _____

No afecta en nada _____

Negativa _____

Solicitar explicación de la selección efectuada

14.- ¿ Cómo considerara la calidad del arroz que se procesa en el Molino, en relación al procesado por las organizaciones privadas?

Igual _____

Superior _____

Inferior _____

Porqué ? _____

15/- Mantiene o en alguna ocasión ha mantenido contacto con:

a) Ejidatarios y/o campesinos, independientes, productores de arroz?

b) Funcionarios de organizaciones competidoras .

c) Administradores de otros molinos .

¿ Sí, explique en qué forma ?

¿ No, porqué ?

(Igualmente, si tenía contacto porqué dejó de tenerlo ?

16.- Existe la función de personal, o hay algunas personas encargadas de ello ?

17.- ¿ Conoce qué clase de registros de personal se llevan ?

¿ Sí, anímérelas ?

¿ No, porque ?

18.- ¿ Considera que la actual organización es la más adecuada?

¿ Sí, porqué? _____

¿ No, porqué ? _____

19.- ¿ Cuáles son los principales problemas a que se enfrenta el -
Malino ?

(Solicitar del entrevistado una doble clasificación, una en
base a su importancia relativa; la otra por área o función)

20.- ¿Podría indicar alguna o algunas sugerencias para mejorar- en
lo posible- la organización?

Un catálogo de cuentas puede definirse de la siguiente manera:

" Clasificación de las cuentas propias de una organización"

El catálogo se divide en grupos de cuentas que incluyen todas - aquellas que se requieren para el buen funcionamiento de una organización, anotando además las sub-cuentas, o sea las que analizan cada cuenta al detalle.

Las principales cuentas que maneja el molino de arroz son:

5119.- Gastos de Unidades Industriales

02.- Molinos de arroz

Para conocer los resultados de cada una de las unidades industriales en su ciclo de operación, se llevarán todos los gastos, pérdidas y quebrantos que afecten a la industria.

01.- Gastos Generales.

01.- Sueldos y Sobresueldos de Funcionarios.

02.- Sueldos en su ciclo de operación, se llevarán todos los gastos, pérdidas y quebrantos que afecten a la Industria.

03.- Horas extras.

04.- Gratificaciones a Funcionarios.

05.- Gratificaciones a Empleados.

08.- Rentas

26.- Publicidad.

02.- Gastos de operación.

01.- Sueldos de Operación.

- 02.- Honorarios a personal técnico .
- 03.- Horas extras
- 05.- Gratificaciones
- 06.- Diversas prestaciones al personal
- 07.- Rentas (Bodegas y locales fábrica)
- 08.- Combustibles y lubricantes (Fábricas)
- 10.- Mantenimiento, refacciones y reparaciones, del equipo.
- 16.- Impuestos.
- 21.- Materias primas .
- 03.- Sueldos y prestaciones personal de campo.
- 01.- Sueldos y sobresueldos.
- 03.- Gratificaciones.
- 07.- Gastos y estimaciones no deducibles para el impuesto sobre la renta.

5112.- COSTO DE LO VENDIDO.

- 01.- En venta de maquinaria e implementos agrícolas.
- 02.- En venta de fertilizantes.
- 03.- En venta de insecticidas.
- 04.- En venta de costalera
- 05.- En venta de semilla de siembra
- 06.- En venta de semilla comercial
- 07.- En venta de combustibles y lubricantes
- 08.- En venta de refacciones.
- 09.- En venta de ganado.
- 01.- Bovino
- 02.- Equino

- 03.- Porcino
- 04.- Ovino y Caprino
- 10.- En venta de materias primas
- 11.- En venta de productos elaborados
- 12.- En venta de artículos de consumo
- 13.- En venta de manufacturas en proceso
- 14.- En venta de aves
- 15.- En venta de árboles frutales
- 16.- En venta de apiarios
- 17.- En venta de vehículos
- 18.- En venta de varios

Registraré el precio de costo de los artículos vendidos, conforme costo - promedio que señalen las tarjetas auxiliares de almacén.

5116.- GASTOS DE MERCANCIAS.

A esta cuenta se llevarán los gastos que originan la adquisición, transporte, conservación, acondicionamiento, reparación, seguros, etc.etc., de los artículos propiedad del Banco, que se encuentran contabilizados en la 1620. Mercancías.

511601.- Sueldos y Sobresueldos de Empleados.

(Almacanista, etc.)

- 01.- Sueldos de personal de Planta
- 02.- Sueldos de personal extraordinario
- 03.- Sobresueldos.

511602.- Gratificaciones a empleados

- 01.- Ordinarias
- 02.- 50% Vacaciones
- 03.- Extraordinarias

511603.- Rentas

- 01.- De inmuebles
- 02.- De Máquinas

511604.- Viáticos

- 01.- Al personal de planta
- 02.- Al personal extraordinario

511605.- Gastos de viaje de empleados

- 01.- Del personal de planta
- 02.- De personal extraordinario

511606.- Papalefia y útiles de escritorio

511607.- Correos.

515608.- Telégrafo, Teléfono, Radio y Telex.

01.- Telégrafo

02.- Teléfono

03.- Radio

04.- Telex

511609.- Luz, Agua Calefacción .

511610.- Mensajeros y transportes locales .

511611.- Gastos de adaptación, conservación y reparación.

01.- Bodegas, silos, etc.

02.- Mercancías.

03.- Vehículos

04.- Muebles y equipo.

511612.- Útiles y gastos de uso.

511613.- Seguros.

01.- Edificios, bodegas, silos ,etc.

02.- Muebles y equipo.

03.- Vehículos.

04.- Mercancías.

511614.- Diversas prestaciones de carácter cultural, social y económico (resumen)

511615.- Honorarios por evaluos e inspecciones.

511616.- Maniobras.

- 511617.- Almacenes
- 511618.- Fumigaciones
- 511619.- Mermas
- 511620.- Depreciaciones y amortizaciones.
- 511621.- Flats.
- 511622.- Gastos y sobre estimaciones no deducibles para el
Impuesto sobre la Renta.
 - 01.- Del impuesto al ingreso de las personas físicas .
 - 02.- Otros gastos .

5119.- GASTOS DE UNIDADES INDUSTRIALES.

Para conocer los resultados de cada una de las unidades de servicio o plantas industriales, en su ciclo de operación, todos los gastos, quebrantos que les afecten, se llevarán a la presente cuenta.

Las industrias en operación son:

- 01.- Despepitadores
- 02.- Molinos
- 03.- Desfibradores
- 05.- Deshidratadoras
- 06.- Ingenios azucareros
- 07.- Mezcladoras de insecticidas
- 09.- Molinos de aceites .
- 10.- Industrializadoras de vegetales

11.- Seleccionadora de cacahuete

12.- Beneficios de Café

13.- Otras industrias

20.- Industrias inactivas

01.- Gastos generales

02.- Gastos de operación

Con las siguientes sub-sub-cuentas

01.- Gastos generales

01.- Sueldos y sobresueldos de funcionarios

01.- Sueldos

02.- Sobresueldos

02.- Sueldos y sobresueldos de empleados

01.- Sueldos de personal de planta

02.- Sueldos de personal extraordinario

03.- Sobresueldos

03.- Horas extras

04.- Gratificaciones a funcionarios

05.- Gratificaciones a empleados

07.- Otros honorarios

01.- Igualas

02.- Otros

08.- Rentas

11.- Gastos legales

12.- Papelería y útiles de escritorio

13.- Correos.

14.- Telégrafo, teléfono, radio y telex

15.- Luz, agua y calefacción

17.- Suscripciones y cuotas

18.- Meneajeros y transportes .

19.- Gastos de representación

20.- Gastos de conservación y reparación de equipo.

01.- Muebles y equipo

02.- Vehículos

21.- Útiles y gastos de aseo

22.- Seguros

01.- Edificios

02.- Muebles y equipo

03.- Vehículos

04.- Instalaciones y maquinaria

23.- Finanzas

24.- Ajustes de reservas para pensiones al personal.

25.- Diversas prestaciones de carácter cultural, social y económico.

- 26.- Publicidad
- 27.- Gastos y sobrestimaciones no deducibles para el impuesto sobre la renta
- 29.- Otros gastos no especificados
- 02.- Gastos de operación
- 01.- Gastos de operarios
 - 02.- Honorarios a personal técnico
 - 03.- Horas extras
 - 05.- Gratificaciones
 - 06.- Diversas prestaciones al personal
 - 07.- Rentas (bodegas y locales fábrica)
 - 08.- Combustibles y lubricantes (fábricas)
 - 09.- Fletes y transportes
 - 10.- Mantenimiento, refacciones y reparación de equipo.
(Fábrica)
 - 01.- Salarios
 - 02.- Refacciones y otros materiales
 - 03.- Otros gastos
- 11.- Quebrantos
- 12.- Marcas y faltantes
 - 01.- Por traslado de materia prima
 - 02.- En el almacenamiento de materia prima
 - 03.- De elaboración
- 13.- Depreciaciones
- 14.- Castigos
- 15.- Amortizaciones
- 16.- Impuestos
 - 01.- Federales
 - 02.- Estatales
 - 03.- Municipales
- 17.- Energía eléctrica
- 20.- Envases y etiquetas
- 21.- Materias primas (Cafe, arroz palay)
- 28.- Maniobras y almacenaje
- 30.- Conservación y reparación de inmuebles
- 33.- Gastos en el campo
- 37.- Reparaciones previas
 - 01.- Salarios
 - 02.- Refacciones
 - 03.- Materiales
- 38.- Pérdida en venta de mercancías
- 40.- Diversos

O R G A N I G R A M A S

Los organigramas tienen por objeto representar la estructura administrativa, en forma esquemática y son el resultado de un levantamiento o de un plano.

Permiten a cualquier persona entender objetivamente la estructura de una organización.

Pueden utilizarse las siguientes representaciones gráficas:

- a) Verticales,
- b) Horizontales
- c) Circulares

Los organigramas de tipo descendente vertical, son los tradicionales y muestran a los niveles jerárquicos en su dependencia y correlación.

Los horizontales se representan de izquierda a derecha y muestran la organización en sus características de niveles jerárquicos, la relación que guardan entre sí así como su interdependencia.

Los organigramas circulares, contienen aros en los que se colocan los niveles jerárquicos.

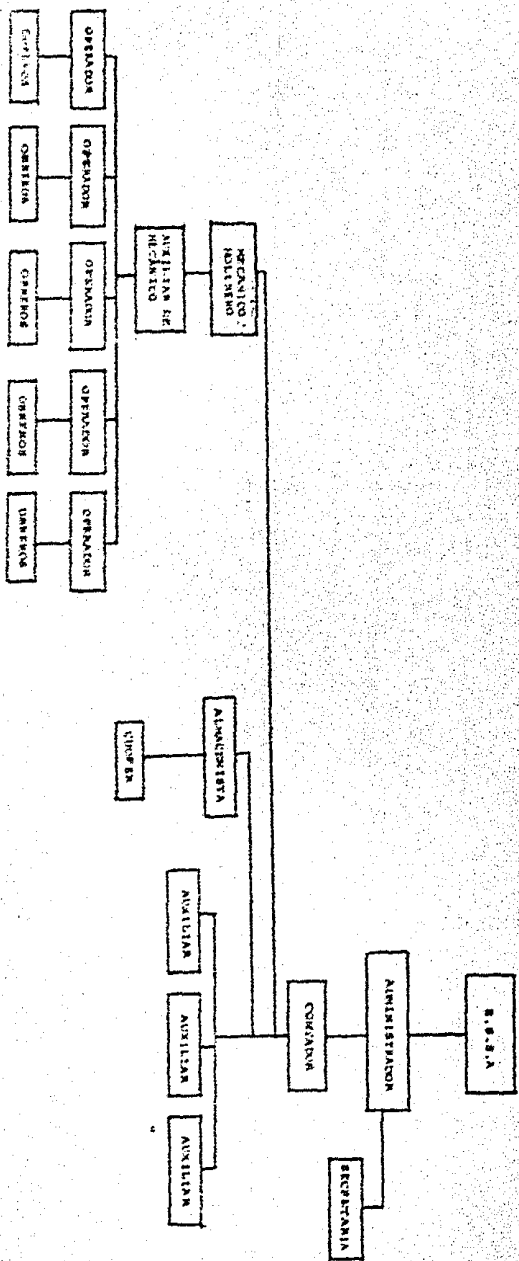
La interrelación de los puestos se facilita con el buen empleo de los organigramas, los cuales establecen la estructura de la organización.

Para la representación de la estructura administrativa del Molino de Arroz, se utilizó un organigrama de tipo vertical y - por puestos, ya que éste es el que facilita más la representación.

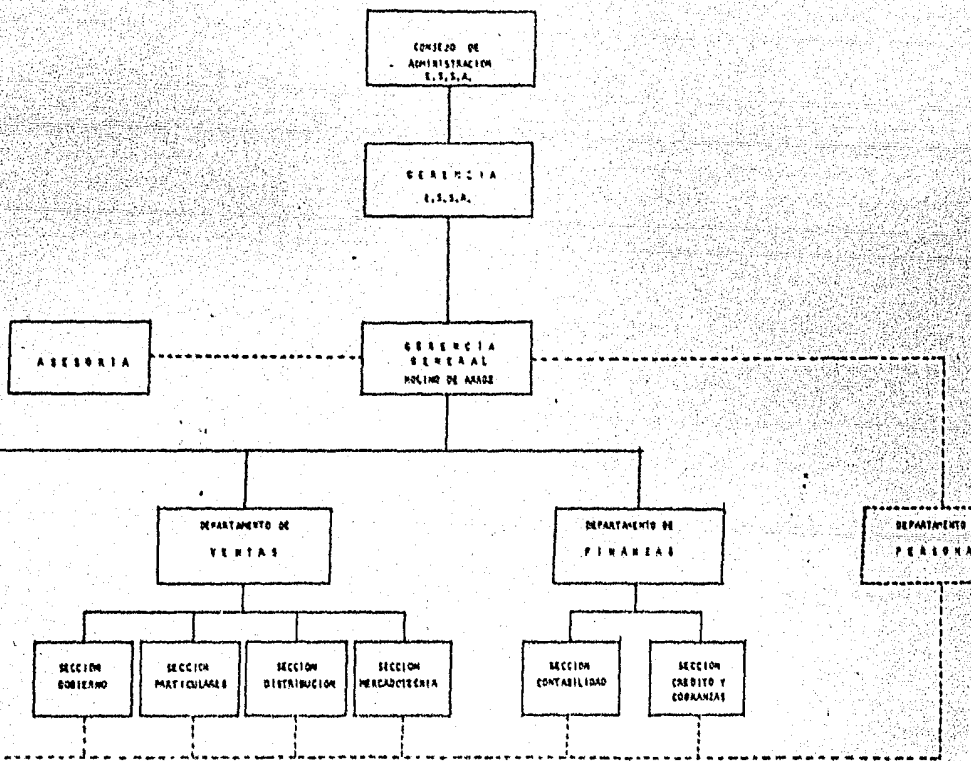
En él se han indicado los nombres de los puestos, respetando la nomenclatura original.

ORGANIGRAMA GENERAL
MOLINO DE AZÚCAR.

ANEXO I



PROGRAMA QUE NUESTRA SA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA



O B J E T I V O S INSTITUCIONALES

- 1.- Proporcionar la mejor retribución por sus cosechas, a los Ejidatarios y Campesinos.
- 2.- Contribuir a la elevación del nivel de vida de estos núcleos de población.
- 3.- Colaborar en la creación de nuevas fuentes de trabajo; tanto en el campo como en las propias instalaciones.
- 4.- Crear, desarrollar y conservar una buena imagen del Molino.
- 5.- Capturar la máxima demanda de los productos del Molino.
- 6.- Cumplir con todos los programas establecidos.
- 7.- Obtener un margen razonable de utilidades.
- 8.- Dar cumplimiento a las obligaciones contraídas con los ejecutivos, empleados y colaboradores del Molino.

GERENCIA GENERAL

La supervisión y control de todos los recursos humanos, técnicos y materiales con que cuenta el Molino está a cargo de la Gerencia - General. Esta representa a la máxima autoridad dentro de la Organización.

Para un mejor cumplimiento de sus funciones, está facultada para delegar la autoridad que considere necesaria entre las distintas áreas que integran el Molino/

Responde directamente ante la Gerencia de la Empresa de Servicios S. A., del adecuado ejercicio de todos los planes, programas y proyectos aprobados por ésta.

La Gerencia General del Molino deberá diseñar, implantar y desarrollar un sistema de información E.S.S.A.- Molino, que haga posible la transmisión sistemática de informes que permitan la evaluación y control de las actividades de cada uno de los Molinos integrantes de la Industria Ejidal Arrocera. Para estos efectos puede emplear Estados Financieros, Reportes de Ventas, Reportes de Producción, etc.

A fin de hacer realmente efectiva la pretendida descentralización de actividades, una vez que hayan sido presentados y aprobados los presupuestos para cada ejercicio y/o período determinado por parte de la Gerencia de E.S.S.A., únicamente cabrá la intervención -

de ésta en aquellos casos en que se reportan desviaciones que realmente sean significativas, con respecto a lo planeado.

Resumiendo esto último, podemos hablar de un intento de administración por excepción.

De igual forma que la planteada anteriormente, deberá manejar todos los asuntos relativos a las distintas áreas que son subordinadas directas, éstas son:

- Area de Producción,
- Area de Ventas,
- Area de Personal y Relaciones
- Area de Finanzas.

La Gerencia General deberá funcionar como coordinadora de ellos y puesto que se les ha delegado autoridad suficiente para que operen con autonomía dentro de ciertos límites establecidos, será función preponderante la búsqueda del adecuado equilibrio de coordinación e interrelación entre todas las áreas tanto operativas como de servicio, a fin de lograr la plena satisfacción de los objetivos institucionales de la organización.

Asimismo, está encargada de mantener y desarrollar todos aquellos contactos externos indispensables para el adecuado funcionamiento del Molino.

Esto es que deberá llevar a cabo toda una serie de actividades que formen parte de programas de relaciones públicas diseñadas expresamente para cada público, entre estos pueden citarse los siguientes

- 1) Proveedores en general,
- 2) Ejidatarios y/o campesinos proveedores de arroz palay,
- 3) Autoridades estatales,
- 4) Funcionarios de organizaciones competidoras,
- 5) Asociaciones o Cámaras
- 6) Distribuidores.

Dentro de lo que podemos llamar "contactos internos", señalaremos los siguientes:

- a) Áreas operativas y de servicios, aunque son subordinadas directas, deben incluirse como contactos internos.
- b) Gerentes de otros molinos,
- c) Cuerpo de Asesores.

Este representa uno de los más importantes contactos, ya que debe proporcionar todo el apoyo técnico que requiera cualquiera de las áreas, ya sean operativas o de servicio.

La Gerencia General no tiene autoridad funcional sobre el cuerpo de asesores, así como éstos no la tienen tampoco sobre la Gerencia General ni área alguna de la organización.

Básicamente la Gerencia debe procurar que éstos Asesores actúen como "Agentes del Cambio".

OBJETIVOS

- Supervisar y controlar el máximo aprovechamiento de los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales disponibles en la organización.

Vigilar el cumplimiento eficiente de los planes, programas y presupuestos aprobados.

Procurar la satisfacción de los objetivos institucionales.

Promover la adecuada interrelación y comunicación entre todas las áreas de la organización.

Fomentar el desarrollo profesional de sus directivos.

P O L I T I C A S

Respetar las líneas de autoridad establecidas.

Autorizar en primera instancia la compra de la cosecha de arroz a los ejidatarios locales.

Atender en la medida de lo posible las sugerencias que le sean formuladas.

Realizar por lo menos una vez al mes, reuniones con sus colaboradores.

Celebrar reuniones periódicas con los demás jefes de molinos.

Mantener un sistema de estímulos al personal.

Enviar a sus directivos por lo menos a un curso de capacitación, desarrollo o actualización, durante el año.

No intervenir en los asuntos internos de las áreas de la organización, salvo petición expresa.

F U N C I O N E S

Analizar la información relativa a todas las áreas.

Autorizar los pagos de adeudos,

Revisar y firmar los informes que con tal objeto le son presentados,

Estudiar las variaciones detectadas en el cumplimiento - de los planes, programas y presupuestos.

Colaborar en la proposición de medidas correctivas.

Atender las consultas de sus subordinados.

Proporcionar a las distintas áreas el apoyo o colaboración que necesiten.

Atender a los contactos externos de la organización.

Revisar y mantener la organización más adecuada.

Vigilar que se cumplan las funciones establecidas,

Informar periódicamente a E.S.S.A., de las operaciones realizadas.

Sugerir a E.S.S.A., objetivos, políticas y procedimientos, para el mejor funcionamiento de la organización.

Realizar juntas periódicas con su personal directivo, a fin de analizar y resolver los problemas que se -
presentan.

Solicitar a E.S.S.A., el asesoramiento necesario.

Mantener buenas relaciones con clientes, proveedores, acreedores y público en general/

Atender la correspondencia diaria.

A U T O R I D A D

La Gerencia General tiene autoridad para :

Delegar la autoridad necesaria para el mejor cumplimiento de sus funciones,

Aprobar ascensos, promociones y aumentos de sueldos a ejecutivos y empleados de la organización.

Autorizar el pago de obligaciones de la organización.

Firmar los cheques de la organización.

Solicitar información a las distintas áreas y exigir en su caso el cumplimiento de sus obligaciones a éstas.

Decidir la distribución del presupuesto de gastos aprobado por E.S.S.A.

Revisar y firmar la correspondencia diaria.

Aprobar las adquisiciones de materiales, muebles, enseres y equipos.

Autorizar la contratación del personal.

A S E S O R I A

Esta función permanecerá a cargo de E.S.S.A., y deberá brindar todo el apoyo técnico que requiera al Molino de Arroz.

Este apoyo será proporcionado a través de sus departamentos especializados y por medio de sus técnicas y especialistas en producción, mercadotecnia, personal, aspectos legales, finanzas, publicidad y otras.

El objeto de esta función de asesoría obedece fundamentalmente, al propósito de llenar funciones que inicialmente no han sido consideradas dentro de la organización propuesta.

Es indudable que resulta más práctico y, sobre todo, más económico solicitar a E.S.S.A., que proporcione sus servicios en forma de asesoría. Uno de los factores más importantes para exponer esta alternativa, es precisamente el relativo al costo que implicaría la selección de cualquiera de las otras alternativas lógicas que se presentaron, éstas son :

- a) Contratación de asesores externos,
o bien,
- b) Ubicación permanente de las funciones anteriormente descritas, en departamentos creados expresos, dentro de la estructura organizacional.

Cualquiera que fuese la selección y aún después de haber efectuado un cuidadoso análisis de los pros y contras, necesariamente se inclu

rriría en un aumento de los costos.

Por el contrario, de la decisión de utilizar la asesoría en la forma propuesta, en este proyecto, a E.S.S.A., se obtendrían por lo menos, los siguientes beneficios :

- a) No se elevarían los costos, por concepto de pago de honorarios o salarios.
- b) Se fomentaría el desarrollo de los propios asesores, en este caso, los especialistas y técnicos de E.S.S.A.
- c) Se "vendería la idea " a los cuadros directivos de E.S.S.A. de la importancia vital que tendrían sus funciones de dirección, evaluación y control de las operaciones de las empresas ejidales.

Con este punto se cubriría en cierta forma, el aspecto político que en este tipo de empresas es muy importante cuidar.

Es preciso señalar el hecho de que las actividades de asesoría, serían prácticamente ilimitadas de acuerdo al planteamiento señalado, y en un momento dado podría incluso convertirse en funciones de auditoría interna, otra ventaja más que se obtendría está representada por la posibilidad de que el cuerpo de asesores se convierta en un instrumento, o mejor dicho en una fuente de información para los fines de control y evaluación de los resultados obtenidos por el Mo lino.

Debido a esta situación únicamente se presentan los objetivos propuestos para esta función, sin perjuicio de que éstos sean limitan

tes para las diversas actividades del cuerpo de asesores; es decir, que serán necesariamente cambiantes, de acuerdo a las necesidades - que de información requieran, para los fines específicos de control y evaluación, los directivos de E.S.S.A.

O B J E T I V O S

Proporcionar todo el apoyo técnico, material y humano necesario, para coadyuvar a la solución de problemas específicos del Molino.

Desarrollar un sistema eficaz de comunicación Molino-ESSA.

DEPARTAMENTO DE VENTAS

Reporta directamente a la Gerencia General del Molino, del eficaz cumplimiento de sus planes, programas y presupuestos aprobados.

Esta área es una de las más importantes de la organización, ya que es la encargada de compensar o recuperar lo que las otras gastan.

Su función no se limita, a la exclusiva acción de vender, sino - que además tiene que buscar para la organización una expansión de mercado.

Una breve descripción del proceso de las ventas, sería el siguiente:

- a) Primeramente identificar al posible público a satisfacer con el producto.
- b) Presentarle el satisfactor (o al producto en este caso).
- c) Impulsar o motivar a dicho público a seleccionar el producto.
- d) Cerrar la operación en términos que satisfagan plenamente a ambas partes.

El área de ventas mantendrá y desarrollará lo que puede denominarse "Seriedad Comercial", principalmente a través del respeto - y apego a los convenios establecidos.

Procuraré introducirnos mayormente al mercado utilizando para ello:

Propaganda, Precio y Calidad.

Conviene definir en esta parte la autoridad que sobre las secciones que integran el área, tiene la Jefatura de ésta.

Ejerce autoridad lineal sobre las secciones de :

- 1) Ventas Gobierno,
- 2) Ventas Particulares,
- 3) Distribución,
- 4) Publicidad y Mercadotecnia.

Fungirá como coordinadora de estas secciones, para ayudar al cumplimiento de sus objetivos particulares, y de ésta manera satisfacer los objetivos generales del área.

Estudiará sistemáticamente los reportes de ventas.

Controlará el ejercicio de los presupuestos.

Solicitará estudios sobre penetración del producto, identificación de la marca, canales de distribución, etc., a fin de evaluar con mayor objetividad la aceptación y/o rechazo de que goce el producto.

Igualmente, supervisará la entrega del producto a los compradores y/o distribuidores en la fecha señalada.

CONTACTOS INTERNOS

Está relacionada con las demás áreas del Molino, (esto es, áreas de producción, personal y finanzas) pero las relaciones preponderantes se dan en primer lugar con el área de producción; ya que ésta funcionará principalmente en base a la información que proporcione ventas.

Las relaciones con crédito y cobranzas también ocurren frecuentemente, debido a la autorización y/o informes que sobre determinados clientes proporcionaré al área de finanzas a través precisamente de crédito y cobranzas.

Del área de personal solicitaré servicios de asesoramiento en aspectos relativos a administración de recursos humanos, resolución de conflictos.

Colaboraré en el diseño de implantación de programas de relaciones públicas de aplicación con el público que trate el área de ventas.

En aquellos casos en que necesite apoyo técnico para solución de problemas específicos, solicitaré oficialmente y a través de Gerencia General, la intervención del cuerpo de Asesores.

CONTACTOS EXTERNOS

Dentro de éstos pueden mencionarse :

Distribuidores, ya sea de Instituciones del Estado o Particulares.

Ejecutivos de Ventas de Organizaciones Competidoras.

Jefes de Ventas de la misma Organización (se consideraran externos sólo en lo que a localización geográfica se refiere).

Asociaciones de Ejecutivos de Ventas.

O B J E T I V O S

Crear y conservar la demanda del producto,

Satisfacer la demanda efectiva de la clientela .

Conocer los gustos y tendencias de los consumidores.

Seleccionar y evaluar sistemáticamente los canales -
de distribución.

Colaborar en la formación de la imagen de la Organi -
zación.

Obtener el máximo volumen de ventas.

Vigilar y controlar el cumplimiento efectivo de los pla -
nes, programas y presupuestos aprobados.

Implementar y desarrollar los sistemas de ventas más ade -
cuados a las necesidades del mercado de la Organización.

Implementar y desarrollar los sistemas de incentivos más
atractivos para los distribuidores y representantes de -
la Organización.

P O L I T I C A S

Respetar el plazo de entrega prometido ,

Rechazar contratos cuando no puedan ser
surtidos dentro de los límites fijados.

Proporcionar información a los agentes de
Ventas, sobre las existencias disponibles.

Estimular a las áreas que cubran o sobre -
pasen sus cuotas establecidas.

Efectuar entregas totales de pedidos, salvo
petición en contra.

Examinar por lo menos cada mes el ejercicio -
de los presupuestos de ventas.

Comprobar efectivamente las quejas de los distri-
buidores o clientes.

Respetar los porcentos de ventas, estableci -
dos para cada área/

Otorgar descuentos por pronto pago, en los casos
previsibles.

F U N C I O N E S

Seleccionar los canales de distribución más adecuados.

Desarrollar un sistema de control de los canales de distribución.

Investigar constantemente los precios y condiciones de ventas del producto, en relación a los de la competencia.

Solicitar y colaborar en los estudios de mercado que fuesen necesarios.

Determinar los plazos de entrega.

Estudiar la utilización óptima de los subproductos.

Proporcionar información estadística periódica sobre el estado de las ventas.

Establecer cuotas de ventas anuales y mensuales por zonas.

Analizar los resultados obtenidos.

Determinar diferencias,

Analizar estas diferencias obtenidas,

Promover las actividades necesarias para el aumento .

Solicitar a Crédito y Cobranzas, realice las investigaciones necesarias para el otorgamiento de crédito a los clientes.

Mantener las funciones de Ventas con las de Producción.

Integrar una cartera de clientes.

Mantener actualizada y depurada esta cartera.

Fijar stocks, mínimos y máximos.

Distribuir el material promocional de la organización.

A U T O R I D A D

El área de Ventas y Distribución cuenta con autoridad suficiente para :

Exigir el cumplimiento de las cuotas de ventas establecidas.

Cancelar pedidos que no se ajusten a las políticas establecidas.

Decidir la ubicación del personal contratado.

Establecer cuotas de ventas.

Exigir la entrega de pedidos en el plazo establecido .

Aprobar el surtido de pedidos urgentes.

Pedir cursos de capacitación para sus agentes.

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

El área de producción reporta y responde directamente a la Gerencia General del Molino de los resultados obtenidos en la misma.

Debe mantener informado a la Gerencia General del grado de cumplimiento de los planes, programas y presupuestos aprobados para su área.

Esta opera bajo el tipo de producción que puede clasificarse como continua debido a que únicamente se industrializa o transforma, un solo producto- el arroz palay.

Este hecho por sí solo regulariza la producción y facilita enormemente la preparación de las instalaciones ("layout"), y los consiguientes trámites administrativos.

Uno de los factores más importantes de ésta área consiste en delimitar en dónde comienzan y en dónde terminan las tareas que la afectan y cuáles son sus relaciones con las áreas restantes.

El área de producción es completamente independiente de la función de distribución del producto terminado, únicamente debe apearse a las necesidades que de ésta requiera para fechas predeterminadas al área de Ventas.

El proceso productivo puede describirse o mejor dicho, definirse - desde el momento en que se recoge la cosecha de arroz del correspondiente ciclo de las Sociedades Locales de Crédito Ejidal y/o, - campesinas independientes, productores ambos del citado cereal y tur

mine finalmente, con el cumplimiento de las órdenes solicitadas por Ventas en la fecha fijada de común acuerdo.

Dentro de la misma estructura del área de producción, se ha ubicado la función de mantenimiento, ya que por el momento, la situación actual así lo requiera, las funciones principales de ésta subdivisión de la estructura serán básicamente las de satisfacer la necesidad de que el equipo permanezca en las debidas condiciones.

En la medida de lo posible deberá diseñarse e implantarse el sistema de mantenimiento preventivo. Para tal motivo, deberá diseñarse un programa de mantenimiento preventivo que se adapte a las condiciones operativas de la organización.

A fin de estar en condiciones de aumentar la productividad de las instalaciones, es conveniente que desarrolle periódicamente (o con la frecuencia que resulte necesaria), estudios de distribución de la maquinaria, evaluación de los métodos de control de la producción, hasta donde sea posible y costeable, estudios de tiempos y movimientos, etc.

CONTACTOS INTERNOS

El área de producción tiene contactos con todas las demás áreas - de la organización; sin embargo, lógicamente, establecerá relaciones de coordinación estrecha con el área de ventas y distribución - ya que, trabajará principalmente tomando como base al presupuesto - aprobado de ventas para elaborar sus programas de producción.

Solicitará asesoramiento del área de personal y relaciones con respecto a cualquiera de estos asuntos :

- a) Solicitudes de nuevo personal,
- b) Resolución de conflictos entre su personal,
- c) Técnicas de entrenamiento y desarrollo de su personal.

Las relaciones con el cuerpo de asesores relativas a consultas sobre problemas técnicos de producción, serán canalizadas por medio de solicitud oficial y a través de la Gerencia General.

CONTACTOS EXTERNOS

desarrollará los indispensables para mantener actualizado el
nivel de producción, en cuanto a los adelantos y nuevas técnicas.
1.

Entre los contactos pueden citarse :

- a) Con otras áreas de producción de la organización,
- b) Con Departamentos o áreas de organizaciones competidoras.
- c) Con proveedores de maquinaria y equipo.

P R O D U C C I O N

OBJETIVOS.-

* Obtener los productos :

- a) Cumpliendo un plazo,
- b) Llegando a una calidad,
- c) Consiguiendo un precio .

Operar dentro de los estándares y normas de calidad establecidos.

Reducir al máximo las demoras por fallos en la maquinaria, mediante un adecuado mantenimiento preventivo.

Obtener el máximo rendimiento de los recursos humanos, técnicos y materiales.

Reducir o eliminar los desperdicios de materia prima.

Diseñar e implementar los sistemas de control más adecuados.

Obtener el rendimiento óptimo de todo el personal mediante una adecuada motivación.

Reducir o eliminar los accidentes de trabajo, mediante la aplicación de programas de seguridad.

Cumplir con los planes, programas y presupuestos aprobados.

Fomentar la especialización del personal.

P O L I T I C A S

Notificar a ventas aquellos pedidos que no puedan ser surtidos oportunamente.

Aplicar exactamente los programas de mantenimiento preventivo .

Mantener estrecho contacto con los proveedores de maquinarias.

Intercambiar experiencias con los demás molinos de la Organización.

Cumplir estrictamente con las medidas de higiene y seguridad implantadas.

Mantener informada a la Gerencia del cumplimiento de los programas de producción.

Respetar los horarios establecidos con los trabajadores.

No surtir pedidos que no se apeguen a las normas establecidas.

Divulgar periódicamente el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos.

F U N C I O N E S

Vigilar el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos aprobados.

Verificar que se cumplan las normas y estándares establecidos.

Establecer, desarrollar y mejorar en coordinación con el cuerpo de asesores; la organización y sistema más adecuados para el área de producción.

Elaborar el presupuesto anual de gastos del área.

Controlar y supervisar el ejercicio de éste.

Decidir la contratación de sus obreros.

Recomendar ascensos y promociones.

Introducir al personal de nuevo ingreso.

Implantar normas y medidas de seguridad e higiene.

Tomar las decisiones necesarias para cumplir con los objetivos señalados.

Llevar estadísticas sobre ejercicio de los presupuestos.

Informar gráficamente en combinación, con personal de los accidentes de trabajo que ocurrieren.

Coordinar las actividades de las distintas fases del proceso.

Investigar sobre posibles usos alternativos de productos y subproductos.

Supervisar el desarrollo adecuado de todas las funciones.

Determinar capacidades productivas óptimas.

Colaborar con la realización de estudios sobre simplificación del trabajo y aumento de la productividad, tales como:

- a) Simplificación de procesos ,
- b) Aprovechamiento y reducción de desperdicios ,
- c) Manejo de materiales.
- d) Disposición de la maquinaria .
- e) Estudios de tiempos y movimientos.

A U T O R I D A D

El área de producción tiene autoridad suficiente para :

Exigir el cumplimiento de los planes, programas y presupuestos aprobados

Autorizar la contratación de su personal,

Asesorar a la Gerencia en materia de inversiones para instalaciones, compra de equipo o cualquier otra relacionada con las funciones de - producción.

Aplicar sanciones a su personal por incumplimiento a las normas es - tablecidas.

Autorizar la entrada a las instalaciones a proveedores, visitantes y - en general, público ajeno a las mismas.

Tomar decisiones sobre todos los problemas que se presentan en su área, exceptuando aquellos que afecten la seguridad o estabilidad económica - de la organización; los cuales deberá someterlos a la Gerencia.

Exigir el cumplimiento de las funciones encomendadas al personal.

Proponer ascensos, promociones y aumentos de sueldos al personal obra - ro.

Dentro de este capítulo relativo al área de producción, se desarrollan una serie de sugerencias, que a continuación se mencionan .

Es muy importante no perder de vista que el área de producción, deberá implantar una serie de actividades que en la organización actual no lleve a cabo; básicamente se propone un cuestionario con algunas de las preguntas tendientes a obtener una mejor imagen de la situación en que se encuentra esta función, desde luego, éstas preguntas podrán ser ampliadas, modificadas o suprimidas; puesto que la idea es obtener información más técnica, que en manos de especialistas en la materia permita su adecuada interpretación y análisis.

CUESTIONARIO DE PLANEACION DE LA PRODUCCION

- ¿ Se determinan objetivos para la planeación de la producción?
- ¿ Sí, cuáles son ?
- ¿ No, por qué ?
- ¿ Están elaborados los planes con el tiempo suficiente para cumplir -
con los objetivos?
- ¿ Sí, como se determinan ?
- ¿ No, por qué ?
- ¿ Existen políticas que sirvan de lineamiento a la producción?
- ¿ Sí, cuáles?
- ¿ No, por qué?
- ¿ Qué información se requiere para planear la producción y como se -
obtiene ?
- ¿ Cómo se dirige la planeación de la producción ?
- ¿ Existe supervisión de los planes de producción ?
- ¿ Hay estudios para mejorar los procesos actuales ?
- ¿ Mencione los procesos que utiliza la empresa y por qué ?
- ¿ Si los procesos actuales se comparan con el grado actual de desa-
rrollo técnico, muestran ? :

VENTAJAS

DESVENTAJAS

DE NATURALEZA TECNOLÓGICA
EN EL CONTROL DE LOS PRO-

CESOS EN EL COSTO

Son cuantificadas las mermas ?

¿ Sí, cómo ?

¿ No, porqué?

Existen medios para disminuir los costos ?

¿ Sí, cuáles? ¿ los utiliza ?

¿ No, porqué?

Resuelva las siguientes fórmulas de productividad.

Productividad en Valores (Costo = $\frac{\text{Valor Total}}{\text{Costo Total}}$
de la producción)

Productividad del
trabajo por hora = $\frac{\text{Cantidades físicas de producto}}{\text{hora hombre trabajada}}$

Productividad del
trabajo (del personal = $\frac{\text{Cantidades físicas de producto}}{\text{Personal Empleado}}$

Productividad del
trabajo (en valor por = $\frac{\text{Valor Total}}{\text{Hora- Hombre trabajada}}$
hora- hombre

D E P A R T A M E N T O
D E
F I N A N Z A S

Responde o depende directamente de la Gerencia General.

Los objetivos de ésta área son los siguientes :

Diseñar, mantener y desarrollar el sistema de control más adecuado, que permita vigilar las operaciones de la Organización, principalmente a través de los distintos presupuestos.

Detectar desviaciones al ejercicio de los presupuestos a fin de proponer medidas correctivas.

Analizar e interpretar periódicamente la situación financiera de la Organización.

Proporcionar a la Gerencia General información suficiente que facilite la toma de decisiones.

Este área es prácticamente un instrumento de control de la Organización, como tal procurará la adecuada coordinación de todas secciones en que se encuentra dividida y que le reportan a la Jefatura de Finanzas; estas son :

- A) Sección de Crédito y Cobranzas
- B) Sección de Contabilidad

La información financiera que proporcione a la Gerencia General será básica, especialmente la relativa a los presupuestos de egresos e ingresos, puesto que serán la base para la toma de decisiones.

Proporciona a la Gerencia informes relativos a los requerimientos de efectivo, en informes semanales y mensuales.

Reporta periódicamente del estado que guardan las Cobranzas de la Organización, es decir, del ejercicio del Presupuesto de Cobranzas, así como de las desviaciones incurridas.

C O N T A C T O S
E X T E R N O S

Pueden citarse los siguientes :

Clientes o Distribuidores de la Organización,

Asociaciones o Cámaras,

Jefes de Areas Financieras de Organizaciones Competi
doras.

Jefes de Finanzas de otros Molinos de la Organización.

C O N T A C T O S
I N T E R N O S

Ya han sido mencionadas las secciones de Crédito y Cobranzas y Contabilidad.

Area de Producción,

Area de Ventas

Area de Personal y Relaciones

Igual que en los demás casos el contacto que sea establecido con ésta área será para solicitudes de asesoramiento en aspectos relativos a personal .

En aquellos casos que requieran apoyo técnico del cuerpo de asesores, deberá hacerse por medio de solicitud oficial a la Gerencia General .

SECCION DE CONTABILIDAD

La Sección de Contabilidad forma parte del Area de Finanzas, se encuentra al mismo nivel jerárquico de la Sección de Crédito y Cobranzas.

Reporta directamente a la Jefatura del Area de Finanzas.

Es responsable del registro de todas las operaciones de la Organización.

Coadyuva con la Jefatura del Area de Finanzas al control del ejercicio de los presupuestos aprobados para las distintas áreas.

Mantiene informada a la Gerencia de las obligaciones de la Organización.

(Esto es, de sus vencimientos)

Prepara los estados proforma requeridos por la Gerencia General.

Analiza e interpreta los estados financieros de la Organización.

En forma general, puede decirse que la Sección de Contabilidad como función tiene dos fines primordiales.-

A.- Registrar las distintas transformaciones que experimenta el dinero de la Organización.

B.- Verificar los resultados, a fin de investigar el origen de las pérdidas y las posibilidades de su reducción o eliminación.

También está encargada de llevar la contabilidad de costos de la Organización. Derivada de esta contabilidad proporciona información, que puede ser utilizada con los siguientes propósitos :

- 1) Para evaluación de los inventarios, o bien, para la determinación del costo de los productos vendidos.
- 2) Como una herramienta de la Gerencia General, al realizar los planes generales de la Organización.
- 3) Como una ayuda útil para la toma de decisiones, por ejemplo, en la fijación de precios de venta, estudios sobre la adquisición o no, de determinada maquinaria y en general, en la solución de problemas que ofrezcan varias alternativas.
- 4) Como una medida para evaluar la actividad desarrollada por las personas que son responsables de ciertos gestos.

C O N T A C T O S - I N T E R N O S

- 1) Area de Producción,
- 2) Area de Ventas,
- 3) Area de Personal,
- 4) Las necesidades de apoyo técnico que requieran serán canalizadas a través de la Jefatura del Area de Finanzas.

C O N T A C T O S - E X T E R N O S

- A) Secciones de Contabilidad de otros Molinos de la Organización .

C O N T A B I L I D A D

OBJETIVOS .-

Implantar y desarrollar un sistema de Contabilidad General y de Costos funcionales, y adecuados para la organización que permitan informar oportunamente los resultados obtenidos a fin de facilitar la toma de decisiones.

Mantener actualizado el registro de las operaciones de la Organización.

Vigilar y cumplir las obligaciones fiscales de la Organización.

F U N C I O N E S

Determinar en coordinación con los asesores, el sistema de contabilidad más adecuado para la Organización.

Elaborar el catálogo de cuentas más adecuado a las operaciones de la Organización.

Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.

Elaborar los estados financieros de la Organización.

Analizar e interpretar éstos.

Vigilar el registro oportuno de todas las operaciones contables de la Organización.

Proporcionar oportunamente los informes y estados contables requeridos.

Revisar los estados mensuales de costos.

Elaborar con la periodicidad necesaria la relación de adeudos de la Organización.

Calcular las liquidaciones de impuestos.

Vigilar el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la Organización.

Calcular las

Caja y Bancos.

Ingresos en Efectivo,

Cuentas Bancarias ,

Pagos con Cheque ,

Documentos y Cuentas por Cobrar,

Embarques y Facturación,

Crédito y Cobranzas,

Inventarios.

Activo Fijo,

Documentos por Pagar,

Nóminas,

Impuestos,

Establecimiento y Organización de Formas, Instructivos y Manuales.

Producción,

Recepción,

Análisis Financiero,

Depuración Contable. -

A U T O R I D A D

El área de contabilidad tiene autoridad suficiente para :

Exigir el cumplimiento del Sistema de Contabilidad aprobado .

Exigir el cumplimiento de las normas del Sistema de Costos -
que se implanta.

Aprobar la contratación de personal de su área en base a los
candidatos que le sean proporcionados.

El hecho de que en la estructura organizacional, que presenta la organización actual, incluye la función de contabilidad, obliga a analizar y evaluar su eficiencia, con objeto de estar en condiciones de conocer objetivamente la eficiencia con que ha venido laborando, simultáneamente se podrá decidir sobre la ubicación correcta de funciones, o bien, modificación o supresión de algunas otras.

Este análisis deberá desarrollarse también, en colaboración con los asesores.

Con el único propósito de proporcionar algunos lineamientos que pudieran servir de orientación, he considerado conveniente incluir el siguiente cuestionario; que igualmente es susceptible de adiciones, modificaciones o disminuciones.

- 1.- ¿ Se fijan fechas de presentación de los informes y estados financieros ?
- 2.- ¿Cuál es la estructura de la Organización Contable ?
- 3.- ¿ Se cumplen oportunamente las obligaciones tributarias ?
- 4.- ¿ El catálogo de cuentas existentes cumple con su objetivo?
¿ Sí, porque?
¿ No, porqué ?
- 5.- Es adecuado el diseño de las formas utilizadas en la Contabilidad.
- 6.- ¿ Se preparan los estados e informes necesarios ?
¿ Sí,? Mencione cuáles y con qué periodicidad.
¿ No, porqué ?
- 7.- Resolver las siguientes razones financieras :
a) Pruebas de Liquidez.

Razón Circulante =

ACTIVO CIRCULANTE I

PASIVO CIRCULANTE I

Razón del ácido o =
Pago inmediato

ACTIVOS LIQUIDOS

PASIVOS CIRCULANTES

Cuentas por Cobrar =
a Ventas

CUENTAS POR COBRAR

VENTAS NETAS

Relación de Inventarios =

$\frac{\text{COSTO DE LO VENDIDO}}{\text{PROMEDIO DE INVENTARIO}}$

b) Mediciones Integrales.

Rendimiento sobre =
la Inversión.

$\frac{\text{UTILIDAD N E T A}}{\text{PROM. DE INVERSION}}$

Rendimiento sobre la =
Inversión total .

$\frac{\text{U T I L I D A D}}{\text{CAPITAL+ PASIVO FIJO}}$

Rotación de la =
Inversión.

$\frac{\text{V E N T A S}}{\text{CAPITAL+ PASIVO FIJO}}$

Rendimiento de la =
Inversión.

$\frac{\text{ROTACION DE LA INVERSION}}{\text{X RAZON DE UTILIDAD DE -}} \\ \text{OPERACION.}$

8.- ¿ Se analizan periódicamente las formas existentes de contabilidad ?

¿ Si, con qué periodicidad?

¿ No , porqué ?

CREDITO Y COBRANZAS

Reporta a la Jefatura del Area de Finanzas .

Esta sección es la responsable de efectuar los cobros a los distintos clientes, en forma oportuna y eficiente.

Realiza las investigaciones necesarias, para el otorgamiento de créditos a los clientes.

Controla y custodia los documentos firmados por éstos.

Proporciona información financiera y crediticia, que auxilie en la toma de decisiones.

Propone los medios más adecuados, de cobro para los clientes morosos.

Trabaja en estrecha coordinación con el área de Ventas, en los aspectos relativos a las investigaciones de solvencia de los posibles clientes.

Controle el ejercicio del presupuesto de cobranzas, e informe de ésta, así como de las desviaciones significativas, con sugerencias que faciliten la toma de decisiones.

CONTACTOS INTERNOS

Pueden mencionarse :

- a) Area de Ventas,**
- b) Area de Personal ,**
- c) Sección de Contabilidad.**

En aquellos casos en que requiera apoyo técnico, para la solución de algún problema, lo solicitaré a la Gerencia por medio de la Jefatura del Area de Finanzas.

CONTACTOS EXTERNOS

- a) Clientes de la Organización,
- b) Jefes de Crédito y Cobranzas de otros Molinos de la Organización.

(Este contacto es considerado externo sólo por lo que se refiere a la situación geográfica).

CREDITO Y COBRANZAS

OBJETIVOS.-

Efectuar los cobros a los clientes en forma oportuna y eficiente.

Custodiar y controlar los documentos firmados por éstos.

Proporcionar la información financiera y crediticia, que auxilie en la toma de decisiones.

Desarrollar un sistema de control que permita descubrir, eficazmente, las variaciones con el mínimo de consecuencias desfavorables.

P O L I T I C A S

El aspecto relativo a políticas del Área de Crédito y Cobranzas, lo he enfocado desde un punto de vista, que difiere en cierta forma de la manera en que fueron tratadas las políticas sugeridas para las demás áreas de la Organización; así tenemos que el diseño de estas políticas, deberá ser desarrollado coordinadamente por :

- A) La propia Área de Crédito y Cobranzas,
- B) La Gerencia,
- C) El Área de Ventas y Distribución,
- D) El cuerpo de asesores de E.S.S.A.

He considerado adecuado ubicar este diseño de políticas entre las áreas mencionadas, debido a que son las directamente afectadas como consecuencia de la adopción de un determinado número de políticas; cabe aclarar que la inclusión del cuerpo de asesores se debe al hecho, de que en último de los casos las políticas diseñadas podrán ser modificadas o rechazadas definitivamente por E.S.S.A.

De cualquier forma, las políticas a diseñar deben tocar por lo menos los siguientes puntos :

- a) Otorgamiento de Créditos,
- b) Importe máximo de éstos,
- c) Plazos de pago ,
- d) Límites de tolerancia.

F U N C I O N E S

Realizar investigaciones eficientes de antecedentes y solvencia, de clientes para el otorgamiento de créditos.

Mantener al día los controles y registros necesarios para el oportuno control de los cobros de la Organización.

Proporcionar información oportuna a la Gerencia y área de Ventas, sobre el resultado de las cobranzas, estados de cuentas de los - clientes, investigación de nuevos créditos, etc.

Mantener una comunicación fluida, y adecuada, con las demás áreas de la Organización.

Sugerir las medidas que considere necesarias para mantener la Organización de Crédito y Cobranzas.

Decidir la contratación del personal con base en los candidatos - que le proporcione el área de personal.

Promover el desarrollo e iniciativa del personal.

Verificar saldos de clientes e informar de los mismos.

Revisar letras de cambio y documentos enviados para su cobro.

Revisar las relaciones de cobranzas.

Revisar y controlar la cobranza.

Controlar los documentos de los clientes morosos.

Efectuar las investigaciones necesarias para la autorización o rechazo de los créditos a clientes

A U T O R I D A D

El área de crédito y cobranzas, tiene autoridad suficiente para :

Tomar decisiones sobre los problemas internos del área, que no comprometen económicamente a la Organización.

Rechazar créditos a clientes, de acuerdo con las políticas crediticias de la Organización.

Utilizar medios de apremio especiales, para la recuperación de cobros de clientes morosos, sin afectar con ello a la Organización.

Exigir la entrega oportuna de la facturación de las ventas .

Exigir al personal del área el cumplimiento de las políticas objetivas y funciones establecidas.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Esta área reporta directamente a la Gerencia General, del cumplimiento eficaz de los planes, programas y presupuestos aprobados.

Tiene encomendada una doble función:

- a) La administración de los Recursos Humanos, de la organización.
- b) Las relaciones públicas de la organización.

Tiene autoridad staff; sobre todas las áreas de la organización.

Diseña, implanta y desarrolla, el mejor sistema de administración de Recursos Humanos.

Es responsable de crear un buen ambiente de trabajo, colocar a las personas en aquellos puestos donde puedan desarrollar plenamente sus capacidades.

Procura el desarrollo profesional de todos los colaboradores de la Organización.

Evalúa sistemáticamente, la opinión de los colaboradores del Modelo hacia el mismo.

Colabora con todas las áreas en forma de asesoría, en la selección del personal destinado a cubrir vacantes.

Coadyuva en la resolución de conflictos laborales.

Desarrolla programas tanto culturales, como deportivos; dirigidos a los colaboradores y tendientes a lograr una identificación positiva con la organización.

Planea, e implanta programas de Relaciones Públicas, dirigidas a los distintos públicos.

Procura la creación de una buena imagen de la Organización.

Busca la sensibilización de los colaboradores, del molino, a fin de mantenerlos preparados para todo tipo de cambios.

Diseña programas de acercamiento y colaboración, con los productores de arroz de la región.

CONTACTOS INTERNOS

- a) Area de Producción,
- b) Area de Ventas,
- c) Area de Finanzas,
- d) Cuerpo de Asesores.

Para aquellos casos en que requiera apoyo técnico, lo solicitaré oficialmente por conducto de la Gerencia General.

CONTACTOS EXTERNOS

- a) Fuentes de Reclutamiento tanto locales como externos.
- b) Hospitales o Médicos,
- c) Asociaciones o Cámaras,
- d) Areas de Personal de otras molinos de la organización.
- e) Departamento o Área de personal de organizaciones competidoras.

O B J E T I V O S

Desarrollar, y mantener el mejor sistema de Administración de Recursos Humanos.

Desarrollar los canales óptimos de comunicación, tanto internos como externos.

Mantener sistemas adecuados de incentivos al personal.

Propiciar un buen ambiente de trabajo.

Colaborar en la creación y mantenimiento de la imagen favorable de la organización, en todos los públicos.

Seleccionar el personal más apto y capacitado para la organización, en todos los puestos.

Mantener y desarrollar un sistema eficaz de Seguridad Industrial.

Reducir al mínimo los accidentes de trabajo.

Capacitar y desarrollar al personal, en beneficio propio y de la Organización.

Crear una buena moral de trabajo.

Sensibilizar a todo el personal a fin de lograr el constante desarrollo organizacional.

Facilitar la rápida y eficaz integración del nuevo personal

P O L I T I C A S

Emplear fuentes de reclutamiento locales.

Cubrir las vacantes con personal que ya esté laborando, dentro de la organización y para quienes represente un ascenso.

Emplear en la medida de lo posible las pruebas psicotécnicas, encuestas, etc., a fin de eliminar en parte, la subjetividad - en las decisiones.

Proporcionar al personal de nuevo ingreso toda la información necesaria acerca de la organización y su puesto.

Investigar en los casos de renuncia de personal, el porqué de - ésta.

Otorgar los ascensos y premios al personal en base a las calificaciones de méritos.

Implementar planes de entrenamiento para el personal, en todas - las áreas de la organización.

Hacer realmente efectivo, el cumplimiento de las disposiciones de seguridad.

a la operativa de la organización.

Atraer solicitantes capaces para las vacantes que se presentan.

Lograr que todos los trabajadores y empleados reciban una remuneración equitativa y justa a cambio de la prestación de sus servicios.

Proporcionar al personal sólo aquellas actividades que correspondan a su capacidad.

F U N C I O N E S

Mantener contacto frecuente con las fuentes de reclutamiento.

Reclutar al personal necesario para cubrir vacantes.

Seleccionar al personal más apto.

Desarrollar un sistema de análisis de puestos.

Elaborar programas de capacitación.

Establecer planes y programas para la mejor administración, de sueldos y salarios.

Elaborar programas de actividades sociales, culturales y deportivas para todo el personal.

Revisar las solicitudes de empleo.

Aplicar a los candidatos las pruebas y exámenes necesarios para medir y evaluar sus cualidades.

Llevar un expediente de todo el personal .

Proporcionar a las áreas solicitantes, los candidatos para cubrir sus vacantes.

Investigar los datos escolares socioeconómicos y de trabajo proporcionados por los candidatos.

Efectuar las entrevistas previas a los candidatos.

Promover la identificación del personal con la organización.

Elaborar el calendario de vacaciones del personal.

Facilitar el desarrollo del personal .

Presentar al personal de nuevo ingreso con su jefe inmediato.

Entregar al personal toda su documentación, ya sea de alta o de baja.

Tramitar su inscripción en el I.M.S.S.

Elaborar las nóminas.

Mantener y mejorar los conductos de higiene y seguridad.

Asesorar al personal directivo, en relación con sus empleados.

Controlar las entradas y salidas del personal.

Proporcionar la información que sea requerida por la Gerencia.

Efectuar las entrevistas de salida al personal que renuncia , a fin de investigar las posibles causas de ésta.

Desarrollar programas tendientes a desarrollar y conservar la buena imagen de la Organización.

Atender las sugerencias recibidas del personal.

Desarrollar las comunicaciones en todos los niveles.

A U T O R I D A D

El área de personal tiene autoridad para :

Autorizar la proposición de candidatos a las áreas solicitantes.

Rescindir contratos al personal que incurra en faltas que lo ameriten.

Ordenar el diseño de programas de entrenamiento y desarrollo.

Exigir el cumplimiento de medidas de higiene y seguridad.

Imponer sanciones al personal que se haga acreedor a ellas.

Otorgar premios o estímulos por el mismo motivo.

Ordenar el reclutamiento del personal en las fuentes que considere más adecuadas para la organización.

Proponer ascensos, aumentos, salarios y retribuciones al personal de la Organización.

Exigir el cumplimiento del Reglamento Interior de Trabajo.

Como anexo de este capítulo se incluye un procedimiento de reclutamiento, selección, contratación e introducción de personal, ya que uno de los objetivos del Departamento de Personal es precisamente " Seleccionar el personal más apto y capacitado para la organización en todos los puestos ".

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO, SELECCION,
CONTRATACION E INTRODUCCION DE PERSONAL

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

Elabora y envía requisición de personal.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

Recibe requisición y efectúa análisis de la misma.

Verifica si puede cubrir solicitud con personal ya existente en la Organización.

Selecciona personal, le informa y practica entrevista (conecte con punto 17).

En caso de no encontrar personal adecuado, revisa solicitudes de aspirantes.

Acude a las fuentes de reclutamiento, en busca de personal idóneo (conecte con punto 8).

Localiza los candidatos apropiados.

Verifica que los candidatos satisfagan los requisitos del puesto.

En caso negativo, acude nuevamente a las fuentes de reclutamiento.

Procede a practicar entrevista formal al candidato preseleccionado.

Si resultan satisfactorios los resultados de la entrevista, envía al candidato a la entrevista final (caso contrario, consultar - actividad 5).

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

Realiza entrevista final, al candidato propuesto.

En caso de aprobar su contratación, lo comunica al candidato, a fin de que presente el correspondiente examen médico (en caso negativo-consultar actividad 5).

CANDIDATO

Presenta examen médico .

De resultar físicamente apto, firma contrato (elaborado por Personal), en caso contrario consultar actividad 6.

DEPARTAMENTO SOLICITANTE

Lleva a cabo la introducción del nuevo colaborador, e indica sus funciones. (Fin de procedimiento).

CANDIDATO EXISTENTE EN LA ORGANIZACION.

(Viene de punto 4), acude a entrevista al Departamento Solicitante, si está conforme con el empleo propuesto (en caso contrario consultar punto 5).

DEPARTAMENTO SOLICITANTE .

Lleva a cabo entrevista a candidato propuesto.

En caso de interesarle el candidato, informe la aceptación del mismo al Departamento de Personal, (en caso contrario, consultar punto 5).

DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

Notifica oficialmente, al candidato su aceptación por el Departamento solicitante.

CANDIDATO.

Acude a su nuevo Departamento.

DEPARTAMENTO SOLICITANTE..

Recibe al nuevo colaborador, lo introduce e indica sus nuevas funciones (Fin de Procedimiento).

DIAGRAMA DE FLUJO QUE MUESTRA EL PROCEDIMIENTO DE CONTRATACION DE PERSONAL

113

DEPARTAMENTO QUE SOLICITA EL PERSONAL

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

INICIO

REQUISICION DE PERSONAL
ELABORA
Y
ENVIA

RECIBIDA
RECIBE
Y
ANALIZA

¿PUEDE
EL SERVIDOR
PERSONAL DE LA
ORGANIZACION?

NEGATIVA Y
ENTREVISTA A
PERSONAL
SELECCIONADO

3.1

2.1

3.1

EFFECTUA REVISION DE SOLICITUDES EXISTENTES

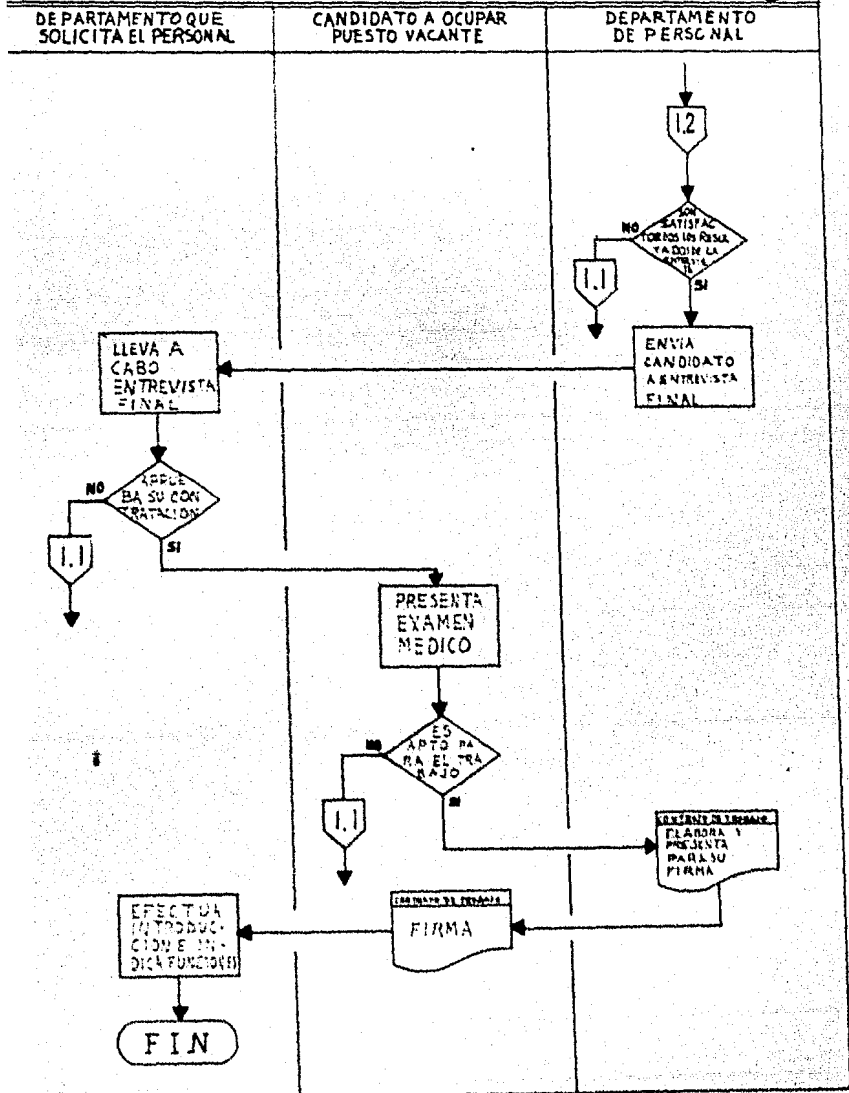
¿ENCUENTRA CAMPOS PARA
APROPIADOS?

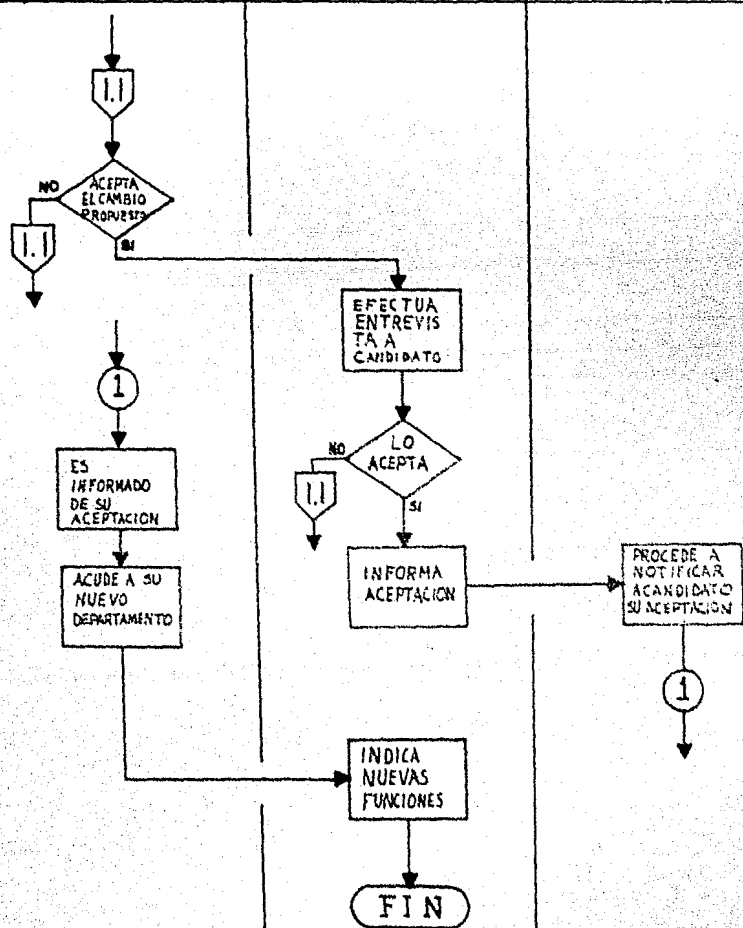
OCURRE A FUENTES DE RECLUTAMIENTO USUALES

¿SATISFACEN
LOS REQUISITOS
DEL PUESTO?

EFFECTUA ENTREVISTA FORMAL
A CANDIDATO

2.1



CANDIDATO EXISTENTE
EN LA ORGANIZACIONDEPARTAMENTO QUE
SOLICITA EL PERSONALDEPARTAMENTO
DE PERSONAL

CONCLUSIONES

En la Industria Ejidal Arroceras no existen objetivos bien definidos y en general puede afirmarse que la organización actual no está planeada para el cambio.

Un factor muy importante, que en ocasiones frena el adecuado desarrollo de la organización, es el relativo a la centralización excesiva de autoridad, herencia ésta del sistema burocrático en que se desenvuelve dicha industria.

No se ha procurado la creación de "imagen" de la organización y esto fomenta en parte el desconocimiento por parte de los consumidores de la marca comercial.

Es necesario que esta clase de empresas se actualicen y adopten un tipo de organización acorde con la administración y técnicas modernas, que incremente la eficacia en las operaciones y productividad, y les permita competir en igualdad de circunstancias con las empresas de la iniciativa privada.

La estructura propuesta está diseñada para ayudar al logro de objetivos tanto a mediano como largo plazo.

BIBLIOGRAFIA

- Auditoría Administrativa
Fernández Arena José Antonio
Editorial Diana
1973
- Administración de Empresas
Reyes Ponce Agustín
Limusa Willey
1970
- Anteproyecto de Investigación de la Actividad
Pesquera en México.
Alvarez Ramírez Fernando
Seminario de Investigación
Administrativa
F.C.A. 1973
- Administración de Personal
Reyes Ponce Agustín
Limusa Willey
1972
- Guía para la presentación de Proyectos
ILPES
Siglo XXI Editores
1973
- Introducción a la Administración
Fernández Arena José Antonio
Editorial Diana
1971
- Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales
Pardinas Felipe
Siglo XXI Editores
1972
- Organización Científica de las Empresas
De Lucas Ortueta Ramón
Limusa Willey
1972

Utilidad del Marketing
Hardy Leonard
Editorial Labor
1972