

3
2EJ



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**MANUAL DE ORGANIZACION EN UNA EMPRESA
CONSTRUCTORA**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:**

**ALVAREZ PEREZ LORENA GUADALUPE
CHAVEZ MEJIA GERARDO ENRIQUE**



ASESOR DEL SEMINARIO: L.A. ALFONSO SUAREZ REBOLLO

FALLA DE ORIGEN

MEXICO, D. F.

1995



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

AGRADECIMIENTOS

Un profundo reconocimiento a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, por haber auspiciado y apoyado, dentro de las actividades destinadas al Seminario de Investigación, la elaboración de este material.

Para la realización de este escrito contamos con la ayuda de gran cantidad de personas.

El Profesor L. A. Alfonso Suárez Rebollo, por ejemplo, nos inició en el largo camino hasta su publicación, durante una entrevista en la que nos proporcionó un tentador panorama general del tema; el mecanuscrito fué leído y discutido con él a quien agradecemos su paciencia y discernimiento.

El C.P. Francisco Orozco López fué muy generoso en tiempo y en sugerencias, quien leyó el manuscrito pacientemente y fué nuestro crítico más duro y nuestro más caluroso defensor.

Agradecemos también por el apoyo técnico y sus sugerencias al Arq. Correa, Arq. Tello, Arq. Gutiérrez y a quiénes colaboraron con nosotros proporcionando observaciones al presente.

A MI PADRE

ALVARO

Quien marcó la base para mi formación profesional.

A MI MADRE

MARIA EUGENIA

Una mujer que admiro, quien me enseñó el valor de la vida y sus principios, cuya paciencia y tenacidad me acompañan durante gran parte de mi proceso educativo y cuyo apoyo resulta invaluable para mí.

A MIS ABUELOS

HERIBERTO Y DIONISIA

A los cuales admiro profundamente, quienes me apoyaron en momentos difíciles y ahora comparten conmigo la satisfacción de realizarme profesionalmente.

A MIS HERMANOS

ALVARO, CLAUDIA, MARIA EUGENIA Y ALEJANDRO

A quienes agradezco su apoyo en mi etapa de estudiante y los momentos que hemos compartido.

A TI GERARDO

Que has sido apoyo incondicional y parte fundamental en mi vida, gracias mil por los buenos y malos momentos que han servido para valorar lo que somos juntos.

CON TODO CARIÑO

LORENA

A la única persona que me dió todo su apoyo y comprensión, no sólo en los momentos de mayor confusión, sino también en los momentos más importantes de mi vida como estudiante, ahora como Profesional, pero sobre todo como su hijo.

GRACIAS MADRE

A la persona que me acompañó en cada momento de grandes especulaciones y de grandes indecisiones dentro de mi formación profesional en la Universidad.

A TI LORENA

GERARDO

INDICE

TEMA	PAGINA
1. INTRODUCCION	1
2. METODOLOGIA DE INVESTIGACION	4
3. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA	8
4. ANTECEDENTES DEL MANUAL DE ORGANIZACION	9
5. NECESIDAD SOCIAL DEL MANUAL DE ORGANIZACION	11
6. FUNDAMENTO LEGAL	13
7. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION	18
8. OBJETIVO DE LA EMPRESA	20
9. POLITICAS GENERALES	21
10. ESTRUCTURA ORGANICA	24
11. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	25

12.CATALOGO GENERAL DE PUESTOS	26
13.ANALISIS DE PUESTOS Y DESCRIPCION DE FUNCIONES	
13.1 DIRECTOR GENERAL	29
13.1.1 GERENTE TECNICO OPERATIVO	33
13.1.1.1 SUPERINTENDENTE	37
13.1.1.1.1 RESIDENTE	41
13.1.2 GERENTE ADMINISTRATIVO	46
13.1.2.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS	
13.1.2.1.1 ORGANIGRAMA	52
13.1.2.1.2 POLITICAS	53
13.1.2.1.3 ANALISIS DEL PUESTO	55
13.1.2.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	
13.1.2.2.1 ORGANIGRAMA	59

13.1.2.2.2 POLITICAS	60
13.1.2.2.3 ANALISIS DEL PUESTO	61
13.1.2.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	
13.1.2.3.1 ORGANIGRAMA	65
13.1.2.3.2 POLITICAS	66
13.1.2.3.3 ANALISIS DEL PUESTO	67
13.1.2.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS	
13.1.2.4.1 ORGANIGRAMA	71
13.1.2.4.2 POLITICAS	72
13.1.2.4.3 ANALISIS DEL PUESTO	73
14.SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA	77
15.SITUACION PROPUESTA	81
16.EVALUACION COMPARATIVA ENTRE LA SITUACION ACTUAL Y LA SITUACION PROPUESTA, CON ANALISIS COSTO - BENEFICIO	85

17.CONCLUSIONES DE LA EVALUACION COMPARATIVA	86
18.FORMATOS DE CONTROL INTERNO	87
19.INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA FORMATOS DE CONTROL	99
20.CONCLUSIONES GENERALES	110
21.BIBLIOGRAFIA	113

INTRODUCCION

Actualmente se vive en una época que va hacia una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones y que es en éstos donde se dan las más grandes contradicciones organizacionales; pero también es cierto que la mayor parte del volumen de producción nacional, está todavía generado por las pequeñas y medianas empresas. Es por ello inconcebible que una gran cantidad de estos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.

Tal afirmación podrá parecer algo excesiva si está encuadrada en un ámbito macro-administrativo. No obstante la gran cantidad de riqueza que cada año se disipa inútilmente en las organizaciones menores por robos, fraudes, negligencia del personal, falta de una estructura organizacional y falta de controles por insuficiencia directiva.

Lo anterior, demuestra que los principios de la teoría administrativa son válidos no solamente para grandes empresas, sino también para la pequeña y mediana organización y aún más para el sector público. Esto los justifica porque los principios de la administración son universales y amplios. Su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la desaparición de un organismo social.

La reordenación económica es una política que afecta a todos los sectores económicos y principalmente a la Industria de la Construcción, ya que ésta es altamente sensible a los cambios del medio que la rodea y que refleja inmediatamente.

Por lo tanto, todas las empresas constructoras que conforman esta industria y que son la base para satisfacer las necesidades primarias para el equilibrado desarrollo del país, tendrán que esforzarse para lograr adaptarse a estas variaciones y a la situación dentro de la que han de desenvolverse.

Las empresas constructoras deberán tener en mente que esta adaptación implica cambios en su estructura, en su manera de funcionar y que por otra parte, tendrán también que modificar o renovar sus objetivos originales, pero que al mismo tiempo procurarán conservar su naturaleza y su esencia fundamental.

Para el manejo de una organización se tendrá que cumplir con ciertos objetivos, principios y características que le permitirán lograr sus fines de una manera eficaz al incrementar paulatinamente el volumen de obras que por sí solo debe darse al cumplir con calidad y eficiencia los compromisos adquiridos por la empresa. Si se considera a la empresa constructora como un sistema social, tendrán que observarse las interacciones que presentan los elementos o subsistemas que la componen. Las empresas constructoras se ven influenciadas por las variaciones que se tienen en la economía nacional ante las cuales tendrán cierta respuesta, dándose así la interrelación.

Finalmente, si se efectúa un manual de organización y se aplica eficientemente en el funcionamiento de las empresas constructoras, las principales funciones administrativas que ésta desempeña permitirán el desarrollo integral de estas empresas y de la Industria de la Construcción en general.

La efectividad de esta aplicación en la Empresa Constructora se reflejará en el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y financieros de que dispone, lo que significa que estas empresas cuentan con una administración eficiente.

Si esta administración es eficiente, podrá lograr conformar los equipos de trabajo necesarios que se requieren para el desempeño de esta actividad, y se ha convertido en la actualidad, en una necesidad, pues a través de ella, las empresas constructoras podrán lograr sus objetivos, superar etapas difíciles que marcarán su permanencia en la actividad económica, y así les será posible contribuir en más alto grado al desarrollo y progreso de México.

La Ley de Obras Públicas obliga permanentemente a la revisión y actualización de los órganos dedicados a la construcción, adecuándolos a los nuevos requerimientos, definiendo funciones congruentes con sus responsabilidades en el contexto de la Programación, Contratación, Supervisión y Control de las obras contenidas en los Programas de Construcción autorizados, conforme a las necesidades más prioritarias de la empresa.

Las acciones tales como: la observancia a nuevas disposiciones legales, la aplicación de nuevas especificaciones y técnicas constructivas, demandan que el presente documento describa en forma objetiva y sistemática la información básica de la estructura que la empresa requiere para:

- La licitación y adjudicación de contratos de obra pública y/o privada.**
- La supervisión en la ejecución de las obras.**
- El control operativo desde el inicio hasta el finiquito de las obras.**

De tal forma, se espera lograr la implantación de la estructura orgánica de la Empresa Constructora, que coadyuve al establecimiento de planes, funciones y responsabilidades para la construcción de obras nuevas, ampliaciones y remodelaciones necesarias, en óptimas condiciones de tiempo, costo y calidad.

METODOLOGIA DE INVESTIGACION

"Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo. Se puede comprobar esto si se considera que, aún siendo unos simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades".

En el trabajo expuesto se pretende demostrar que el empleo de los manuales de organización, se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que aquél que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Se ha considerado la planeación cuidadosa en la elaboración del presente "Manual de Organización" para que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en él y que pueda distribuirse oportunamente en la organización o empresa.

Se tomaron en consideración para la realización del mismo, las **variables externas**, tales como:

- * La reordenación económica.
- * Las variaciones que se tienen en la economía nacional.
- * Las limitantes que imponen en los reglamentos las leyes para poder construir en determinado terreno.
- * Las políticas de crédito con los proveedores.

* Los créditos bancarios:

- Obtención de líneas de crédito.

- Diferentes tasas de interés.

y las **variables internas**, como son:

* Desconocimiento de las actividades específicas.

* Falta de actualización en el Manual de Organización (si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad).

* La deficiente elaboración del Manual de Organización provoca serios inconvenientes en el desarrollo de operaciones.

* El costo de producción y actualización puede ser alto.

* Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales.

* Muy sintéticos carecen de utilidad, muy detallados los convierten en complicados.

Antes de plantear la hipótesis de trabajo, se realizó una revisión del material documental existente. Como se detalla en el interior, las empresas constructoras han descuidado el aspecto del Manual de Organización, por lo que se desprende la hipótesis de trabajo siguiente:

" La importancia de tener un Manual de Organización, radica en la tarea principal para un administrador de organizar, delegar, supervisar y motivar a la gente. La existencia del Manual de Organización se hace imprescindible en todo tipo de empresa, donde los conceptos antes expuestos, además de la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad, son fenómenos administrativos comunes".

En cuanto a la hipótesis de trabajo mencionada, se llegó a la conclusión de que sirvió para calificar y valorar al personal de la empresa de acuerdo al desempeño de su trabajo o a la actividad que desarrollan, mediante cuestionarios.

De acuerdo a la definición de los objetivos plasmados en el presente manual y viéndose cumplidos éstos con los menores problemas posibles, se resuelven todas las funciones administrativas comunes.

En encuestas y estadísticas efectuadas al personal, se detecta un ambiente de trabajo sano y positivo, ya que éste se encuentra desempeñando una labor que le resulta grata y benéfica tanto para la empresa como para el mismo trabajador.

Por lo tanto, la hipótesis de trabajo planteada resulta válida y congruente de acuerdo a los objetivos marcados con anterioridad..

De tal forma, el marco teórico de la investigación, se cubrirá en los siguientes aspectos:

- * Falta de conocimiento de los insumos utilizados en el medio de la construcción (actualización de los materiales).
- * La infraestructura en la que se apoya el desarrollo de la Industria de la Construcción, tecnológicamente es avanzada.
- * Existe la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción (CNIC), la cual regula y controla este segmento.
- * Actualmente se cuenta con técnicas, recursos y centros de capacitación tendientes a mejorar la eficiencia y productividad de este giro.

La investigación que se expone es mixta, es decir, documental y de campo.

Se recurrió a fuentes directas e indirectas; la facilidad para conseguir mucha de la información contenida, fué gracias a la relación laboral con personas que cuentan con una amplia experiencia en el ramo de la Construcción.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

"CORPORATIVO DE CONSTRUCTORES ASOCIADOS, S.A DE C.V."

A principios de 1994, el 19 de enero, en la Ciudad de México, se consideró la posibilidad de crear una empresa constructora, en virtud de contar con los recursos necesarios para crecer y aumentar el volumen de obras a realizar en un tiempo futuro, ya que existen las relaciones para obtener las obras, además de contar con los elementos capaces para poder dirigir las diferentes áreas que conformarán la estructura de dicha empresa.

La empresa se encuentra conformada por cinco accionistas de los cuales dos de ellos son funcionarios dentro de la misma y cuentan cada uno con el quince por ciento de las acciones totales.

Se decidió la participación de estos funcionarios en las acciones para que se sientan motivados a trabajar en un mejor porcentaje al habitual, ya que si la empresa obtiene mayores utilidades los trabajadores obtendrán mejores remuneraciones y, si por el contrario, se obtienen menores utilidades la remuneración del empleado disminuirá en proporción a los dividendos obtenidos.

Se pretende lograr lo anterior, no de una manera parcial, sino en forma integral de las diferentes áreas que conforman dicha empresa en un plazo no mayor a tres años (mediano plazo) en el mercado nacional, que es donde actualmente se encuentran las diferentes obras que efectúa la empresa, no obstante se buscará la pronta aceptación en el mercado internacional asociándose con empresas extranjeras o financiándose con el capital necesario para ello.

La finalidad que se pretende con el planteamiento del objetivo, es la satisfacción de cierto mercado debido a la demanda existente en la actualidad.

ANTECEDENTES DEL MANUAL

La historia de los manuales de organización como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el período de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar un organismo (por ejemplo: circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.). La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la idea de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe mencionar, que muchos de los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero es innegable que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales (Producción, Ventas, Finanzas, etc.).

La imposibilidad práctica de utilizar los mismos procedimientos en la administración de grandes grupos como son los organismos actuales (empresas, dependencias públicas), hace imprescindible la sistematización de las relaciones entre los componentes de las mismas, a efecto de cumplir con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados.

La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo.

Los manuales son instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno racionalmente administrado que deben reservarse para información de carácter estable, referida a la estructura funcional, la estructura procedimental, aspectos técnicos, etc.

Precisamente porque los manuales en nuestro medio (México) son una técnica relativamente nueva, existe todavía confusión sobre lo que es un manual administrativo, cuántos tipos de manuales hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran y cómo usarlos.

NECESIDAD SOCIAL DEL MANUAL DE ORGANIZACION

La existencia del manual de organización se hace imprescindible en todo tipo de organización, donde la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad son fenómenos administrativos comunes.

Una adecuada estructura organizacional es una condición necesaria pero no suficiente para un rendimiento sobresaliente.

Con frecuencia un Organismo Social logra dejar a otras su estructura orgánica inicial; esto debido a nuevos productos, nuevas funciones, nuevo personal y nuevas necesidades que se han añadido y sobre todo al aumento de su magnitud.

Por tanto, hay necesidad de adecuar y modernizar su estructura organizacional y estar de acuerdo a la dinámica actual. Esto se logra mediante la reorganización.

La estructura organizacional más adecuada depende de la tecnología en particular empleada, el medio ambiente y otros factores. El resultado final de una "REORGANIZACION", es una estructura orgánica que se adapte mejor a las necesidades y a su medio ambiente.

En la actualidad un gran número de Organismos Sociales han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para la satisfacción de distinto tipo de necesidad.

Se concluye por tanto, que la existencia de "Manuales de Organización" se hace imprescindible en todo tipo de empresas, no importando su tamaño ni las necesidades que tengan cada uno de ellas y sobre todo, donde existen infinidad de contratiempos o fenómenos administrativos comunes en éstas.

Se pretende aumentar la productividad de la mano de obra en la empresa constructora, ya que se proyecta la terminación de obras en el menor tiempo posible, se motivará a los trabajadores para que rindan más, adecuándose a los niveles jerárquicos.

FUNDAMENTO LEGAL DEL MANUAL DE ORGANIZACION

ESCRITURA CONSTITUTIVA

La Empresa Constructora pertenece al sector privado, aunque esto no es impedimento para que realice obras públicas y/o privadas.

En la escritura constitutiva se mencionan los cargos y poderes que tiene cada persona cuando se organiza la sociedad.

Existen diferentes tipos de poderes los cuales se tramitan ante Notario Público y éstos van en función de las actividades propias de cada una de las personas a las que se les otorga.

- El Director General o Administrador único tiene todos los poderes.

- El Gerente Administrativo tiene los poderes referentes para comprometer a la empresa en aspectos financieros: pagarés, venta de propiedades y equipo, etc.

- El Gerente Técnico tiene los poderes referentes a los contratos, finiquitos, ademdums y actas de recepción de obra así como convenios de ampliación de contrato, etc.

- A continuación se transcribirá un ejemplo de como deben ser expresados en un acta constitutiva los puntos antes citados:

"El Director General o Administrador único o el Consejo de Administración, en su caso tendrán las siguientes facultades:

I Para representar con el uso de la firma social a la sociedad en juicio o fuera de él, y ante toda clase de autoridades y funcionarios de toda naturaleza, administrativos, judiciales y del trabajo, federales, municipales y de los estados.

II Para nombrar y remover libremente a los Gerentes y demás funcionarios, a accesores técnicos, empleados y obreros de la sociedad, y para delegar toda o parte de estas facultades en una o más personas fijándoles a aquellos sus sueldos emolumentos y atribuciones.

III Para acordar el establecimiento de sucursales, agencias y representaciones dentro y fuera del país.

IV Para otorgar y firmar toda clase de documentos públicos y privados y celebrar toda clase de contratos civiles y mercantiles a nombre de la sociedad, así como para otorgar y firmar títulos de crédito, tales como: cheques, letras de cambio, pagarés y demás de esa naturaleza.

V Para solicitar créditos y financiamientos a favor de la sociedad, así como para la celebración de toda clase de contratos comerciales y financieros.

VI En general tendrán todas las facultades de un mandatario general siempre que la Ley o estos estatutos no reserven a aquéllas expresamente a la Asamblea General. Entre dichas facultades tendrán todas las generales para pleitos y cobranzas, para administrar bienes y para ejercer actos de dominio, así como todas las especiales aún las que por ley requieran cláusula especial, de acuerdo con lo que para los apoderados establece el artículo.

Además podrán presentar y ratificar querellas o denuncias de carácter penal, constituirse en parte civil o coadyuvante del Ministerio Público en procesos penales y en los civiles para que de ellos se deriven; solicitar el amparo mismo. Solamente en los casos que sean necesarios para la realización de alguna operación relacionada con el objeto social, podrán los Administradores o el Consejo de Administración en su caso, otorgar fianza o avalar documentos mercantiles.

VII Para conferir poderes generales y especiales y revocarlos.

VIII En general, ejecutar todo acto y tomar todo acuerdo sobre los asuntos que no estén reservados a la Asamblea General de Accionistas.

Las dependencias que ayudan o benefician directamente a la empresa y a los trabajadores en cuanto a la capacitación, bolsa de trabajo, participación de utilidades, etc., se mencionan algunas a continuación:

INET INSTITUTO NACIONAL DE ESTUDIOS DEL TRABAJO

Se dedica al estudio de los orígenes e instituciones de carácter laboral, actualizándolas según las necesidades, siempre está en constante estudio.

UCECA UNIDAD COORDINADORA DEL EMPLEO, CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO

Se dedica a todo lo relativo al empleo, a la implementación de los métodos para la capacitación y adiestramiento; en que forma se van a aplicar, qué nuevos métodos de capacitación y adiestramiento se requieren, qué nuevos empleos se necesitan, de reciente creación.

SEP SECRETARIA DE EDUCACION PUBLICA

Es la autoridad laboral que regula la educación obligatoria de los trabajadores menores de edad.

SHCP SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

Se convierte en autoridad laboral en relación al pago de participación de utilidades.

Existe también la **INSPECCION DEL TRABAJO** que supervisa y vigila su cumplimiento y disposiciones de la Ley.

CNIC CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Es requisito indispensable para las Empresas constructoras registrarse ante esta cámara, en la cual existe bolsa de trabajo, promociones en revistas de las empresas afiliadas para otorgar cursos de capacitación a los profesionistas de otras compañías en relación a especializaciones propias del giro, conocer los adelantos técnicos que existen en materiales y procesos constructivos novedosos.

Dentro del **COLEGIO DE ARQUITECTOS** y el **COLEGIO DE INGENIEROS CIVILES DE LA CIUDAD DE MEXICO**, se imparten seminarios de actualización, cursos, conferencias y/o ponencias, además de exposiciones y bolsa de trabajo.

En cuanto al aspecto interno de la empresa, existen aspectos legales como el Contrato Colectivo de Trabajo en donde se establecen las normas de la relación de trabajo que rige a sus integrantes, es decir, se trata de un esfuerzo de comprensión y de mutuo respeto, actitud siempre presente en el trato cotidiano, que se manifiesta en el espíritu y en los principios que sustentan las cláusulas, reglamentos y convenios del mismo.

El Reglamento Interno que es la base para poner en marcha a cualquier empresa, marca las políticas de funcionamiento en la misma, así como los derechos y las obligaciones de los trabajadores, etc., que regulan las actividades de los miembros de la organización.

Se ha acordado que el trabajo, además de ser un derecho del hombre, es su más legítimo patrimonio y, cuidarlo, implica el más celoso cumplimiento del deber así como el irrestricto ejercicio de los derechos laborales, binomio fundamental para lograr la optimización en los servicios que se prestan, en los cuales las actitudes responsables en el uso de los recursos y la acción solidaria deben ser cotidianas.

La Empresa cuenta con un límite o "techo" financiero que no puede rebasar so pena de incurrir en deficiencias que comprometerán la estabilidad actual y harán incierto su porvenir. Los resultados son consecuencia de posiciones y categorías dialécticas en el análisis de los problemas y no actitudes de fuerza ni producto de la acción de factores que, fuera de la realidad, pudieran propiciar actitudes negativas ante el estricto y cabal cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades de los integrantes de la organización.

Se busca, fortalecer la actitud trabajadora y encontrar la mejor forma para orientar las aptitudes de los trabajadores hacia metas de superación personal y organizacional, así como racionalizar el empleo de los recursos en el marco de la realidad social y económica que vive el país.

OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION

El manual de organización es un documento oficial de la empresa cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de la empresa, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Planear y diseñar la estructura orgánica de toda la empresa, así como de sus diferentes divisiones.
- c) Planear y precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- d) Crear, organizar y vigilar la ejecución de todos los sistemas administrativos, procurando obtener el máximo de rendimiento al menor costo.
- e) Simplificar, actualizando todas las operaciones de la empresa, de acuerdo a las contingencias que se presenten en el mercado competitivo.
- f) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- g) Crear y sugerir políticas y procedimientos que ayuden a cumplir las funciones en cada área de trabajo.
- h) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- i) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.

- j) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- k) Planear y ayudar en la capacitación, adiestramiento y entrenamiento de todo el personal a cualquier nivel, buscando obtener al personal apto en el puesto adecuado.
- l) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales, evitando el desperdicio de ellos mediante los controles adecuados en cada caso específico.
- m) Planear y efectuar estudios del trabajo, teniendo como mira la óptima obtención del cumplimiento de los estándares e índices de productividad.
- n) Establecer el porcentaje de aumento que se espera en el volumen de obras.

Se han mencionado los objetivos generales que debe cubrir el Manual de Organización, es decir, debe proporcionar una información amplia, veraz y oportuna de la situación estructural de la empresa en cuanto a las diversas formas de presentar y de corregir las desviaciones en que ha caído, además de estudiar y revisar constantemente la organización de la empresa, para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que a su juicio se requieran en la estructura de aquélla, creando, modificando o suprimiendo puestos, ajustando los grados de autoridad y responsabilidad delegadas, etc., con el sólo límite de no salirse de las políticas, programas y presupuestos aprobados. Se ha hecho mención de la factibilidad de adecuarse a las necesidades cambiantes del mercado y a la situación actual del país, por lo tanto, se hace imprescindible ver como una inversión, la creación adecuada del Manual de Organización.

Vale la pena precisar que en lo referente a la obtención de las posibles utilidades a lograr, se encuentra la clara aceptación y entendimiento por parte de los empleados y de los miembros integrantes de la empresa de estos objetivos, es decir, es necesario que se sientan motivados a participar en la eficaz consecución de los mismos para beneficio mutuo, que se sientan parte integral de la empresa misma.

OBJETIVO DE LA EMPRESA

"CORPORATIVO DE CONSTRUCTORES ASOCIADOS, S.A. DE C.V."

Formar equipos de trabajo eficientes y organizados, con los cuales se puedan cumplir los compromisos de la empresa durante el desarrollo de las obras en forma óptima, con el fin de crecer y aumentar el volumen de obras a realizar en un tiempo futuro.

Coadyuvar al establecimiento de planes, funciones y responsabilidades para la construcción de obras nuevas, ampliaciones y remodelaciones necesarias, en óptimas condiciones de tiempo, costo y calidad.

POLITICAS GENERALES

- 1. Se actualizarán y definirán normas, sistemas y procedimientos constructivos, que se realizarán considerando los avances tecnológicos y la disponibilidad presupuestal de la empresa.**
- 2. Se definirá la adecuada aplicación y control de presupuesto con respecto a la contratación, ejecución, evaluación y finiquito de las obras contempladas en el Programa de Construcciones que se haya fijado.**
- 3. Se normará el criterio para que la selección de contratistas registrados en el Padrón de la Constructora, reúna los requisitos legales y técnicos para la ejecución de las obras.**
- 4. Se establecerá un sistema de comunicación estratégico con las diversas áreas, así como con organismos externos para retroinformación de las incidencias y resultados derivados de los programas de inversiones y de construcciones.**
- 5. Se atenderá la ejecución de las obras o compromisos que la constructora haya contraído con la prioridad requerida y las necesidades derivadas de los servicios que demanda la operación de las mismas.**
- 6. Se definirá el área de responsabilidad de cada elemento, otorgando derechos y obligaciones, para poder exigir su debido cumplimiento**
- 7. Se derivarán y canalizarán las actividades o situaciones por los conductos adecuados, logrando así una buena coordinación para la obtención de resultados óptimos y satisfactorios en todas las personas que intervienen.**

8. Se fijarán las acciones para el funcionamiento de cada elemento, evitando así el descontrol y falta de organización durante el desempeño de la actividad correspondiente.

9. Se cumplirá con los preceptos que manda la Ley de Obras Públicas y sus reglamentos, así como todos aquellos que se relacionen con la Administración Pública y Privada en la ejecución de las obras.

10. Se determinará la evaluación de las necesidades de capacitación y desarrollo del personal de la Empresa, para incrementar la eficiencia en el cumplimiento de las funciones preestablecidas.

La mención de las políticas generales así como las departamentales, se ha hecho en base a la función de cada área y a las actividades específicas de cada una, esto es que se han enunciado y no por ello son definitivas, ya que de ellas todavía pueden desprenderse algunas políticas más.

Las políticas generales tienen una afectación de igual manera en cada área, aunque la empresa debe formular y revisar periódicamente las políticas (generales y departamentales) en materia de contabilidad, compras, recursos humanos y recursos financieros que son las áreas departamentales que actualmente componen la empresa.

Sin embargo, estas políticas deben crearse y planearse adecuadamente en relación a la situación y/o a la posición de la empresa en el mercado y a la competencia, es decir, debe buscar constantemente que con la implantación adecuada de esas políticas se busque siempre la mejora continua. De acuerdo a las necesidades de la empresa y de su natural crecimiento, aumentará el número de políticas y la calidad de las mismas, tanto en el aspecto externo como en el interno.

Con el paso del tiempo, es muy factible que algunas de las políticas enunciadas perderán efectividad, por lo tanto, habrá que suspenderlas y reemplazarlas por otras nuevas que se adecúen perfectamente a la función o departamento que le corresponde, este reemplazo deberá realizarse con anterioridad para evitar retrasos o pérdida de tiempo en la mejor ejecución de la actividad.

ESTRUCTURA ORGANICA

CONSEJO DE ADMINISTRACION

1. DIRECCION GENERAL

1.1 GERENCIA TECNICA OPERATIVA

1.1.1 SUPERINTENDENCIA

1.1.1.1 RESIDENCIA

1.2 GERENCIA ADMINISTRATIVA

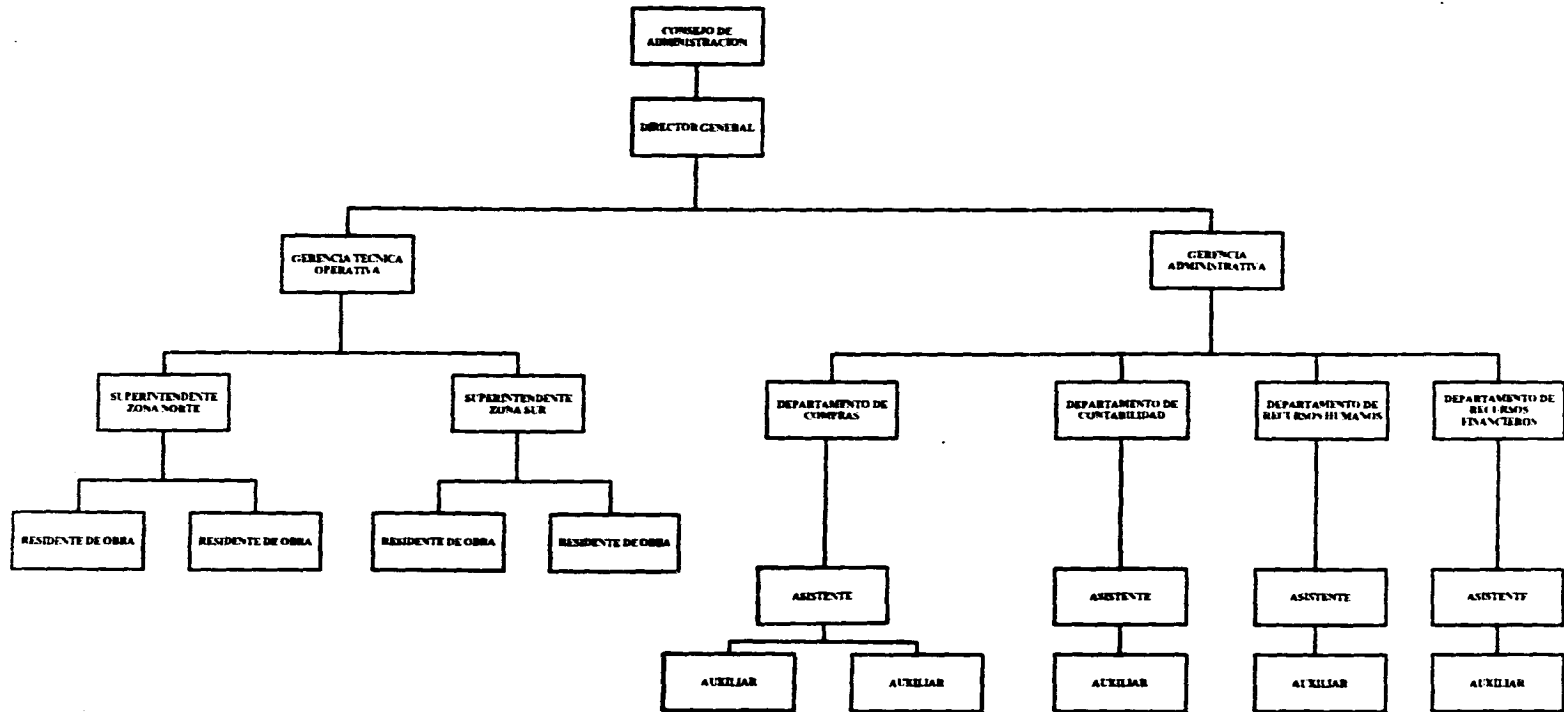
1.2.1 DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1.2.2 DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1.2.3 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1.2.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL
" GRUPO DE CONSTRUCTORES ASOCIADOS, S.A. DE C.V. "



CATALOGO GENERAL DE PUESTOS

No.	PUESTO	NIVEL
01	Director General	1
02	Gerente Tecnico Operativo	2
03	Gerente Administrativo	2
04	Superintendente Zona Norte	3
05	Superintendente Zona Sur	3
06	Jefe de Departamento de Compras	3
07	Jefe de Departamento de Contabilidad	3
08	Jefe de Departamento de Recursos Humanos	3
09	Jefe de Departamento de Recursos Financieros	3
10	Residente Zona Norte	4
11	Residente Zona Norte	4
12	Residente Zona Sur	4
13	Residente Zona Sur	4
14	Secretaria Direccion General	5
15	Asistente Departamento de Compras	5
16	Asistente Departamento de Contabilidad	5

17	Asistente Departamento de Recursos Humanos	5
18	Asistente Departamento de Recursos Financieros	5
19	Secretaria Gerencia Tecnica Operativa	6
20	Secretaria Gerencia Administrativa	6
21	Auxiliar Departamento de Compras	6
22	Auxiliar Departamento de Compras	6
23	Auxiliar Departamento de Contabilidad	6
24	Auxiliar Departamento de Recursos Humanos	6
25	Auxiliar Departamento de Recursos Financieros	6
26	Chofer	7
27	Mensajero	8

**TIPO DE RESPONSABILIDAD
" DIRECTA "**

	PERSONAL
DIRECCION	01
GERENCIAL	02
FUNCIONARIOS	06
EMPLEADOS CALIFICADOS	18
OBREROS	04
TOTAL	31

* De acuerdo al volumen de la obra, cada Residente contará con gente necesaria para el desarrollo de ésta, se tomaron cuatro obreros calificados suponiendo que existen dos de ellos por cada Residente, sin contar a la gente que presta sus servicios en la misma por una función temporal.

En su planta variable o temporal se encuentran los siguientes puestos:

* **Supervisor**
(instalaciones, obra civil, eléctrico, sanitario, aire acondicionado, etc.)

* **Oficiales**
(plomero, carpintero, herrero, pintor, etc.)

* **Maestros de Obra, Albañiles, Peones, Ayudantes, Velador.**

ANALISIS DE PUESTO

DIRECTOR GENERAL

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

La responsabilidad del Director General recae sobre una persona capaz de dirigir y supervisar las acciones más importantes que existen dentro de la empresa.

Recibe información de las dos gerencias en que se divide la empresa para decidir sobre la situación referente a las necesidades productivas y administrativas de la empresa.

Esta información la hace partícipe con el Presidente del Consejo de Administración para la toma de decisiones.

1.1 IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO: Director General.

UBICACION: Pent House del edificio central.

REPORTA A: Consejo de Administración.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Gerentes.
- b) Superintendentes.
- c) Jefes de Departamento.
- d) Residentes.

PUESTOS SIMILARES: Ninguno.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado para:

- a) Coordinar y vigilar el buen funcionamiento de las gerencias.
- b) Requerir los reportes e informes para su análisis y comentarios al Consejo de Administración.
- c) Establecer y determinar las estrategias a seguir en todas las áreas en base al funcionamiento de cada una de éstas.
- d) Planear y proponer alternativas de solución a problemas de la empresa.
- e) Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos para lograr el objetivo marcado.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

- a) Coordinar y vigilar el buen funcionamiento de las Gerencias Técnica Operativa y Administrativa en los recursos materiales y humanos.

b) Requerir los reportes e informes necesarios para su análisis y comentarios al Consejo de Administración, de tal forma, que éste se encuentre consciente de la situación dentro de la empresa.

c) Determinar estrategias a seguir en todas las áreas, en base al funcionamiento de cada una de éstas para lograr la mejora continua.

d) Proponer alternativas de solución a los problemas de la empresa, para que cada área efectúe sus estudios correspondientes, obteniendo los resultados reales e identificar cada una de ellas las deficiencias propias.

e) Verificar que se cumplan las políticas y procedimientos que se hayan determinado sin que existan desviaciones, controlar su buen seguimiento para que a su vez se logre el objetivo marcado.

2. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Director General, exige un grado de escolaridad mínimo de Licenciatura en Administración.

2.2 EXPERIENCIA:

Para este puesto se requiere contar con una experiencia de cinco a diez años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

a) Escolaridad mínima de Licenciatura en Administración.

b) Edad mínima de 35 años.

- c) Manejo del idioma inglés en un 80%.
- d) Conocimiento en estructuras, materiales y obras.
- e) Relaciones Públicas.

2.4 SUPERVISION:

Este puesto reporta al Consejo de Administración.

SUPERVISA:

- a) Gerentes.
- b) Superintendentes.
- c) Jefes de Departamento.
- d) Residentes.

La vigencia funcional del puesto de Director General será permanente, en función a sus habilidades, podrá permanecer en este puesto de manera indefinida si desempeña sus funciones correctamente.

Este puesto tiene que recibir informes, mismos que comprenden los datos totales de la empresa considerada como unidad. Estos informes, deben reunir, cuando menos, las siguientes condiciones:

- * Ser oportunos.
- * Ser completos (sin demasía).
- * Ser correctos, precisos y claros.
- * Conducir a tomar la decisión más conveniente.

Este último aspecto es quizá la propiedad más difícil de conseguir, pero indiscutiblemente supone la condición más importante, ya que es el verdadero fin u objetivo de dichos informes.

ANALISIS DE PUESTO

GERENTE TECNICO OPERATIVO

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

Esta gerencia se encarga de mantener bien administrada el área técnico-operativa que está integrada por dos superintendentes, los cuales tienen a su cargo a los residentes de cada obra, que son los directamente responsables.

1.1 IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Técnico Operativo.

UBICACION: Cuarto nivel del edificio central.

REPORTA A: Dirección General.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Superintendentes.
- b) Residentes.

PUESTOS SIMILARES: Gerente Administrativo.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado para:

- a) Realizar procedimientos rutinarios en la obra.
- b) Controlar recepción y salida de herramientas en obra.
- c) Coordinar y controlar los trabajos del personal para mayor eficiencia.
- d) Supervisión de trabajos diariamente.
- e) Analizar y coordinar contratos con destajistas y subcontratistas.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

- a) Conocer los procedimientos de rutina de las cuadrillas, maestros y especialistas.
- b) Llevar un control de la recepción y salida de las herramientas que son utilizadas por el personal de obra.
- c) Revisar que los requerimientos de materiales y mano de obra requisitadas sean congruentes con los trabajos a realizar.
- d) Coordinar y controlar los trabajos que realiza el personal en obra con el fin de ser más eficientes en el desarrollo de los mismos.
- e) Llevar los datos y estadísticas de los avances tanto técnicos como financieros para poder emitir sus reportes a los superintendentes y gerentes.
- f) Mantener una estrecha comunicación con el área administrativa, logrando así un mejor control.

- g) Atender proveedores locales con autorización de las gerencias del nivel central.
- h) Elaborar oficios circulares notificando políticas.
- i) Elaborar tarjetas informativas.
- j) Preparar información para la Auditoría.
- k) Supervisión de trabajos efectuados diariamente.
- l) Recibir documentos de obras terminadas y analizarlas.
- m) Aclarar dudas con destajistas, subcontratistas y proveedores.
- n) Coordinar los contratos con destajistas y subcontratistas con el fin de optimizar los recursos evitando así tiempos muertos.

2. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Gerente Técnico Operativo, exige un grado de escolaridad mínimo de Ingeniería Civil.

2.2 EXPERIENCIA:

Para este puesto se requiere contar con una experiencia de tres a seis años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

- a) Escolaridad mínima de Ingeniería Civil.
- b) Edad mínima de 30 años.
- c) Capacidad para toma de decisiones.
- d) Aptitud para las relaciones humanas.
- e) Manejo de recursos humanos.
- f) Conocimientos de administración y contabilidad.

2.5 SUPERVISION:

Este puesto reporta a la Dirección General.

SUPERVISA:

- a) Superintendentes.
- b) Residentes.

La vigencia funcional del puesto de Gerente Técnico Operativo será permanente, en función a sus habilidades podrá ser introducido, promovido y transferido a un puesto superior, es decir, asignarle un puesto en el que mejor utilice o desarrolle sus capacidades, de lo contrario, permanecerá de manera indefinida si el desempeño de sus funciones es correcto.

Este puesto es indispensable por el giro de la Empresa, debido a que dentro de ella se maneja el aspecto técnico para el cumplimiento de las principales actividades y obligaciones que la misma adquiere en sus múltiples compromisos.

ANALISIS DE PUESTO

SUPERINTENDENTE

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

1.1 IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Superintendente.

UBICACION: Cuarto nivel del edificio central.

REPORTA A: Gerente Técnico Operativo.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

a) Residentes.

PUESTOS SIMILARES: Ninguno.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado con:

a) Planear y programar visitas a las obras en curso.

b) Supervisar los avances físicos periódicamente.

- c) Llevar un control de todos los residentes de obra.
- d) Organizar las acciones solicitadas por la Gerencia.
- e) Diseñar los controles necesarios para lograr un buen funcionamiento.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

- a) Programar visitas de obra para una adecuada y oportuna supervisión.
- b) Solicitar apoyo e información al área Administrativa.
- c) Filtrar información de residentes al Gerente Técnico.
- d) Proporcionar reportes periódicos de cada obra en cuanto al avance técnico y financiero.
- e) Coordinar las acciones solicitadas por la Gerencia, con el propósito de que se efectúen en obra por conducto de los residentes.
- f) Llevar un control de todos los residentes a su cargo.
- g) Establecer una comunicación constante entre las obras y el nivel central.
- h) Exigir resultados a los residentes, así como evaluarlos constantemente para contar con una fuerza de trabajo en óptimas condiciones.
- i) Diseñar los controles necesarios para lograr un buen funcionamiento.
- j) Mantener un ambiente de cordialidad en las obras, evitando así problemas a la empresa.
- k) Realizar periódicamente un inventario en la bodega.

2. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Superintendente, exige un grado de escolaridad mínimo de Ingeniería o Arquitectura.

2.2 EXPERIENCIA:

Para este puesto se requiere contar con una experiencia mínima de dos a tres años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

- a) Escolaridad mínima de Ingeniería o Arquitectura.
- b) Edad mínima de 28 años.
- c) Conocimientos en administración y contabilidad.
- d) Manejo de recursos humanos.

2.4 SUPERVISION:

Este puesto reporta a la Gerencia Técnico Operativa.

SUPERVISA:

- a) Residentes.

La vigencia funcional del puesto de Superintendente será permanente, en función a la capacidad de conocimiento y habilidades demostradas en el transcurso de su desempeño laboral podrá ser integrado, promovido o transferido a un puesto superior, de lo contrario, permanecerá de manera indefinida si desarrolla adecuadamente sus respectivas actividades.

ANALISIS DE PUESTO

RESIDENTE

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

1.1 IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Residente.

UBICACION: Cuarto Nivel del edificio central.

REPORTA A: Superintendencia.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Supervisor de obra civil.
- b) Supervisor de instalaciones.

PUESTOS SIMILARES: Ninguno.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado con:

- a) Planear las políticas y procedimientos para el buen funcionamiento de la obra.

- b) Organizar y adecuar al personal de acuerdo a la actividad que va a desempeñar.
- c) Supervisar la obra tanto en materiales como en recursos humanos.
- d) Informar al nivel central de las deficiencias que se presenten en la obra, mediante técnicas adecuadas de control.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

- a) Revisar que el área esté en condiciones para trabajar, de lo contrario arreglarla.
- b) Investigar la zona en la que se pretende trabajar y tramitar las respectivas licencias de construcción.
- c) Contratar personal para los diferentes oficios (carpintería, electricista, plomería, albañilería, etc.).
- d) Coordinarse con el Area Central Técnica y Administrativa para el inicio de la obra.
- e) Informar al Area Central del avance de la obra.
- f) Analizar el proceso de avance técnico y financiero.
- g) Supervisar la obra tanto en materiales como en recursos humanos.
- h) Informar al nivel central de las deficiencias que se presenten en la obra.
- i) Implementar las políticas para el buen funcionamiento de la obra.
- j) Contratar los servicios oficiales en la localidad (agua, luz, drenaje, teléfono, alcantarillado, etc.).

- k) Reportar semanalmente el desarrollo de la obra en el aspecto técnico y administrativo.
- l) Solicitar semanalmente y con oportunidad la raya correspondiente.
- m) Solicitar los materiales que se requieran en la obra mediante los procedimientos establecidos.
- n) Reportar al área técnica diariamente los aspectos técnicos.
- o) Agilizar la elaboración y trámite de las estimaciones para su cobro correspondiente.
- p) Gestionar con los contratistas y proveedores la oportuna entrega de los materiales y de la obra.
- q) Informar al área Administrativa los datos necesarios para las respectivas gestiones ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y el Instituto de Fomento Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT).
- r) Elaborar los correspondientes finiquitos de obras.
- s) El apoyo administrativo depende del Gerente Administrativo.

2. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Residente, exige un grado de escolaridad mínimo de Ingeniería o Arquitectura.

2.2 EXPERIENCIA:

Para este puesto se requiere contar con una experiencia mínima de dos años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

- a) Escolaridad mínima de Ingeniería o Arquitectura.
- b) Edad mínima 27 años.
- c) Conocimientos en administración y contabilidad.
- d) Manejo de recursos humanos.
- e) Experiencia profesional.
- f) Capacidad para toma de decisiones.

2.4 SUPERVISION:

Este puesto reporta a la Superintendencia.

SUPERVISA:

- a) Supervisor de obra civil.
- b) Supervisor de instalaciones.

La vigencia funcional del puesto de Residente será permanente, le interesa sobre todo el trabajo realizado por los individuos a sus órdenes y otras unidades bajo su control.

Resulta ser responsable de la ejecución de las tareas específicas que le competen, procurando que trabajen fielmente, con eficiencia, y quizá con eficacia.

Si su desempeño en la actividad es adecuado y se considera que la capacidad para desarrollarse es mayor, podrá ser promovido para la ocupación de un puesto superior.

ANALISIS DE PUESTO

GERENTE ADMINISTRATIVO

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

Esta gerencia se encarga de la realización de las labores organizacionales de la empresa por medio de sus políticas y procedimientos, así como también lograr una maximización de su personal y los recursos con que cuenta la empresa con el fin de alcanzar su objetivo.

1.1 IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente Administrativo.

UBICACION: Tercer nivel del edificio central.

REPORTA A: Dirección General.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

a) Jefes de Departamento.

PUESTOS SIMILARES: Gerente Técnico Operativo.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado para:

- a) Planear objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- b) Organizar el cuadro general por áreas para análisis y toma de decisiones.
- c) Supervisar las cotizaciones de materiales con diferentes proveedores.
- d) Determinar por medio de controles internos lo estimado contra lo enviado para obtener la liquidez de la empresa.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

- 1) Revisar periódicamente las políticas y procedimientos para hacerlos más eficientes y más rígidos, si es necesario.
- 2) Satisfacer su objetivo a corto, mediano y largo plazo.
- 3) Elaborar y manejar el archivo general de la compañía con las áreas involucradas en forma conjunta y proporcionar la información que se requiera.
- 4) Analizar los reportes e informes en forma conjunta con los directivos e informarles diariamente de la situación.
- 5) Coordinar con la Gerencia Técnica Operativa las actividades y efectuar las aclaraciones necesarias para evitar desviaciones.
- 6) Llevar a cabo el cuadro general por áreas para análisis y toma de decisiones.

- 7) Atender asuntos encomendados por el Director.
- 8) Efectuar los programas de pagos de acuerdo a las necesidades de la empresa que se presenten.
- 9) Relacionar y controlar las deudas de la empresa.
- 10) Análisis de las cotizaciones.
- 11) Auxiliares por obra.
- 12) Atender al área técnica y a los proveedores.
- 13) Coordinación de los recursos financieros.
- 14) Comunicación constante con el área técnica.
- 15) Relaciones públicas institucionales.
- 16) Autorización al Departamento de Recursos Financieros para los envíos.
- 17) Preparar información respectiva para la Auditoría.
- 18) Determinar por medio de controles internos lo estimado contra lo enviado para obtener la liquidez de la empresa, así como el financiamiento para la obra.
- 19) Elaborar oficios circulares notificando las políticas.
- 20) Elaborar tarjetas informativas.
- 21) Coordinar los contratos con destajistas y subcontratistas.
- 22) Aclarar dudas con destajistas y proveedores.
- 23) Recibir documentos de obras terminadas y analizarlas para su finiquito.
- 24) Revisar con el área de Compras todas aquellas requisiciones de materiales y herramientas que se hayan solicitado.

25) Coordinar con el área de Compras los suministros de materiales a la Gerencia Técnica Operativa.

26) Controlar la elaboración de cheques para el pago de compras, por medio de las solicitudes previamente establecidas.

27) Supervisar las diferentes cotizaciones con el fin de comprar en el lugar más conveniente para la empresa.

28) Verificar que los suministros se realicen oportunamente y completos según los requerimientos de compras.

29) Verificar con el área de Contabilidad la exactitud de los libros en lo referente a las operaciones registradas.

30) Revisar las comprobaciones que efectúa el Area Técnica Operativa para que cubran los requisitos necesarios y así estar en posibilidad de descargar el importe enviado, de lo contrario, corregir y aclarar en caso necesario.

31) Coordinar y enviar a la contabilidad, la documentación según procedimiento establecido y llevar el control.

32) Verificar con el área de Personal la capacitación a empleados de nuevo ingreso en caso de que éstos lo requieran.

33) Llevar un registro y control de todo el personal, tanto de nómina como de honorarios.

34) Controlar y actualizar los inventarios de la empresa.

35) Controlar al personal en sus recibos de honorarios y establecer un expediente por cada uno para llevar su historial y antecedentes, tanto para los de nómina como de honorarios de servicios profesionales.

36) Actualizar el programa de gastos e ingresos semanalmente para programar los pagos.

37) Coordinar con el área técnica el trámite para cancelación de fianzas, una vez cancelado el contrato con el cliente.

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Gerente Administrativo, exige un grado de escolaridad mínimo de Licenciatura en Contaduría Pública.

2.2 EXPERIENCIA:

Para este puesto se requiere contar con una experiencia de tres a seis años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

- a) Escolaridad mínima de Licenciatura en Contaduría Pública.
- b) Edad mínima de 30 años.
- c) Experiencia profesional.
- d) Conocimiento de estructuras, materiales y obras.
- e) Manejo de recursos humanos.
- f) Capacidad para la toma de decisiones.
- g) Conocimientos en administración general.

2.5 SUPERVISION:

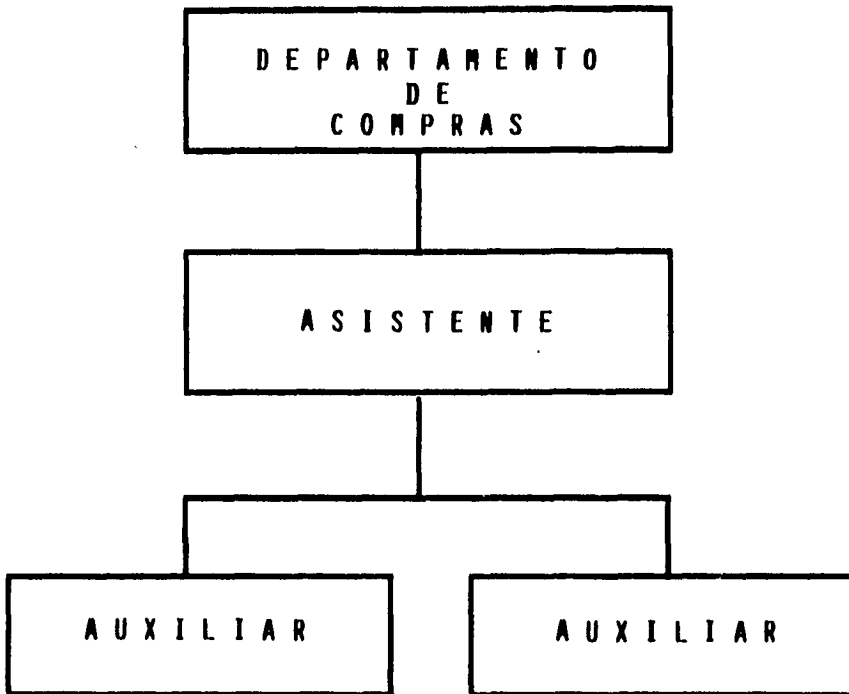
Este puesto reporta a la Dirección general.

SUPERVISA:

a) Jefes de Departamento.

La vigencia funcional del puesto de Gerente Administrativo será permanente, en función las habilidades que demuestre y a los conocimientos adquiridos podrá ser integrado, promovido o transferido a un puesto superior, es decir, se buscará su desarrollo integral y se estará pendiente de aquellos movimientos que le permitan una mejor posición para su desarrollo, el de la organización y el de la colectividad, de lo contrario, permanecerá de manera indefinida en su puesto si desempeña adecuadamente sus funciones.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
• COMPRAS •



POLITICAS ESPECIFICAS
DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1. Preparará semanalmente un informe para la Dirección General y la Gerencia Administrativa sobre los compromisos adquiridos por el área de Compras.

2. Coordinará y controlará al personal del área con el fin de lograr la mayor eficiencia en el desempeño de sus actividades.

3. Reportará al Gerente administrativo los resultados obtenidos con respecto a las peticiones realizadas a los proveedores.

4. Efectuará los trámites necesarios para recuperar materia prima sobrante en las obras.

5. Solicitará la contratación para el suministro de la materia prima, proponiendo a las empresas registradas en el Padrón de Proveedores de la Compañía.

6. Recibirá copia de Orden de Suministro para establecer contacto con el proveedor y vigilar el proceso de fabricación.

7. Informará y remitirá a las Superintendencias y/o Residencias de Obra, copia de la Orden de Suministro de los equipos electromecánicos que requieran instalación.

8. Mantendrá estrecha y permanente coordinación con las Superintendencias de Obra y las diversas áreas para identificar con oportunidad los requerimientos de suministro.

9. Mantendrá informada veraz y oportunamente a la Gerencia Administrativa, respecto a las acciones ejecutadas, decisiones tomadas, problemática extraordinaria y resultados obtenidos.

ANALISIS DE PUESTO
JEFE DE DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

1.1 IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Departamento de Compras.

UBICACION: Tercer nivel del edificio central.

REPORTA A: Gerencia Administrativa.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Asistentes.
- b) Auxiliares.

PUESTOS SIMILARES: Jefes de Departamento.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado acerca de:

- a) Planear el volumen de compra de materiales con la debida anticipación en relación al tamaño de la obra, para evitar demoras en la entrega de los mismos.

- b) Verificar los plazos de entrega continuamente.
- c) Controlar la calidad de los materiales cotizados.
- d) Organizar y llevar a efecto una investigación de mercado para conocer las características del lugar, donde se realizará la obra.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

- a) Cotizar mínimo con tres proveedores los materiales, pero si la obra es foránea, informar a nivel central de las cotizaciones para su autorización, antes de efectuar cualquier operación.
- b) Obtener crédito con casas comerciales y proveedores, además de conseguir descuentos, evaluar el más conveniente para la empresa y así poder efectuar la compra.
- c) Verificar que se cumplan los plazos de entrega de los materiales oportunamente.
- d) Solicitar previamente que las facturas cuenten con los requisitos fiscales de ley necesarios, de lo contrario, no se llevará a cabo la operación.
- e) Controlar que la calidad y características de los materiales cotizados, sea la misma que se surte.
- f) Llevar un control de proveedores en oficinas centrales, para analizar los costos de los materiales, evitando así, las fugas de efectivo y las compras en exceso que dan origen al desperdicio (catálogo de proveedores).
- g) Investigar la seriedad y capacidad del proveedor para que pueda cumplir con el compromiso adquirido.
- h) Comunicación constante con los residentes.

i) Realizar una investigación de mercado para conocer las características del lugar, así como los precios en los materiales y el costo de la mano de obra.

2. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Jefe de Departamento de Compras, exige un grado de escolaridad mínimo de Licenciatura en Contaduría Pública.

2.2 EXPERIENCIA:

Para este puesto se requiere contar con una experiencia mínima de dos a tres años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

- a) Escolaridad mínima de Licenciatura en Contaduría Pública.
- b) Edad mínima de 28 años.
- c) Conocimientos de materiales para obra.
- d) Relaciones Públicas con proveedores.

2.4 SUPERVISION:

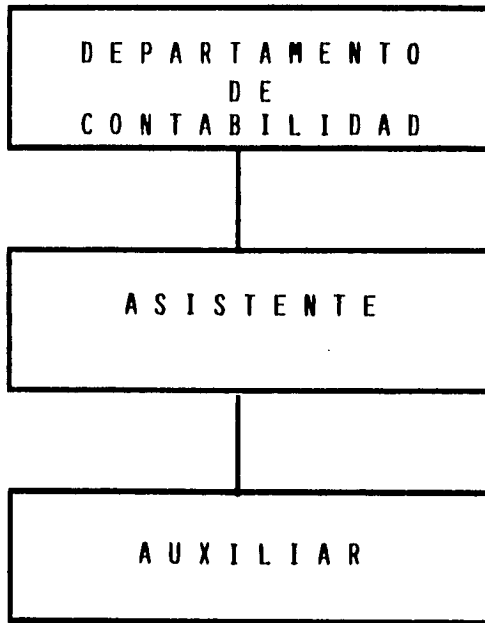
Este puesto reporta a la Gerencia Administrativa.

SUPERVISA:

- a) Asistentes.
- b) Auxiliares.

La vigencia funcional del puesto de Jefe de Departamento de Compras será permanente, esto en función de las actividades propias del género y a la habilidad que demuestre, si es así será promovido a un mejor nivel, de lo contrario, permanecerá en él si la actuación dentro del mismo es satisfactoria para su superior.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
" CONTABILIDAD "



POLITICAS ESPECIFICAS

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. Mantendrá estrecha comunicación con el Gerente Administrativo (para obtener las autorizaciones necesarias en el registro de operaciones contables) y los demás departamentos.
2. Preparará semanalmente los informes que se presentarán a la Dirección General.
3. Reportará periódicamente el ejercicio del Presupuesto de Construcciones, identificando el presupuesto autorizado, el ejercicio acumulado y el monto por ejercer.
4. Incluirá mensualmente al Programa de Construcciones, las obras prioritarias y las obras menores, identificando el presupuesto asignado a cada una de ellas.
5. Mantendrá informada veraz y oportunamente a la Gerencia Administrativa , respecto a las acciones ejecutadas, decisiones tomadas, problemática extraordinaria y resultados obtenidos.

ANALISIS DE PUESTO

JEFE DE DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

1.1 IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Departamento de Contabilidad

UBICACION: Tercer nivel del edificio central.

REPORTA A: Gerente Administrativo.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

a) Asistentes.

b) Auxiliares.

PUESTOS SIMILARES: Jefes de Departamento.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado con:

a) Planear y diseñar formatos que mejoren el control de la información contable en cada área.

b) Supervisar que los trámites fiscales se lleven a efecto dentro del plazo que marca la ley.

c) Organizar las actividades de los miembros del área para elaborar informes constantes.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

- a) Manejo de documentos que amparan los movimientos.
- b) Registro de las operaciones cotidianas propias de la empresa.
- c) Elaborar informes constantes.
- d) Elaborar los estados financieros, estados contables y manejo de fianzas.
- e) Tramitar los finiquitos.
- f) Estar al pendiente de las comprobaciones generales por cada obra.
- g) Revisar las comprobaciones y efectuar sus trámites correspondientes tanto externos como internos.
- h) Registrar las comprobaciones que sean convenientes y cumplan con los requisitos fiscales de ley.
- i) Realizar los trámites oficiales necesarios ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), Instituto de Fondo Nacional para la Vivienda de los Trabajadores (INFONAVIT) y Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR).

2. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Jefe de Departamento de Contabilidad, exige un grado de escolaridad mínimo de Licenciatura en Contaduría Pública.

2.2 EXPERIENCIA:

Este puesto requiere contar con una experiencia mínima de dos a tres años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

- a) Escolaridad mínima de Licenciatura en Contaduría Pública.
- b) Edad mínima de 28 años.
- c) Conocimiento de la legislación y reglamentos referentes a obras.
- d) Experiencia profesional.
- e) Conocimientos en computación, redes y paquetería.

2.4 SUPERVISION:

Este puesto reporta a la Gerencia administrativa.

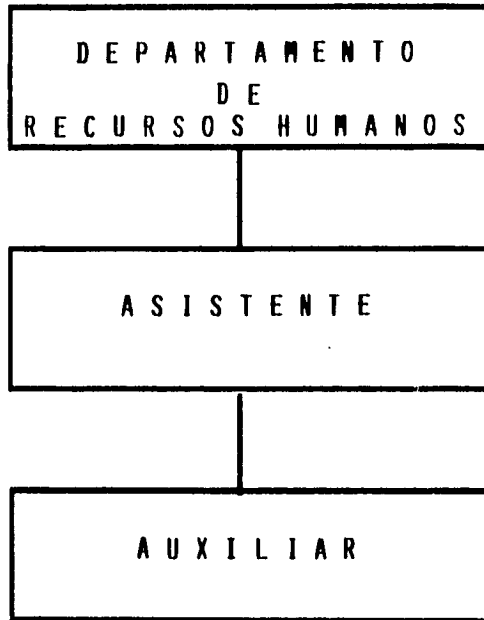
SUPERVISA:

- a) Asistentes.
- b) Auxiliares.

La vigencia funcional del puesto de Jefe de Departamento de Contabilidad será permanente; será un hombre práctico, interesado en los papeles y estados contables de la empresa, para tener un mejor control sobre gastos inherentes a la empresa. Recibe informes semanales o mensuales de los diferentes departamentos, este dirigente está en íntimo contacto con las erogaciones por sueldos y salarios, materiales y gastos generales.

Si se desempeña correctamente en el puesto permanecerá de manera indefinida, en función a las habilidades que demuestre en la realización de sus actividades podrá ser promovido a un puesto de mayor jerarquía.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
" RECURSOS HUMANOS "



POLITICAS ESPECIFICAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. Elaborará propuestas para la ocupación de plazas vacantes en base a los requerimientos del área y de acuerdo a la plantilla autorizada.
2. Elaborará, tramitará y controlará las propuestas de modificación de plantilla y las jornadas autorizadas para trabajadores temporales.
3. Actualizará la plantilla nominal, en base a las altas, bajas y promociones de los trabajadores.
4. Elaborará, tramitará y controlará las tomas de posesión de puesto, así como su entrega oportuna al trabajador interesado.
5. Controlará y supervisará las incidencias del personal en el Registro de APS (Asistencia, Puntualidad y Sustituciones), reportando a los Jefes de Departamento, el ausentismo del personal bajo su responsabilidad.
6. Mantendrá actualizado el expediente básico del trabajador, para efectos de jubilación y pensión.
7. Proporcionará los recursos económicos necesarios para cubrir los gastos menores urgentes e inaplazables para la operación del Departamento de Recursos Humanos.
8. Gestionará oportunamente el anticipo y liquidación de viáticos y pasajes para transporte aéreo o terrestre del personal comisionado.
9. Mantendrá informada veraz y oportunamente a la Gerencia Administrativa, respecto a las acciones ejecutadas, decisiones tomadas, problemática extraordinaria y resultados obtenidos.

ANALISIS DE PUESTO

JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

1.1 IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Departamento de Recursos Humanos.

UBICACION: Tercer nivel del edificio central.

REPORTA A: Gerencia Administrativa.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Asistentes.
- b) Auxiliares.

PUESTOS SIMILARES: Jefes de Departamento.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado con:

- a) Diseñar el perfil de los puestos a ocupar.

- b) Planear y efectuar entrevistas al personal solicitante.
- c) Realizar los expedientes del personal de la empresa para su debido control.
- d) Elaborar la estructura de la empresa mediante su organigrama funcional.
- e) Efectuar un control adecuado de los viáticos para evitar fugas de efectivo.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

- a) Efectuar entrevistas y contrataciones del personal solicitante.
- b) Analizar los curriculum y elegir el personal que cubra adecuadamente con el perfil del puesto requerido en cada caso.
- c) Proporcionar cursos de inducción y capacitación al personal que labora en la empresa.
- d) Realizar los expedientes del personal para su control.
- e) Elaborar la estructura de la empresa mediante su organigrama funcional, así como los sueldos correspondientes a todos los niveles jerárquicos.
- f) Tramitar las prestaciones del personal en las oficinas correspondientes para tal efecto.
- g) En relación al Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR), se efectúa su trámite junto con los departamentos de Recursos Financieros y Contabilidad.
- h) Efectuar los convenios del Instituto Mexicano del Seguro Social en las delegaciones.

i) Tramitar los asuntos referentes a las cuotas obrero-patronales del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS).

j) Efectuar un control adecuado de los viáticos para evitar fugas de efectivo.

k) Realizar un inventario de la bodega con frecuencia para conocer las existencias del material con que se cuenta y coordinarlo con los superintendentes.

l) Mantener un control vehicular dentro de la empresa.

2. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Jefe de Departamento de Recursos Humanos, exige un grado de escolaridad mínimo de Licenciatura en Administración.

2.2 EXPERIENCIA:

Para este puesto se requiere contar con una experiencia mínima de dos a tres años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

a) Escolaridad mínima de Licenciatura en Administración.

b) Edad mínima de 28 años.

c) Experiencia profesional en el ramo.

d) Conocimiento de normas, políticas y procedimientos en obras.

e) Relaciones Públicas.

2.4 SUPERVISION:

Este puesto reporta a la Gerencia Administrativa.

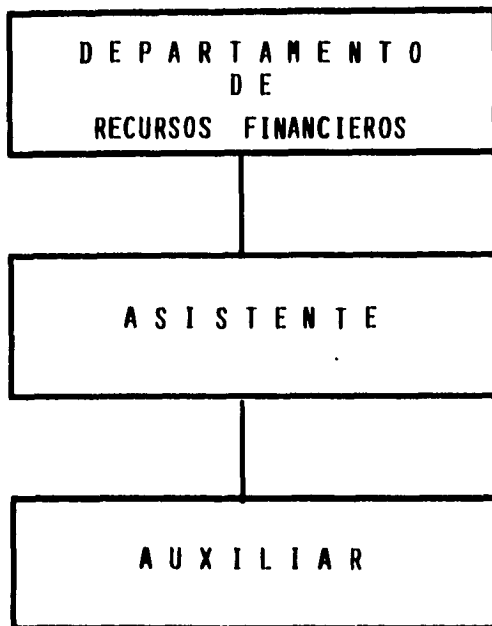
SUPERVISA:

- a) Asistentes.
- b) Auxiliares.

La vigencia funcional del puesto de Jefe de Departamento de Recursos Humanos será permanente en virtud del excelente desempeño en las actividades realizadas; como no tiene el control directivo de cada uno de los miembros que componen la empresa y de las diferentes áreas que la integran, debe recibir los informes más resumidos que los destinados por cada jefe de departamento de sus subalternos correspondientes.

Podrá ser promovido a un puesto superior si demuestra la calidad de los conocimientos adquiridos a lo largo de su experiencia laboral.

ORGANIGRAMA DEPARTAMENTAL
" RECURSOS FINANCIEROS "



POLITICAS ESPECIFICAS

DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS

1. Concentrará la información relativa al avance físico - financiero de las partidas presupuestales.
2. Informará a las áreas de la empresa de la inversión correspondiente autorizada para cada una de ellas.
3. Presentará diariamente los informes correspondientes a bancos y atenderá las indicaciones emanadas por la Gerencia Administrativa.
4. Mantendrá relaciones cordiales y sanas con las Instituciones de Crédito para obtener los beneficios para la empresa.
5. Presentará la información generada diariamente al Departamento de Contabilidad.
6. Verificará y aprobará solicitudes para la compra de bienes destinado a las obras del Programa de Construcciones, ejerciendo seguimiento y control de la aplicación del presupuesto.
7. Mantendrá informada veraz y oportunamente a la Gerencia Administrativa, respecto a las acciones ejecutadas, decisiones tomadas, problemática extraordinaria y resultados obtenidos.

ANALISIS DE PUESTO

JEFE DE DEPARTAMENTO DE RECURSOS FINANCIEROS

1. DESCRIPCION DEL PUESTO:

1.1 IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Departamento de Recursos Financieros.

UBICACION: Tercer nivel del edificio central.

REPORTA A: Gerencia Administrativa.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Asistentes.
- b) Auxiliares.

PUESTOS SIMILARES: Jefes de Departamento.

1.2 DESCRIPCION GENERICA:

Planeación, organización, dirección y control de todo lo relacionado con:

a) Planear y analizar las mejores opciones para la obtención de créditos bancarios.

- b) Verificar los cobros en las obras, llevando el control correspondiente.
- c) Supervisar los controles de envío de recursos o remesas a cada una de las obras.

1.3 DESCRIPCION ESPECIFICA:

Este puesto realiza las siguientes funciones:

a) Dentro del concepto de BANCOS se llevan a cabo los siguientes rubros:

- Saldos
- Conciliaciones
- Líneas de Crédito
- Rayas
- Sistema de Ahorro para el Retiro
- Cuentas bancarias
- Elaboración de reportes correspondientes.

b) Efectuar un control de envío de recursos o remesas a cada una de las obras.

c) Dar un adecuado seguimiento a las estimaciones elaboradas para su cobro.

d) Realizar exhaustivamente la verificación de los cobros en cada una de las obras, llevando el control correspondiente.

e) Manejar adecuadamente la chequera de la empresa.

f) Elaborar informes de gastos financieros tanto externos como internos.

g) Elaborar las solicitudes de cheques clasificándolos por el tipo de gasto de que se trate.

- h) Manejar las hojas tabulares de saldos (auxiliares).
- i) Apoyar al Gerente Administrativo en las relaciones públicas.

2. ESPECIFICACION DEL PUESTO

2.1 ESCOLARIDAD:

El perfil del puesto de Jefe de Departamento de Recursos Financieros, exige un grado de escolaridad mínimo de Licenciatura en Contaduría Pública.

2.2 EXPERIENCIA:

Para este puesto se requiere contar con una experiencia mínima de dos a tres años en puestos similares.

2.3 REQUISITOS:

- a) Escolaridad mínima de Licenciatura en Contaduría Pública.
- b) Edad mínima de 28 años.
- c) Experiencia profesional.
- d) Conocimiento de la legislación, reglamento y normas referentes a las obras.
- e) Conocimientos en computación, redes y paquetería.
- f) Relaciones Públicas.

2.4 SUPERVISION:

Este puesto reporta a la Gerencia Administrativa.

SUPERVISA:

- a) Asistentes.
- b) Auxiliares.

La vigencia funcional del puesto de Jefe de Departamento de Recursos Financieros será permanente, le corresponde la vigilancia de los departamentos que integran la organización en cuanto al aspecto monetario y sus resultados globales, de tal manera que las operaciones monetarias de los mismos, se desarrollen a la vez que en forma eficiente, en perfecta coordinación con otros departamentos para la asignación del presupuesto adecuado a las necesidades de cada departamento específico.

De acuerdo a la realización de las actividades desarrolladas y su óptimo desempeño en el puesto podrá ser promovido a un nivel jerárquico más alto.

SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

"CORPORATIVO DE CONSTRUCTORES ASOCIADOS, S.A. DE C.V.", tiene cuatro contratos actualmente, dos se encuentran en etapa de finiquito, esto es que las obras se han terminado pero los trámites administrativos aún no concluyen, ya que el porcentaje de avance físico de la obra es distinto al porcentaje de avance financiero, situación que se considera normal porque al ejecutar la obra existen algunos procesos posteriores como son: elaborar la estimación, pasar a revisión para lograr que sea autorizada y finalmente concluir con el trámite de pago.

A continuación se menciona la situación en que se encuentran dichas obras:

En relación a la Superintendencia Norte, la obra de Querétaro, se inició el 17 de marzo y finalizó el 03 de noviembre de 1994, realizándose los trabajos correspondientes a obra civil e instalaciones electromecánicas para las oficinas delegacionales del Instituto Mexicano del Seguro Social en dicha entidad.

El importe del contrato fué de N\$ 2'100 000.00 y los trabajos ejercidos ascendieron a la cantidad de N\$2'161 103.88, por lo cual se encuentra en proceso de regularización.

En cuanto a la Superintendencia Sur, la obra de Veracruz, se inició el 26 de febrero y finalizó el 18 de Septiembre de 1994, realizando los trabajos correspondientes a obra civil e instalaciones hidrosanitarias, eléctricas y aire acondicionado para la Unidad de Medicina Familiar del Instituto Mexicano del Seguro Social en dicha entidad. El importe del contrato fué de N\$ 10'000 000.00 y los trabajos ejercidos ascendieron a la cantidad de N\$ 9'015 630.48, por lo cual se encuentra en proceso de regularización.

Las dos obras que tiene en proceso corresponden también a la Superintendencia Norte y a la Superintendencia Sur como se detalla a continuación:

En relación a la Superintendencia Norte, se está realizando la obra de remodelación en el Hospital General de Zona del Instituto Mexicano del Seguro Social que se ubica en Gómez Palacio, Durango, consistente en los trabajos de obra civil e instalaciones electromecánicas, los cuales se iniciaron el 25 de enero de 1994 y se espera finalicen el 16 de marzo de 1995, habiendo cobrado hasta el momento la cantidad de N\$ 8'520426.51 de un contrato total de N\$ 19'000 000.00.

En cuanto a la Superintendencia Sur, se está realizando la obra de remodelación en el Hospital de Especialidades del Instituto Mexicano del Seguro Social que se ubica en Mérida, Yucatán, consistente en los trabajos de obra civil e instalaciones hidrosanitarias, eléctricas y aire acondicionado, los cuales se iniciaron el 04 de octubre de 1994 y se espera finalicen el 16 de mayo de 1995, habiendo cobrado hasta el momento la cantidad de N\$ 6'300 000.00 de un contrato global de N\$12'500 000.00.

Mencionando el aspecto financiero, la empresa se encuentra en una situación sana ya que ha podido manejar adecuadamente los anticipos otorgados por la Institución, además de generar con prontitud y agilidad las estimaciones de obra ejecutada para el desarrollo de las obras, motivo por el cual concluyó dos de ellas satisfactoriamente y se espera que las dos obras en proceso finalicen en la misma forma, apoyados en cierta manera por los créditos bancarios que se obtuvieron en el Banco Nacional de México, debido a la buena relación y a la solvencia moral y económica de los principales de dicha empresa.

A continuación se mencionan las líneas existentes a la fecha:

Líneas de crédito establecidas por el banco

- Préstamos directos con colateral:

Es decir, aquel que se otorga en base a una garantía real y tangible, ya que si se demuestra que se es el propietario del bien con la sola firma de éste, se le otorga el crédito de manera inmediata.

- Préstamos directos:

Se otorga por lo que vale el cliente como persona ante la Institución bancaria, sin tener que abundar en investigaciones y análisis para proporcionar dicho crédito; estas líneas las otorga el banco anualmente.

- Factoraje:

Es el crédito que se obtiene en instituciones bancarias por medio de contrarecibos de pago otorgados por las personas o empresas a las cuales se efectúa o se les realiza algún trabajo, el cual ya está estimado y autorizado pero se encuentra en proceso de pago a determinada fecha en específico.

- Envío de remesas a las diferentes localidades donde existen las obras con cargo a la cuenta principal del nivel central, la cual puede tener un sobregiro hasta por 48 horas.

La plantilla básica de personal existente que se menciona a nivel funcionario*1, es la mínima indispensable para poder funcionar con el volumen de obras que se maneja, ya que se están tratando de optimizar los recursos humanos y materiales para lograr la maximización de la productividad que dará como resultado ser más eficientes y competitivos dentro del mercado en el que se está participando (Construcción).

El personal de obra se maneja por medio de lista de raya *2, en virtud de ser variables los trabajos que se realizan semana a semana, ya que de acuerdo al avance que se lleve se contrata a la gente con la especialidad que sea requerida, y de acuerdo también, a los materiales existentes en obra.

La estructura orgánica que se maneja actualmente en la empresa, como ya se mencionó es la mínima indispensable para poder funcionar, sin embargo, es necesario que se amplie la plantilla de personal, ya que se planea la inclusión en la estructura de nuevos departamentos indispensables para la expansión de la misma como son: Departamento de Sistemas y Seguimiento, Departamento de Publicidad, Departamento de Conservación y Mantenimiento, Departamento de Proyectos, etc., todos ellos se pretenderá integrarlos de una manera conservadora, es decir, conforme crezca la empresa se irán incluyendo paulatinamente; es por eso necesario que la empresa se adecúe a los requerimientos de expansión.

*1 Ver estructura orgánica.

*2 Es un documento en el cual se registran los salarios que deben cubrirse al final de la semana, concentrando los datos de las tarjetas de asistencia. La forma que se debe utilizar para la lista de raya es la indicada por la Ley Federal de Trabajo, misma que si es necesario puede hacerse más analítica. Ver formato correspondiente.

SITUACION PROPUESTA

"CORPORATIVO DE CONSTRUCTORES ASOCIADOS, S.A DE C.V.", se propone que dentro del fin del objetivo antes citado y siguiendo estos lineamientos, pueda lograrse así mismo, verse favorecido con el incremento de trabajo y que de tal forma, esto repercuta en beneficio para la empresa y en la creación de empleos.

La empresa adquirirá la captación de obras nuevas y los socios, por lo tanto, obtendrán mayores beneficios en recursos tanto materiales como económicos.

Para el mejor desempeño de la compañía, es necesario que exista un adecuado inventario de maquinaria, ya que así se obtendría un elevado capital de trabajo, y se facilitaría la obtención de mayores volúmenes de obras.

Para mejorar en la empresa se pretenderá adecuar la estructura orgánica de la misma, acorde a las políticas de simplificación administrativa para alcanzar el nivel óptimo de eficiencia operativa en materia de obra pública y/o privada, además del aprovechamiento racional de los recursos disponibles en el desarrollo integral de las acciones de construcción que requiere la empresa.

Para que la empresa cumpla con la norma de mantener actualizado su Sistema Organizacional, se requerirá efectuar una revisión de las funciones que desempeña actualmente cada una de las Gerencias y Departamentos que la integran, así como la interrelación y dependencia ejecutiva y normativa entre ellos.

Es importante señalar, que el número de Superintendencias tendrá que variar y estará en función de las cargas de trabajo derivadas del Programa de Construcciones autorizado, por lo cual, su ubicación variará de acuerdo a la localización de las obras bajo la responsabilidad de las Superintendencias que dependerán directamente del Gerente Técnico Operativo, con la asignación de facultades y responsabilidades afines al desempeño de sus funciones.

Una de las principales decisiones que debe tomar la empresa, es respecto al sitio en que se ubicarán las obras a realizar, es decir, influyen factores tales como:

- * La ubicación de los materiales, de los suministros de mano de obra y el costo respectivo.
- * Instalaciones para el transporte.
- * Fuentes de energía.
- * Disponibilidad de agua.
- * Instalación para la eliminación de desperdicios.
- * Clima.
- * Características de la comunidad.
- * Reglamentos Gubernamentales.
- * Impuestos y costos de los terrenos donde se va a edificar la obra.

Si la empresa toma en cuenta estos factores y la decisión adecuada con anterioridad sobre la ubicación del lugar, evitará demoras y pérdidas en la ejecución de la obra.

Siempre es necesario tener en cuenta el análisis de hechos e informaciones relevantes del presente, para elegir entre diversas alternativas el curso de acción que represente un alto grado de éxito en la consecución de los fines de la Empresa Constructora.

De acuerdo al crecimiento natural de la empresa, su estructura debe facilitar la contribución de las personas para el logro de los objetivos a corto y largo plazo, de tal forma, la asignación de actividades, debe conducir a la especialización de los individuos mediante la división del trabajo.

Así, la definición de cada puesto, su jerarquía, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben establecerse por escrito y comunicarse a todos los miembros del grupo, mediante el Reglamento Interno de Trabajo.

La Empresa deberá realizar una continua revisión de su funcionamiento y estructura, apegándose a las políticas implantadas.

Se van a establecer sistemas para medir y corregir las ejecuciones de los integrantes del organismo social, con el fin de asegurar que los objetivos fijados se vayan logrando, por tanto, mientras más claros, completos y ordenados sean los planes, más se facilitará la función, además de controlar factores tales como: cantidad, calidad, tiempo y costo.

Se utilizará el control para:

- Conocer lo que realmente se está logrando.
- Evaluar el desempeño de los integrantes.
- Detectar fallas y/o errores.
- Corregir las desviaciones.

- Modificar los planes.
- Mejorar la coordinación.
- Establecer un mejor sistema de comunicación.
- Predecir problemas y/o soluciones, etc.

De esta forma, entre los principales mecanismos de control se encuentran:

- La observación personal.
- Los presupuestos.
- Las estadísticas.
- Las auditorías.
- El control interno.
- Los informes verbales y/o escritos.
- La información y análisis especiales, etc.

Se fomentará la relación con diferentes instituciones y/o empresas para aumentar el volumen de obras a realizar en un tiempo futuro, se tiene contemplada la ejecución de obras en algunos puertos, aunque todavía falta la confirmación de ello, se espera vernos favorecidos en el concurso del Instituto Mexicano del Seguro Social para la realización de una Unidad Familiar en la Ciudad de Guanajuato.

EVALUACION COMPARATIVA ENTRE SITUACION ACTUAL Y SITUACION PROPUESTA, CON ANALISIS COSTO - BENEFICIO

Definitivamente la situación propuesta, obviamente mejorará la posición de la empresa en cuanto a la elevación de productividad, esto es, incrementar el trabajo pero con menor cantidad de personal, así, si la empresa otorga cursos de capacitación y mejoramiento en la calidad del trabajo a desempeñar, se obtendrá mayor eficiencia y por lo tanto, la gente trabajará mejor y con más gusto.

Si se labora con menor cantidad de gente por obra, el ahorro que se obtenga de ello se irá a las utilidades para todos los miembros de la organización, sin embargo, eso no quiere decir que no se tenga contemplado el incremento en la fuerza de trabajo y en la creación de empleos, ya que se espera aumentar el volumen de obras a mediano plazo.

Por lo tanto, se obtendrán mayores recursos que van a poder repartirse, capitalizarse o liquidarse los créditos que se hayan utilizado, es decir, todos aquellos financiamientos bancarios que se utilizaron en el transcurso de la puesta en operación, esto es, que a mayor volumen de ingresos se obtienen mayores beneficios.

Las decisiones de la Administración implican una selección entre los cursos de acción alternativos, por lo que los costos juegan un papel muy importante en el proceso de la toma de decisiones, ya que sirven de base para medir el ingreso, para realizar la planeación de utilidades, para el control interno, requiriéndose diferentes costos para diversos objetivos.

Cuando los valores cuantitativos pueden asignarse a las alternativas, la Administración cuenta con un indicador acerca de cuál es la actividad más conveniente desde un punto de vista económico, esto no representa necesariamente la decisión final, puesto que los factores no cuantitativos, como por ejemplo, prestigio, relaciones obrero-patronales, política a seguir, imagen de la Entidad, también pueden influenciar la decisión.

CONCLUSIONES DE LA EVALUACION COMPARATIVA

Se ha presentado la situación comparativa entre las dos situaciones actual y propuesta, concluyendo que en la primera por ser una empresa de nueva creación, no existen parámetros reales para efectuar una medición que pueda proporcionar un dato histórico, con el cual se observa si se está cumpliendo con el objetivo anteriormente fijado.

En cuanto a la situación propuesta, solamente se cuenta con los datos de los Estados Proforma (Estados Contables que se proyectan a determinado tiempo) que dieron como resultante las proyecciones a las que se debe llegar, considerando ciertos parámetros y condiciones de trabajo de acuerdo al nivel de desarrollo de la propia Empresa.

FORMATOS DE CONTROL INTERNO

AREA ADMINISTRATIVA

CLAVE

A 001

CEDULA DE DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

A 002

CONTROL DE REGISTROS IMSS

A 003

NOMINA DE SUELDOS O LISTA DE RAYA

A 004

RESGUARDO DE BIENES PROPIEDAD DE LA EMPRESA

A 005

ARQUEO CAJA CHICA

A 006

REPORTE DE COMPROBACION DE GASTOS

A 007

TARJETA AUXILIAR DE PERSONAL

A 008

CONTROL DE VIATICOS POR OBRA

AREA TECNICA

CLAVE

T 001

CEDULA PARA CONTROL DE COSTOS DE MATERIALES

T 002

RELACION DE CONCEPTOS FUERA DE CATALOGO

CEDULA DE DATOS GENERALES DEL TRABAJADOR

UBICACION DE LA OBRA: _____
NOMBRE DEL TRABAJADOR: _____ **R.F.C.** _____

DOMICILIO DEL TRABAJADOR

CALLE Y NUMERO: _____

COLONIA _____ **C.P.** _____
POBLACION _____ **TEL.** _____
ESTADO _____ **AÑOS DE RESIDIR EN SU DOMICILIO** _____
No. AFILIACION IMSS: _____

ESTADO CIVIL	VIVE EN CASA	CATEGORIA	SEXO
1. SOLTERO (A) ()	1. PROPIA ()	1. DIRECTIVO (A) ()	MASCULINO ()
2. CASADO (A) ()	2. RENTADA ()	2. MANDO MEDIO ()	FEMENINO ()
3. DIVORCIADO (A) ()	3. FAMILIAR ()	3. EMPLEADO (A) ()	
4. VIUDO (A) ()	4. HIPOTECADA ()	4. OBRERO (A) ()	
5. U. LIBRE ()	5. OTRO ()	5. OTRO (A) ()	

SERVICIOS BANCARIOS Y COMERCIALES UTILIZADOS

TIPO DE CUENTA	NUMERO DE CUENTA	SUCURSAL (No. Y NOMBRE)	EMPRESA/BANCO
1) CUENTA DE CHEQUES	_____	_____	_____
2) CUENTA MAESTRA	_____	_____	_____
3) TARJETA DE CREDITO	_____	_____	_____
4) _____	_____	_____	_____

BENEFICIARIOS

APELLIDO PATERNO	APELLIDO MATERNO	NOMBRE(S)	PARENTESCO	PORCENTAJE (%) DE ASIGNACION
1) _____	_____	_____	_____	_____
2) _____	_____	_____	_____	_____
3) _____	_____	_____	_____	_____
4) _____	_____	_____	_____	_____
5) _____	_____	_____	_____	_____

La firma o la huella digital que el cuentahabiente estampe en este formato implica:
 1. La autorización que otorga al Banco para proporcionar a su patrón la información que en el mismo contiene. 2. Su manifestación bajo promesa de decir verdad de que los datos que se contienen en este formato son auténticos. 3. Su aceptación a que su cuenta se registró de acuerdo a las cláusulas del contrato publicado en el Diario Oficial de fecha 30 de abril ó 4 de mayo de 1994, en su caso. 4. La falta de firma o huella digital del cuentahabiente en el formato ocasionará que la designación de beneficiarios se tenga por no hecha.

CUENTAHABIENTE **POR CONOCIMIENTO DE FIRMA** **BANCO NACIONAL DE MEXICO**

FIRMA

FECHA, SELLO Y FIRMA DEL
FUNCIONARIO FACULTADO

ORIGINAL

A 001

**CONTROL DE REGISTROS
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL**

TIPO DE OBRA: _____ REGISTRO PATRONAL: _____

UBICACION: _____ REGISTRO DE OBRA: _____

AVISOS DE INCIDENCIA DE OBRA SEC - 03

FECHAS

* ALTA _____
* BAJA _____
* DOTACION _____
FOLIOS _____ DEL _____ AL _____

COMPROBANTES DE AFILIACION - VIGENCIA SEC - 06

- * NUMERO DE FOLIOS DEL _____ AL _____
- * FECHA DE PRESENTACION _____
- * POR EL BIMESTRE NUMERO _____

**CEDULA PARA LIQUIDACION DE CUOTAS
OBRERO PATRONALES TE EC - 30**

* IMPORTE TOTAL	(A)	\$ _____
* DEDUCCION POR ENTERO PROVISIONAL LIQUIDADO	(B)	\$ _____
* NETO A PAGAR	(A - B = C) (C)	\$ _____

A 002

NOMINA
DE
SUELDOS

Nombre de la Compañía
1

Periodo 2
Del A1

Nombre del Empleado	R. F. C.	Epo. Seg. Soc.	PERCEPCIONES 6								DEDUCCIONES 7				NETO A PAGAR 8	FIRMA DEL EMPLEADO 9	
			TIEMPO NORMAL			TIEMPO EXTRA			OTRAS		TOTAL	I. S. P. T.	Seg. Soc.	OTRAS			
			Días	Salario	Importe	Hs.	Cuota	Impte	Cve	Impte.				Cve			Impte.
3	4	5	a	b	c	d	e	f	g	h	i	a	b	c	d	8	9
TOTALES																	

16

RFC Cia. 10 fecha por 11 revisada por 12 Autorizada por 13 Pagada por 14 R. Ind. Percept. Pagada con 16 Banco y Cheque No. 15

**RESGUARDO DE BIENES PROPIEDAD
DE LA EMPRESA**

NOMBRE: _____ **R.F.C.:** _____

DIRECCION: _____ **TEL.:** _____

CANTIDAD	DESCRIPCION DETALLADA	IMPORTE

OBSERVACIONES:

CARGO

FIRMA DE CONFORMIDAD DE
RECEPCION Y CUSTODIA

CARGO

CARGO

ELABORO
NOMBRE Y FIRMA

AUTORIZO
NOMBRE Y FIRMA

ARQUEO CAJA CHICA

FECHA

EFFECTIVO \$ _____

**DOCUMENTOS
COMPROBATORIOS** \$ _____

**VALES SUJETOS A
COMPROBAR** \$ _____

TOTAL \$ _____

FONDO ENTREGADO \$ _____

DIFERENCIA \$ ± _____

**RELACION DE DOCUMENTOS
COMPROBATORIOS**

**RELACION DE VALES
SUJETOS A COMPROBAR**

\$

\$

**RESPONSABLE
NOMBRE
CARGO**

**EFECTUADO POR:
NOMBRE
CARGO**

REPORTE DE COMPROBACION DE GASTOS

REPORTE <u>1</u> COMPRAS (2) GASTOS (3) REMESA _____ FECHA _____	OBRA <u>4</u> No. <u>5</u>	PERIODO QUE SE COMPRUEBA DEL _____ AL _____ 19 ____ <p align="center">6</p>
--	-------------------------------	--

APLICACION CTA.- SUBCTA.	NÚMERO DE FACTURA	CONCEPTO	IMPORTE			
			NETO	I.V.A.	RETENC.	TOTAL
7	8	9	10	11	12	13
			TOTAL	\$	\$	\$
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ	REGISTRÓ			
14	15	16	17	18		

4/b

TARJETA AUXILIAR DE PERSONAL

TIPO DE OBRA 1 RESPONSABLE 3
 UBICACION 2 CARGO 4

ENVIOS 5 COMPROBACIONES 7

No.	FECHA	IMPORTE	ACUMULADO (+)	SALDO (±)	FECHA	IMPORTE	ACUMULADO (-)	FIRMA VO.-BO.
a	b	c	d	6	a	b	c	d

95

CONTROL DE VIATICOS POR OBRA

OBRA 1 LOCALIDAD 2
 CONTRATO 3 IMPORTE 4
 FECHA INICIO REAL 5 FECHA TERMINO REAL 6

7 PERIODO		N O M B R E	C O N C E P T O	I M P O R T E C O N I . V . A .	A C U M U L A D O C O N I . V . A .	N U M E R O D E C U E N T A
M E S	S E M A N A D E L A Ñ O					
A	B	8	9	10	11	12

96

CEDULA PARA CONTROL DE COSTOS DE MATERIALES

OBRA 1

CONCEPTO	PRECIO SEGUN CATALOGO	UNITARIO REAL	DIFERENCIA (+ ó -)	VOLUMEN	TOTAL	OBSERVACIONES
2	3	4	5	6	7	8

RELACION DE CONCEPTOS FUERA DE CATALOGO

NOTA DE BITACORA 1		DESCRIPCION DE LOS TRABAJOS	VOLUMEN	PRECIO UNITARIO 4				PRESUPUESTO 5	
No.	FECHA			PROPUES	FECHA	APROBADO	FECHA	No.	IMPORTE
a	b	2	3	a	b	c	d	a	b

INSTRUCTIVO DE LLENADO PARA LOS FORMATOS

DE CONTROL INTERNO

AREA ADMINISTRATIVA

A 003 NOMINA DE SUELDOS O LISTA DE RAYA

- 1 Nombre de la Compañía que contrata los trabajos.
- 2 Período de ejecución.
- 3 Nombre del empleado.
- 4 Registro Federal de Contribuyentes (RFC).
- 5 Se define el grupo en el momento en que se dá de alta al trabajador en el Seguro Social.
- 6 Tiempo Normal:
 - a) Días reales trabajados.
 - b) Salario percibido por día.
 - c) Importe semanal (producto del inciso a por el inciso b).

Tiempo Extra:

- d) Horas trabajadas en forma extraordinaria.
- e) Cuota percibida por hora.
- f) Importe total por horas extras (producto del inciso d por el inciso e).

Otras:

- g) Asignada según la política de la empresa, para determinar o identificar a que concepto pertenece.
- h) Alguna compensación o gratificación extraordinaria.
- i) Acumulado de los conceptos de percepción.

7 Deducciones:

- a) De acuerdo al salario percibido se aplica la tarifa que corresponda al impuesto según el rango en que se encuentra.
- b) De acuerdo al ingreso, existe una tabla en la cual se marca la aportación que realiza tanto el trabajador como el patrón por concepto de las cuotas obrero - patronales.
- c) Asignada según la política de la empresa para determinar o identificar a que concepto pertenece.
- d) Pago adicional que realiza el trabajador.

8 Diferencia entre el monto total de las percepciones menos el monto total de las deducciones.

9 Aceptación o conformidad del sueldo o salario que se le entrega por el trabajo realizado.

10 Registro Federal de Contribuyentes de la empresa (con su homoclave correspondiente) que contrata los trabajos.

11 Formulada por el responsable de la obra.

12 El área técnica.

13 El área administrativa.

14 El responsable de la obra.

15 Clave identificada en el catálogo de cuentas de contabilidad.

16 Datos de la Institución Bancaria con que se trabaja.

A 006 REPORTE DE COMPROBACION DE GASTOS

- 1 Número consecutivo de reporte.
- 2 Compras de materiales.
- 3 Gastos de operación.
- 4 Nombre de la obra.
- 5 Identificación de la obra.
- 6 Lapso de tiempo que comprenden los gastos.
- 7 Se clasifica el gasto según el catálogo de Contabilidad.
- 8 Debe de estar foliado el documento para cubrir los requisitos fiscales.
- 9 El origen del gasto.
- 10 Importe antes del impuesto.
- 11 Impuesto al Valor Agregado correspondiente (15%).
- 12 En caso de honorarios profesionales, se utiliza esta columna para la retención del 10%.

13 Es la diferencia de las columnas anteriores.

14 Quien efectúa el gasto.

15 El residente.

16 Nivel Central, Gerencias.

17 Departamento de Contabilidad.

18 Sumatoria de cada una de las columnas del rubro de IMPORTE.

A 007 TARJETA AUXILIAR DE PERSONAL

- 1 Nombre y/o identificación de la obra.**
- 2 Dirección o localidad.**
- 3 Nombre de la persona responsable.**
- 4 Nivel jerárquico dentro de la empresa.**
- 5 Envíos:**
 - a) Número consecutivo.**
 - b) Tiempo en que se genera el movimiento.**
 - c) Cantidad entregada a la persona.**
 - d) Sumatoria de las diferentes entregas realizadas.**
- 6 Diferencia a favor o en contra del responsable.**
- 7 Comprobaciones:**
 - a) Tiempo en que se generó el movimiento.**
 - b) Cantidad que se utilizó en alguna operación.**

c) Sumatoria de las diferentes comprobaciones generadas por el responsable, las cuales pueden ser por medio de documentos o de efectivo.

8 Es la aceptación del compromiso.

A 008 CONTROL DE VIATICOS POR OBRA

- 1 Nombre y/o identificación de la obra.
- 2 Dirección o ubicación de la obra.
- 3 Número de la obra.
- 4 Monto total del contrato.
- 5 Tiempo en que principia físicamente la obra.
- 6 Tiempo en que finaliza físicamente la obra.
- 7 Lapso de la comisión:
 - a) Mención del mes de que se trate.
 - b) Especificación de los días de la semana.
- 8 Responsable.
- 9 Origen del gasto.
- 10 Total del gasto efectuado en la comisión.

11 Sumatoria de las diferentes comisiones.

12 Se clasifica de acuerdo al catálogo de Contabilidad.

AREA TECNICA

T 001 CEDULA PARA CONTROL DE COSTOS DE MATERIALES

- 1 Nombre y/o identificación de la obra.
- 2 El material o la mano de obra utilizada.
- 3 El precio al cual asciende el material especificado, según la propia estimación o presupuesto.
- 4 Precio al cual se obtienen los materiales en el mercado.
- 5 Diferencia entre el precio según catálogo y el unitario real.
- 6 Cantidad de material que se requiere para la obra.
- 7 Es el monto del producto de las columnas del precio unitario real por el volumen.
- 8 Anotaciones que se hacen al respecto de pérdidas o ganancias entre lo que se invierte y lo que se gana, de acuerdo al volumen trabajado.

T 002

**RELACION DE CONCEPTOS FUERA DE
CATALOGO**

1 Nota de bitácora:

- a) Número consecutivo.
- b) Fecha en la cual se registra.

2 Especificación de los rubros o conceptos que no se encuentran registrados en el catálogo, no se han presupuestado.

3 Cantidad de material o mano de obra que se requiere en la obra.

4 Precio unitario:

- a) Precio que se propone de acuerdo al volumen requerido.
- b) Registro de la fecha en la cual se ha propuesto.
- c) Autorización del presupuesto, conveniente para ambas partes.
- d) Registro de la fecha de autorización del presupuesto.

5 Presupuesto:

- a) Número consecutivo.
- b) Monto total del volumen por el importe autorizado.

CONCLUSIONES GENERALES

Se menciona un esquema genérico de las diversas áreas que conforman a una Empresa Constructora, englobadas en el Manual de Organización, instrumento administrativo que permite visualizar las funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos y normas esto para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo.

Definitivamente, el aspecto organizacional de toda empresa, se basa en saber administrar los recursos materiales, humanos y financieros para lograr la máxima obtención de los objetivos buscados.

Se ha previsto que este Manual ayude a normar y apoyar a este tipo de empresas en sus acciones de racionalización de estructuras, simplificación de procesos, optimización en el aprovechamiento de recursos técnicos y materiales, así como el mejoramiento administrativo.

De manera complementaria al presente trabajo, se hace una breve mención y descripción de los formatos de control interno que se crearon, así como sus respectivos instructivos de llenado, que se ampliarán en número de acuerdo a las diferentes necesidades de la empresa.

Se realizó el Manual con la finalidad de indicar las actividades a ser cumplidas por los miembros de una Empresa de la Construcción y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente de acuerdo a la necesidad específica del área a la que corresponda cada uno de estos miembros.

Con la investigación acerca de si las empresas constructoras cuentan con un Manual de Organización dentro de ellas, se percató que algunas descuidan ese aspecto, es decir, no cuentan con alguna forma de descripción de su funcionamiento, o con frecuencia tiende a haber demasiados detalles, o bien, se encuentran desactualizados.

En relación a la hipótesis de trabajo planteada, resulta válida y congruente de acuerdo a los objetivos ya marcados en el contexto del presente manual.

Es decir, se llegó a la conclusión de que sirvió para calificar y valorar al personal de la empresa en relación al desempeño de su trabajo o a la actividad que desarrolla dentro de la misma, sus esfuerzos para mejorar y la situación en que se encuentran, mediante cuestionarios respectivos.

Si se cumplen los objetivos ya plasmados con los menores problemas posibles, se resuelven todas las funciones administrativas comunes.

En encuestas y estadísticas efectuadas al personal, se detecta un ambiente de trabajo sano y positivo, ya que el mismo se encuentra desempeñando una labor que le resulta grata y benéfica tanto para la empresa como para el trabajador en su desarrollo personal y profesional.

Las empresas constructoras que conforman esta industria, tienen que buscar el adecuado equilibrio entre las variaciones económicas en la situación actual del país y la situación en que han de desenvolverse.

Por lo tanto, en el presente trabajo, se muestra la diferencia entre la situación actual de una empresa constructora llamada "Corporativo de Constructores Asociados, S.A. de C.V." y la situación propuesta, con las adecuaciones a la nueva posición, con un "Manual de Organización de acuerdo a los nuevos lineamientos, posibles revisiones, introducción de personal, relaciones con las instituciones de crédito, objetivos, políticas, etc., que permiten la visualización de una empresa que modificará o renovará sus objetivos originales en busca de la mejora constante, pero que al mismo tiempo procurará siempre conservar su naturaleza y su esencia fundamental.

El objetivo de la investigación ha sido cubierto, ya que se puede asegurar que bajo las condiciones actuales de la competencia y de las necesidades de la población en el ramo de la construcción, existe una buena expectativa para el establecimiento de la empresa, pero en condiciones óptimas, es decir, este estudio sirve como una base para la buena administración (mediante los manuales administrativos adecuados), la cual se debe apoyar por un estudio estadístico complementario, consultar a expertos en el ramo, contactar con fuentes de financiamiento y apearse a las disposiciones gubernamentales.

BIBLIOGRAFIA

Administración de Personal. Reyes Ponce, Agustín. Edit. Limusa. México, 1980.

Administración de Personal, Organización, Contratación y Remuneración del Trabajo. Hernández Rodríguez, Sergio. Edit. Trillas. México, 1979.

Administración, Investigación, Manuales, etc. Jankowicz, A.D. Edit. Chapman & Hall. London, 1991.

Administración de Recursos Humanos. Arias Galicia, Fernando. Edit. Trillas. México, 1982.

Administración de Recursos Humanos. Chiavenato, Idalberto. Edit. Mc. Graw-Hill. México, 1983.

Bases y Normas Generales para la Contratación y Ejecución de Obras Públicas. S.P.P. México.

Código Civil para el Distrito y Territorios Federales.

Cómo Hacer la Tesis. Zorrilla Arena, Santiago. Edit. Aguilar León y Cal Editores. México.

Cómo elaborar y usar los Manuales Administrativos. Rodríguez Valencia, Joaquín. Ediciones Contables Administrativas (ECASA). México, 1992.

Contabilidad en la Industria de la Construcción. Zenda Calvo, Armando. Unidad de Posgrado. México, 1985.

Costo y Precio en la Construcción. Suárez Salazar, C. Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. México, 1979.

Costo y Tiempo en Edificación. Suárez Salazar C. Edit. Limusa. México, 1977.

Costos para Administradores y Dirigentes. Del Río González Cristóbal. Edit. ECASA. México, 1990.

Introducción a la Metodología de la Investigación. Zorrilla Arena, Santiago. Edit. Aguilar León y Cal Editores. México, 1993.

Ley General de Sociedades Mercantiles.

Ley y Reglamento de Obra Pública.

Los Manuales de Organización en las Oficinas Públicas. Duhalt Krauss, Miguel. Universidad Nacional Autónoma de México. México, 1991.

Manual de Desarrollo de Recursos Humanos. Hampton, David R., Summer, Charles E., Webber, Ross A. Edit. Trillas. México, 1982.

Manual para la Elaboración de Tesis. Ibáñez Brambila, Berenice. Edit. Trillas. México, 1990.

Planeación y Organización de Empresas. Gómez Ceja, Guillermo. Edit. Diseño y Composición Litográfica, S.A. México, 1974.

Régimen Fiscal para Empresas Constructoras. Santiesteban Echavarría, C. Cámara Nacional de la Industria de la Construcción. México, 1975.