

34
24

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**FACULTAD DE CONTADURIA Y
ADMINISTRACION**

**LOS MANUALES DE ORGANIZACION COMO
AUXILIARES EN LA ADMINISTRACION DE
LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A:
CLAUDIA GOMEZ NARANJO**

**ASESOR DEL SEMINARIO:
LIC. Y C.P. MANUEL SUAREZ Y SANTOYO**



MEXICO, D. F.

1996

1995

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

*Dedicado a quienes en algún momento me apoyaron,
y un muy especial reconocimiento a mi Universidad.*

TEMA:
LOS MANUALES DE ORGANIZACION COMO AUXILIARES
EN LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

INDICE	3
INTRODUCCION	4
JUSTIFICACION DEL ESTUDIO	5
HIPOTESIS	6
CAPITULO 1 ANTECEDENTES Y ORGANIZACION	7
1.1 Antecedentes de la administración	8
1.2 Antecedentes de la función de organización	9
1.3 Metodología utilizada en el diseño de estructuras administrativas	13
1.4 Organización de las empresas dedicadas al ramo de la construcción.	17
1.5 Presentación de la organización actual de la empresa constructora	19
CAPITULO 2 PROBLEMATICA DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS	22
2.1 Problemática.	23
2.2 Resumen	28
CAPITULO 3 SOLUCIONES A LA PROBLEMATICA	29
3.1 Contratación de recursos de apoyo a los proyectos.	30
3.2 Alternativas de financiamiento.	30
3.3 Reorganización.	31
3.4 Implantación de un manual de organización.	34
CAPITULO 4 EL MANUAL DE ORGANIZACION	37
4.1 Introducción.	38
4.2 Análisis de las áreas de la organización	39
4.3 Importancia.	48
4.4 Tipo de manual.	48
El manual de organización de una empresa constructora.	49
CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
BIBLIOGRAFIA	108

INTRODUCCION

A lo largo de las últimas décadas se ha destacado la importancia de contar con una empresa organizada para poder tener éxito, la eficiencia administrativa asume el principal papel que le ha conferido la vida actual, siendo aplicada principalmente por empresas grandes o medianas.

El presente estudio es con el fin de demostrar que la organización plasmada en un manual permite, como consecuencia, una mejor administración de la empresa constructora o de cualquier otra organización por pequeña que sea. No obstante es necesario reconocer que la dimensión de la empresa va directamente relacionada con la necesidad de contar con una ayuda para conocer cual es la estructura que se ha definido y las responsabilidades otorgadas a cada integrante de la empresa.

La parte histórica explica y reconoce que la acción de organizar obedece a la necesidad de desarrollo interno, es decir, mejorar la estructura, relaciones, jerarquía, división del trabajo, la coordinación y comunicación entre otros factores. Todo lo anterior resulta fácil de explicar y se rige en algunos principios que facilitan la función de organizar; sin embargo, la puesta en marcha genera algunos problemas, siendo éstos aun más complicados cuando no se tiene una cultura administrativa que permita, con la metodología adecuada, reconocer que existen dichos problemas y así darles solución.

Para este efecto, la administración cuenta con técnicas para determinar la problemática en particular, en este caso, de la organización de una empresa constructora. Desde sus orígenes la administración ha sido considerada en cierta forma una parte de ciencia, porque nos proporciona técnicas cuya metodología se apoya en el mismo procedimiento del método científico, lo cual nos demuestra la alta confiabilidad de las soluciones que surjan de la investigación.

Posteriormente al presentarse y evaluarse las probables soluciones se elige la óptima de acuerdo a los recursos y necesidades que presenta la empresa: el manual de organización.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO.

Es pertinente mencionar que el presente estudio tiene como objetivo además de cumplir con el requisito que nos marcan los estatutos universitarios para la titulación, el beneficiar a la empresa donde actualmente me encuentro laborando, ya que hasta el momento no se había diseñado ningún tipo de manual que apoye la administración de la empresa constructora.

Dentro de una gran gama herramientas con las que cuenta la administración moderna, se encuentran precisamente estos instrumentos, tan pasivos pero al mismo tiempo tan importantes. A partir de este momento mi trabajo como profesionista consistirá en auxiliar a las empresas pequeñas y medianas, para que adopten nuevas formas de administrarse con más eficiencia.

HIPOTESIS

En la medida que se utilicen los manuales de organización en las empresas constructoras será más eficiente la administración de las mismas y la calidad en sus operaciones.

VARIABLE INDEPENDIENTE.

La utilización de los manuales de organización.

VARIABLES DEPENDIENTES.

La eficiencia en la administración de las empresas constructoras.
La calidad en las operaciones.

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y ORGANIZACION

1.1	Antecedentes de la administración.	8
	1.1.1 Funciones administrativas.	8
1.2	Antecedentes de la función de organización.	9
	1.2.1 Definiciones de organización.	10
	1.2.2 Objetivos de organización.	10
	1.2.3 Principios de organización.	11
1.3	Metodología utilizada en el diseño de estructuras administrativas.	13
	Alcance de un estudio de organización y métodos.	13
	1.3.1 Procedimiento para la investigación en organización.	13
	1.3.1.1 Planeación del estudio.	14
	1.3.1.2 Recopilación de datos y documentación.	14
	1.3.1.3 Análisis de datos.	14
	1.3.1.4 Diagnóstico y formulación de recomendaciones.	15
	1.3.1.5 Implantación.	15
	1.3.1.6 Evaluación del sistema.	16
1.4	Organización de las empresas dedicadas al ramo de la construcción.	17
1.5	Presentación de la organización actual de la empresa constructora.	19
	1.5.1 Objetivos y políticas.	19
	1.5.2 Organigrama actual.	20

1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACION

La naturaleza y propósito principal de la administración radica fundamentalmente en las funciones básicas siguientes: la planeación, organización, la dirección y el control. Si observáramos detenidamente y proyectamos este proceso hacia la aplicación en cualquier situación práctica, podremos darnos cuenta que el logro de nuestros objetivos se dará en la medida en que apliquemos este procedimiento correcta y fielmente, es pues, lo que se denomina en la Teoría General de la Administración: el Proceso Administrativo.

Generalmente consideramos que se ejerce la administración cuando se aplica alguna de las funciones del proceso, sin embargo, resulta importante desarrollar todo el proceso tomando en cuenta que existen elementos del ambiente externo, como los factores económicos, sociales, políticos; y los del ambiente interno que comprenden desde los departamentos y áreas de la empresa, hasta las relaciones interpersonales existentes. Son tantas las variables que se presentan en las empresas, que se le considera a la administración una parte verdaderamente esencial en la empresa del presente.

1.1.1 FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Las funciones administrativas consisten esencialmente en cuatro etapas: a) la planeación, para plantear los objetivos y hacer una planificación de todos los recursos necesarios mediante la previsión de los acontecimientos del futuro; b) organización para estructurar la empresa y proporcionar todos los recursos útiles para su funcionamiento; c) dirección para ejecutar lo planeado mediante la integración de los recursos humanos, materiales y financieros previstos en la planeación y estructurados en la organización y d) el control para cotejar lo planeado con lo realizado e implementar medidas para corregir las desviaciones.

1.2 ANTECEDENTES DE LA FUNCION DE ORGANIZACION.

En el pasado la palabra organización no era conocida, su uso se dió hasta que el hombre necesitó realizar sus tareas de una manera coordinada para lograr un objetivo. En este sentido el concepto de "división del trabajo" se expuso con el fin de equilibrar y armonizar el desempeño del Estado, como primer ejemplo; la Iglesia Católica a su vez mostraba ya lo importante que era la organización en el sentido de que posee una estructura que define claramente las jerarquías de cada uno de los elementos que la integran.

En 1824 la palabra organización se encuentra en la historia de Napoleón, donde dice "la organización de su ejército es tan perfecta que apenas constituye un trabajo"¹ Hacia 1874 la palabra aparece en una obra belga titulada "Patria Belga" donde el autor Giron y Faider titula a su vez una parte de esta obra como "Organización Administrativa".

Hacia 1886, Metcalf quien era un capitán del ejército de los E.E.U.U. fué encargado por su gobierno para redactar el "Plan de Organización" de la Intendencia para sus almacenes. Y durante la segunda mitad del siglo XIX, Henry Poor, trabajó para solucionar problemas relacionados con los ferrocarriles, estableciendo que sus administradores debían guiarse por principios como organización, comunicación e información. Fué Daniel Mc Callum (colaborador de Poor) quien puso en práctica sus recomendaciones y elaboró descripciones de puestos y promociones en base a méritos. En consecuencia ambos pudieron preparar el primer organigrama, con la forma de un árbol genealógico.

Fuó hasta 1916 cuando Henry Fayol publicó el libro "Administración Industrial y General", refiriéndose en el mismo, al concepto organizar como "proveer a una empresa de todo lo que es útil para su funcionamiento"¹. Conceptualizando asimismo las relaciones interpersonales como el establecimiento de relaciones humanas y materiales consecuentes con los objetivos de la empresa.

Posteriormente al morir Max Weber en el año de 1920 se publica su Teoría de la Organización Social y Económica, describiendo fundamentalmente la burocracia en el gobierno y donde consideraba a las organizaciones burocráticas las más racionales y eficientes.

Hasta entonces, en 1948, cuando Chester Barnard reafirmaba en forma definitiva la palabra "organización" como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, en la cual el personal es el factor más estratégico. En consecuencia a fines del siglo XIX, Taylor difundió sus conceptos

¹ Juan Carlos Fresco "Organización y estructura para la pequeña empresa y mediana" Edic. Macchi Buenos Aires, Argentina 2a. Edic. 1988. Pag. 3-5

de Organización Científica y a partir de este momento la palabra organización tomó gran fuerza la cual conserva hasta nuestros días.

1.2.1 DEFINICIONES DE ORGANIZACION

Según Agustín Reyes Ponce "es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados"².

La organización como función, o la acción de organizar, se define como "aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de las funciones que las personas y los recursos desempeñarán en una organización."³

Por otro lado una organización como entidad, y segunda definición, se concibe como "unidades sociales (o agrupamientos humanos) intencionalmente construidas y reconstruidas, con el fin de alcanzar objetivos específicos"⁴

De aquí se derivan las organizaciones formales que son formas de agrupamiento social y que se caracterizan por las políticas, reglas y estructura jerárquica que regulan las relaciones entre los individuos. Sin embargo, no debe olvidarse que el significado que trataré en lo subsecuente, para el concepto de organización será el de función.

1.2.2 OBJETIVOS DE LA FUNCION DE ORGANIZACION

Concretamente se debe considerar que cuando se planea, necesariamente se determinan los objetivos a alcanzar, esta práctica no solo se da en la fase de planeación, sino también en la fase de organizar. En seguida se enumeran algunos objetivos de organización:

- * División del trabajo.
- * Delimitar el grado de responsabilidad y autoridad.
- * Que los departamentos staff cumplan con el cometido que le asigne la línea, clasificando la diferencia que existe en ambos departamentos.

² Agustín Reyes Ponce "Administración de Empresas, Teoría y Práctica" México Edit. Limusa 28a. Reimp. 1993 pag. 211-213

³ Harold Koontz y Heinz Heihrich "Administración" México 1991 Edit. Mc Graw Hill Pag. 19, 330

⁴ Indalberto Chiavenato "Introducción a la Teoría General de la Administración" México 1989 Edit. Mc Graw Hill pag. 360

- * Delimitar las relaciones departamentales e individuales.
- * Definir los niveles jerárquicos hacerlas del conocimiento del personal.

1.2.3 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE LA ORGANIZACION³

Estos principios no son precisamente para regular las todas las acciones porque su aplicación no es rigurosa, sino que nos orientan para desarrollar una organización más eficiente.

El propósito de la función de la organización es de contribuir a que los objetivos sean alcanzados, favoreciendo la eficiencia organizacional; la causa principal por la que se marca una estructura es la limitación del tramo de control, la autoridad es la base de esta estructura, posteriormente se dan las funciones, pero el proceso de organización muestra dos aspectos principales: que debe haber agrupamientos de autoridad y de actividad, de esta forma existe un perfecto equilibrio.

Principio de unidad del objetivo

Una organización es eficaz si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.

Principio de eficiencia organizacional

Una organización es eficiente si esta estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.

Principio del tramo de control

En cada puesto administrativo, tiene un límite el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto depender del impacto de variables implícitas.

Principio escalar.

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo mas alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será también la responsabilidad por la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de la delegación por los resultados esperados.

La autoridad delegada a todos los gerentes individuales deberá ser adecuada para asegurar la habilidad de éstos para lograr los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad.

La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta; y los superiores no pueden evadir la responsabilidad de las actividades organizacionales de sus subordinados.

³ Harold Koontz "Administración" Op.Cit. pag. 330

Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad.

La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implique la autoridad delegada, ni deberá ser menor.

Principio de la unidad de mando.

Cuanto más completas sean las relaciones de autoridad de un individuo con un solo superior, más pequeño será el problema de instrucciones contradictorias y mayor será la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principios del nivel de autoridad.

El mantenimiento de la delegación deseada requiere que las decisiones dentro de la jurisdicción de los gerentes individuales las tomen ellos en vez de remitirlas hacia arriba en la estructura organizacional.

Principio del equilibrio

Considerar que en cualquier estructura existe cierta necesidad de equilibrio, ya sea en la aplicación de los principios o de las técnicas para garantizar la eficacia global de la estructura en la consecución de los objetivos de la empresa.

Principio de flexibilidad

La empresa actual debe hacer a un lado la resistencia al cambio, evitar que se desarrollen inflexibilidades nos ayuda a poder enfrentar los cambios económicos, técnicos, políticos y sociales.

Principio de la facilitación del liderazgo.

Cuanto más se les permita a los gerentes de la estructura organizacional y a quienes se les delega autoridad diseñar y mantener un ambiente propicio para el desempeño de sus funciones, se favorecerán las habilidades de liderazgo de quien ocupe un cargo a nivel gerencia.

1.3 METODOLOGIA UTILIZADA EN EL DISEÑO DE ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS⁵

El análisis de los problemas de la estructura y de los sistemas de trabajo requiere de la aplicación de técnicas y métodos de investigación que reciben el nombre de Estudios de Organización y Métodos. Quienes son los encargados de llevar a cabo estos estudios se les denomina, en su conjunto, como Unidades de Organización y Métodos, cuyas funciones son básicamente las de estudiar, analizar y planificar la actividad administrativa de las entidades, ya sea públicas o privadas; su objetivo es dar asesoría a las unidades administrativas en el mejoramiento de sus sistemas de trabajo y optimización de los recursos.

Con el objeto de definir la problemática en la empresa constructora, el presente estudio lo llevará a cabo el área de Recursos Humanos, departamento de personal o de relaciones industriales, en caso de que no se encuentre definida una Unidad de Organización y Métodos.

ALCANCE DE UN ESTUDIO DE ORGANIZACION Y METODOS.

Existen dos campos hacia los que se puede enfocar un estudio de Organización y Métodos, el primero es el estudio macro-administrativo que es preciso mencionarlo ya que comprende los aspectos de estructura, procedimientos y de coordinación, caso de las dependencias del Gobierno Federal principalmente(externo); el segundo campo es el micro-administrativo que se ocupa de los problemas que afectan la estructura, los procedimientos y la coordinación de una entidad en un ámbito interno, es decir, entre las gerencias, departamentos.

En el caso particular que tratará será en el campo micro-administrativo, con un estudio para examinar los objetivos, estructuración, organización, que permita detectar las deficiencias en la estructura administrativa o en el funcionamiento de las unidades administrativas para corregirlas.

1.3.1 PROCEDIMIENTO PARA LA INVESTIGACION EN ORGANIZACION Y METODOS.

El estudio descrito anteriormente se apoya en un procedimiento básico, del cual, se derivan las siguientes fases:

- 1.3.1.1 Planeación del estudio.
- 1.3.1.2 Recopilación de datos y documentación.
- 1.3.1.3 Análisis de datos.
- 1.3.1.4 Diagnóstico y formulación de recomendaciones.
- 1.3.1.5 Implantación.

⁵ *Metodología en Organización y Métodos.*

1.3.1.6 Evaluación del sistema.

1.3.1.1. PLANEACION DEL ESTUDIO

Dentro de la planeación del estudio se determina la problemática organizacional y se definen los objetivos del estudio; realizar una investigación preliminar es de vital importancia para conocer el marco teórico de la problemática a solucionar. Posteriormente se solicita la autorización del estudio y por último se estructura y presenta un plan de trabajo.

1.3.1.2 RECOPIACION DE DATOS Y DOCUMENTACION

La recopilación y registro de los datos implica el empleo de ciertas técnicas de recopilación de datos y de formas para su registro adecuado, por lo anterior se aplicará el cuestionario fundamentalmente que se complementará con entrevistas y observación directa (técnicas); y el organigrama actual de la empresa (instrumento).

Acto seguido será la recopilación de antecedentes, es decir, de los datos relativos a la situación actual la cual determinará básicamente los objetivos que persigue actualmente la empresa y su organización presente, las funciones y relaciones de cada área.

1.3.1.3 ANALISIS DE DATOS

El propósito de analizar los datos recabados consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza de los problemas y establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema.

PROCEDIMIENTO DEL ANALISIS

*CONOCER EL HECHO
DESCRIBIR EL HECHO
DESCOMPONERLO
EXAMINARLO CRITICAMENTE
COMPRENDER CADA ELEMENTO
ORDENAR CADA ELEMENTO
DEFINIR LAS RELACIONES DE CADA ELEMENTO
IDENTIFICAR Y EXPLICAR LAS DEFINICIONES
FORMULAR EL DIAGNOSTICO*

1.3.1.4 DIAGNOSTICO Y FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Para la formulación de soluciones es necesario considerar y tener en cuenta los objetivos del estudio, los resultados de investigaciones anteriores, preferir aplicar las recomendaciones que sean más viables y descartar las que requieran condiciones complejas, aprovechando toda la ayuda disponible pero ante todo aplicar la solución que requiera menos recursos con el tiempo requerido.

Formulación de propuestas y recomendaciones

Este paso transforma las conclusiones en propuestas específicas para la acción, en una palabra: las soluciones.

Cada una de las soluciones o recomendaciones más viables deberá acompañarse de preferencia con una estimación de costos, de requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros así como de sus ventajas y limitaciones.

Elaboración del informe

El informe contiene por escrito las medidas de mejoramiento que se sugieren aplicarse después del estudio así como las razones que fundamentan estas sugerencias para facilitar la toma de decisiones.

Un informe consta, en términos normales, de los siguientes elementos: la introducción que resume el propósito, enfoque, limitaciones, el plan de estudio; el cuerpo o parte principal del informe donde se plasman los hechos, argumentos y justificaciones; la parte de conclusiones y recomendaciones y finalmente, los apéndices o anexos donde se incluirán las gráficas, cuadros y demás instrumentos del análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar las propuestas y recomendaciones.

Posteriormente al informe, el administrador encargado de tomar la decisión, escoge la alternativa más conveniente que se adapta a la situación de la empresa y se procede a su implantación.

1.3.1.5 IMPLANTACION

El poner en práctica las soluciones convenidas es tan importante como el formularlas, por ello, la implantación consta de un programa que define como se integran los recursos que sean necesarios y la ejecución del programa. El programa deberá fijar el método de implantación que

más convenga utilizar, de acuerdo con las características del nuevo sistema y las condiciones bajo las cuales se va a introducir.

Métodos de implantación

Los métodos más usuales para implantar las mejoras administrativas son los siguientes:

- a) el método instantáneo;
- b) el proyecto piloto;
- c) la implantación en paralelo;
- d) el método parcial o por aproximaciones sucesivas.

a) El método instantáneo no involucre una gran volumen de operaciones o un número excesivo de unidades administrativas, no se podrá implantar esta metodología si se usa equipo diferente, o si los departamentos se encuentran separados por una gran distancia o si la mayoría del personal que operará el nuevo sistema no está convencida de su validez.

b) Para el proyecto piloto se realiza un ensayo del nuevo sistema en solo una parte del total de la organización, con la finalidad de medir su eficacia, permite introducir los cambios a una escala reducida para averiguar la validez y la efectividad del sistema propuesto.

c) La implantación en paralelo consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema tradicional como del que se va a implantar y garantiza una mayor seguridad en las operaciones porque cualquier contingencia puede afrontarse sin precipitaciones, el personal puede irse familiarizándose con el nuevo sistema facilitándoles los manuales y notificándoles con circulares acerca del nuevo sistema.

d) El método parcial o de aproximaciones sucesivas.
Este método es el más adecuado para implantar un sistema de gran magnitud. Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema o pequeñas porciones del mismo, e implantarlas procurando no causar grandes alteraciones, es un método más lento que requerirá más tiempo pero estas desventajas se compensan ya que permiten un cambio gradual y controlado.

1.3.1.6 EVALUACION DEL SISTEMA

Ya que se realizó la implantación de la nueva organización es indispensable que el personal responsable se mantenga informado de que las mejoras son eficaces o de otro modo se tomen medidas correctivas.

En este sentido el uso de un estudio de la estructura y el funcionamiento de una organización, conocido como auditoría administrativa, permite detectar posibles fallas administrativas antes de que se generen problemas mas grandes. La auditoría administrativa es una técnica que puede solucionar problemas existentes, preveer las posibles fallas y obtener mayor eficiencia en los sistemas o procedimientos administrativos que se establezcan.

1.4 ORGANIZACION DE LAS EMPRESAS DEDICADAS AL RAMO DE LA CONSTRUCCION⁶

Dentro de este ramo todas las empresas constructoras deben estar asociadas a la Cámara de la Industria de la Construcción (CNIC) fundada en 1953 y cuenta actualmente con más de 16,000 socios, con sede principal en la Ciudad de México y delegaciones en las demás entidades federativas.

OBJETIVOS

La CNIC ha desempeñado entre sus principales objetivos la representación de los intereses del sector de la construcción, de gestión de aquello que beneficie al empresario constructor; de promoción y organización de instituciones y servicios que apoyen al desarrollo de la industria y de sus asociados, en particular de fomento a las relaciones laborales y de capacitación y seguridad de los trabajadores, de participación en congresos, conferencias, exposiciones y de todo evento que redunde en beneficio del gremio; de arbitraje en conflictos o quiebras que ocurran entre los socios y la colaboración con las autoridades públicas y consulta del Estado.

Asimismo la CNIC forma parte de la confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (CONCAMIN) y de la Federación Interamericana de la Industria de la Construcción (FIIC). Desde su fundación la CNIC ha estado estrechamente vinculada al Sector Público en la realización de las obras que marcan el ritmo de construcción y desarrollo del país.

SERVICIOS

A través de sus 42 Delegaciones en todo el país la CNIC da servicios de:

* REPRESENTACION Y GESTION ante la autoridades Federales y Estatales del Gobierno, entidades paraestatales, organismos descentralizados, banca de desarrollo y en general ante los organismos públicos y privados nacionales y extranjeros.

⁶ *Sistema de Consulta de Servicios al Socio.*

Versión 1.0 (disquettes) Cámara Nacional de la Industria de la Construcción México 1995.

- * DE INFORMACION, ASESORIA Y ORIENTACION JURIDICA.
- * DE COMUNICACION por medio de las revistas y boletines de la Cámara, de publicaciones de carácter técnico, jurídico y conceptual y de conferencias patrocinadas por la Cámara.
- * DE CAPACITACION Y FORMACION PROFESIONAL a través del Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción y el Instituto Tecnológico de la Construcción.
- * DE PROMOCION Y DESARROLLO EMPRESARIAL.
- * DE OTORGAMIENTO DE TARJETAS DE SERVICIOS Y DE AFINIDAD de empresas con las que se han establecido convenios para beneficiar a los socios que las posean.

1.5 PRESENTACION DE LA ORGANIZACION ACTUAL DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA

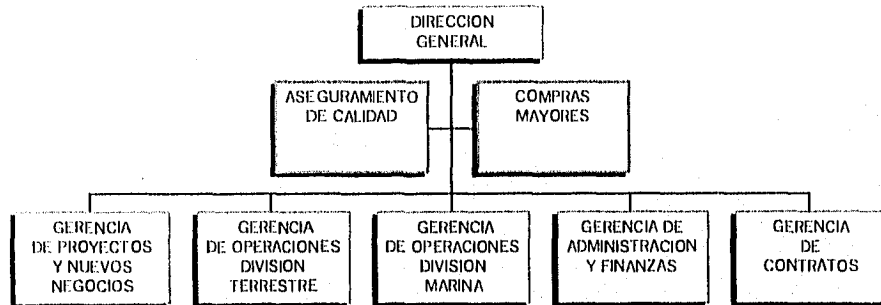
1.5.1 **Objetivos y Políticas.**

La empresa constructora cuenta con experiencia en edificación de obra civil de estructuras metálicas y ligeras y pesadas, instalaciones comunes y especiales, obra negra acabado y proyecto ejecutivo, así mismo da asesoría técnica y realiza la construcción de naves industriales a base de estructuras metálicas habilitadas y armadas en campo. Realiza proyectos de construcción habitacional, desmontajes y dismantelamientos, estructuración, albañilería y acabados, con instalaciones eléctricas y de aire acondicionado, remodelación, ampliación, reestructuración y mantenimiento general, capaz de realizar actividades como la perforación de pozos para extracción de petróleo y de gas, construcción de oleoductos y gasoductos.

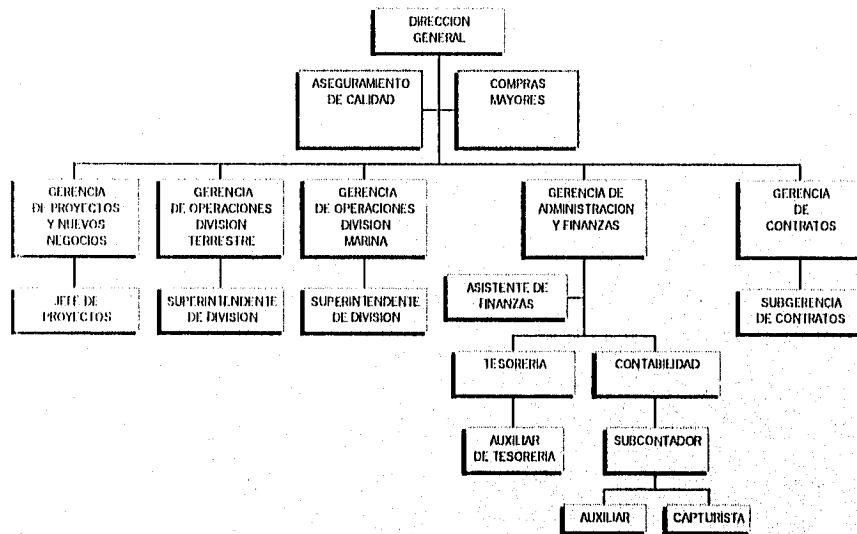
Sus objetivos son proporcionar los trabajos antes descritos con la máxima eficiencia, con las políticas y normas de aseguramiento de calidad que regulan a la industria de la construcción a nivel internacional (Serie ISO 9000).

La constructora es una empresa mediana, con oficinas administrativas situadas en la Ciudad de México, áreas de obra en el diferentes estados de la República Mexicana e incluso otros países, cuenta con registros en el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), INFONAVIT, Registro Federal de Contribuyentes (RFC), y de la Cámara Nacional de la Industria de la Construcción, la estructura administrativa que presenta la constructora es la siguiente: (ver organigrama no. I.1)

1.5.2 Organigrama actual.

*Organigrama no. 1.1*

Es necesario mencionar que el desarrollo de una obra específica requiere, en la preparación del concurso, el diseño de una organización muy especial que es necesario presentar porque muestra al personal que está relacionado directamente y que es responsable durante la obra a realizar. Por lo tanto el organigrama anterior solo muestra la organización base de la constructora ante entidades externas, de la que pueden partir otras específicas dependiendo las obras que se estén ejecutando, no mostrando todos los puestos que realmente existen y omitiendo departamentos importantes. Por lo anterior defino una organización más completa que presenta esta empresa actualmente. (ver organigrama no. 1.2)



Organigrama No. 1.2

CAPITULO 2

PROBLEMATICA DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS

2.1 Problemática.	23
Objetivos y prioridades del Gobierno y de la iniciativa privada.	23
Regulación de la Obra Pública.	23
Trabajos en base a concursos.	23
Operaciones "llave en mano".	24
Disponibilidad del equipo.	24
Elaboración de presupuestos.	25
Integración de los recursos humanos.	25
Cobranzas y financiamiento.	25
Contratación de seguros y fianzas.	26
Selección de proveedores y subcontratistas.	26
Funcionamiento del área de desarrollo de proyectos.	27
Organización administrativa.	27
2.2 Resumen.	28

2.1 PROBLEMÁTICA

Los problemas a los que se enfrenta la industria de la construcción son, entre los más generales, los siguientes:

OBJETIVOS Y PRIORIDADES DEL GOBIERNO Y DE LA INICIATIVA PRIVADA

Para abordar la problemática que presentan las empresas dedicadas al ramo de la construcción y sobre todo en la obra pública, es necesario considerar que, éstas están sujetas a las necesidades y prioridades del Gobierno Federal, es decir, ajustarse a los objetivos establecidos en los presupuestos de egresos de la Federación que se asignan para gastos de desarrollo de infraestructura en el Plan Nacional de Desarrollo, programas sectoriales, institucionales y regionales que presupuesta la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en coordinación con las dependencias y entidades de los Estados y con la intervención de otras secretarías tales como la Secretaría de Energía. La elaboración de los presupuestos se rige fundamentalmente bajo los lineamientos de la ley de Presupuesto, Contabilidad y Gasto Público Federal.

Igualmente la iniciativa privada, si no tienen proyectado un crecimiento que represente edificación o ampliación de sus áreas y centros de trabajo disminuirán las posibilidades de trabajo para las empresas constructoras. El problema es que a menor presupuesto es menor la probabilidad de trabajo para la empresa.

REGULACION DE LA OBRA PUBLICA.

- Trabajos en base a concursos.

Usualmente la manera en que trabajan las constructoras es en forma de concursos (licitaciones) en caso de ser obra pública, se espera de una dependencia de gobierno la licitación en la que se especializa la empresa, otro problema a vencer es calificar para poder concursar, la calificación la realiza la entidad gubernamental que esta solicitando la obra, de manera que se hace una preselección donde se presenta el curriculum de la empresa, su registro en la Cámara de la Industria de la Construcción, demostrar con documentación comprobatoria poderes y títulos de propiedad certificados de que la empresa cuenta con la adecuada liquidez y con experiencia en obras similares.

Posteriormente y al cubrir con estos pre-requisitos se da a la empresa la aprobación para adquirir las bases que regirán el concurso en el que participará.

También es posible lograr contratos por adjudicación directa, aunque este tipo de contrato tiene un límite en el monto presupuestado para la obra, el cual no podrá exceder el contratista.

Tanto en el sector público como en el privado en la medida en que el área dedicada a preparar los concursos sea eficiente en su encargo, la empresa obtendrá mayores posibilidades de lograr ganar los concursos, en caso contrario no habrá trabajo para la constructora. De esta diligencia el área de proyectos es el área responsable.

Todo esto se rige de acuerdo a lo dispuesto en el artículo 134 de la Constitución, en el artículo 57 de la Ley Adquisitivas y de Obra Pública, y demás disposiciones administrativas.

- Operaciones "Llave En Mano"

Actualmente la Ley de Adquisiciones y de Obra Pública permite negociaciones "llave en mano" (*turnkey*), y a "precio alzado"⁷ que consisten en fijar el precio para la ejecución de una obra el cual no cambiará con el transcurso de la obra y del tiempo; al final de la obra el cliente debe pagar el monto que se fijó al inicio de las negociaciones.

La ejecución de los programas de obra llave en mano requieren del autofinanciamiento de la propia empresa y puede desencadenar problemas de liquidez sino se cuenta con el respaldo de la banca comercial. En este sentido el cliente (el gobierno Federal) paga, cuando las obras son extensas, anticipos por periodos regulares liquidando el monto al finalizar la obra. Existe también el caso de que el contratista no termine a tiempo el programa de obra y se exceda en los trabajos y presupuesto, lo cual tiene como consecuencia que se sufran descuentos sobre el precio que se fijó en un principio.

Otra forma de trabajar es por medio de alianzas o asociaciones, en términos técnicos *jointventure*, que es una asociación de dos o más participantes, que ganaron "una parte" del concurso y en consecuencia para cumplir con una parte determinada del contrato, esta forma de trabajo ofrece retos de modo que ambas constructoras se presionan mutuamente para cumplir con todo el compromiso.

Disponibilidad del equipo

Otra situación que consiste en la movilización y desmovilización del equipo, de una obra terminada o del lugar donde se encuentran guardados los mismos al lugar donde será la nueva obra implica, en consecuencia, un costo extra que paga el contratante, este problema puede significar la diferencia de ganar un contrato o perderlo.

⁷ Ley de Adquisiciones y Obras Públicas México 2da. Reimp. 1995
Edi. PAC Título III, Capítulo III Art. 57

Existe competencia con otras constructoras en el sentido de que tienen como ventaja la disponibilidad del equipo, pues de su propiedad, en ocasiones la renta del equipo necesario no mantendría una relación de costo-beneficio favorable.

En las licitaciones públicas esto se demuestra con la adecuada documentación que acredita de la propiedad del equipo o la disponibilidad para renta, si no reuniera la constructora estos requisitos se elimina automáticamente del concurso de que se trate.

ELABORACION DE LOS PRESUPUESTOS

Una vez iniciada la obra será importante para el contratista cumplir con el programa de obra elaborado, cumplirlo en tiempo y con el presupuesto original ya que este último suele tener modificaciones debido a la "escalación" de las cifras que lo comprenden, la "escalación" consiste en la actualización del valor de los precios unitarios originales por efectos de la inflación.

Resulta importante mencionar que elaboran dichos presupuestos en el área de operaciones debiendo intervenir otras áreas también como finanzas, tesorería.

INTEGRACION DE LOS RECURSOS HUMANOS

Ya se habló anteriormente de la necesidad de contar no solo con el equipo ubicado en la zona donde se realizarán las obras, sino de integrar al personal que manejará el mencionado equipo y de enviar al grupo de gentes que se van a encargar de la ejecución de la obra.

Asimismo otro problema que se genera al contratar al personal que ha de desarrollar el trabajo, se hace necesario contratar a la gente de la región, caso de obras en el interior del país, quienes no se encuentran adiestrados y se produce una alta rotación de personal.

Para los trabajadores que trabajan en el ramo de la construcción hay un régimen especial en materia de seguridad social y siempre habrá un sindicato de por medio, con ello el pago de cuotas especiales.

COBRANZAS Y FINANCIAMIENTO

Otro problema lo representa el cobro de las estimaciones y adelantos, y es debido a que el cliente requiere que el contratista le financie un porcentaje inicial de la obra, y paga el anticipo al

llevar desde un 20% hasta el 30% de la obra y en ocasiones el pago total del contrato es posterior a la fecha de término y entrega de la construcción u obra realizada.

Aunado a esto, la situación financiera del cliente se agrava en el momento que no cuenta con el suficiente financiamiento que otorgan las instituciones bancarias.

Este problema tiene varias consecuencias entre las cuales se detallan las siguientes:

- * El equipo y mano de obra permanecen inactivos, que a su vez representa un costo extra.
- * Amen de que los paros de este tipo sean por causas ajenas al contratista siguen siendo su responsabilidad.
- * Desde el inicio y mucho antes, ya se empiezan a generar impuestos, es necesario solicitar permisos, obtener licencias que ya son financiadas por el contratista.

CONTRATACION DE SEGUROS Y FIANZAS

Siempre deberá existir un seguro de por medio para los activos fijos preponderantemente y fianzas para respaldar el trabajo que la empresa constructora esta realizando y comprometiendo a terminar en un periodo de tiempo.

Dado que los montos de los seguros y fianzas van en proporción del valor que se desea respaldar, se deben de estimar, contratar y renovar o renegociar según las necesidades y dimensiones de la obra.

Cuando una empresa mexicana se asocia con compañías extranjeras que trabajan en territorio fuera de nuestro país requiere contratar seguros con "*fronting*", esto se explica de la siguiente manera: la empresa mexicana contrata un seguro que lo expide y paga una reaseguradora en el extranjero, pero para efectos de deducibilidad nuestra legislación requiere que esta negociación sea amparada por una aseguradora mexicana de prestigio. Bajo esta circunstancia el lenguaje técnico y el idioma suelen ser un problema cuando estos contratos están redactados en inglés técnico principalmente.

SELECCION DE PROVEEDORES Y SUBCONTRATISTAS

Generalmente una constructora con experiencia ya cuenta con una cartera de proveedores provenientes de una búsqueda o anunciado en las revistas especializadas. La función del proveedor es suministrar a la empresa constructora de los insumos necesarios para desarrollar su trabajo. Los subcontratistas realizan a su vez un trabajo que constituye solo una parte de toda la obra y son contratados por tiempo determinado.

El problema que ocasiona algún proveedor o subcontratista cuando no cumple con su función, es producir un retraso en el programa de obra, generando un aumento en los costos de operación.

FUNCIONAMIENTO DEL AREA DE DESARROLLO DE PROYECTOS

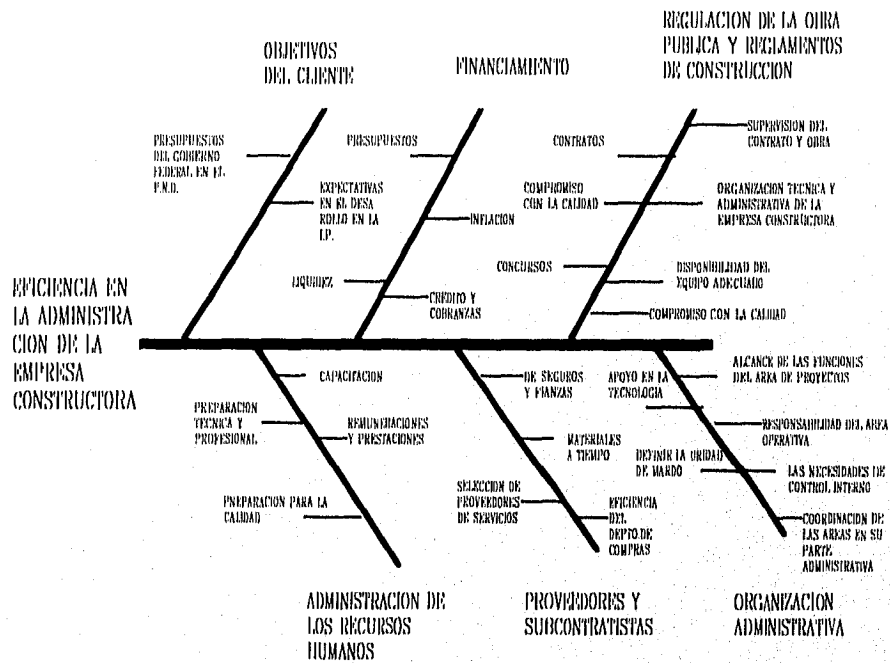
Ya se ha hablado de la importancia que tiene el área de proyectos en una empresa constructora; ingenieros, arquitectos, técnicos y en general el personal involucrado en el proyecto, deben procurar el mayor empeño en esta diligencia, es entonces cuando surgen los problemas de planeación y previsión, de división del trabajo, coordinación entre las personas que incluso duplican esfuerzos, de dirección porque todos son los encargados de dirigir los esfuerzos de todos lo que indica la falta del principio de unidad de mando y no hay nadie que afronte la responsabilidad en particular para un proyecto específico, sobre todo cuando se trabaja en la preparación de varios concursos diferentes.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA

La definición de los problemas que se derivan de la forma en como se distribuyen las actividades administrativas, se llevan a cabo por medio del análisis de la estructura organizacional, el resultado del análisis hecho derivado de entrevistas previas y con el organigrama actual de la empresa, revela que realizan ciertas funciones personas que no deberían desempeñarlas por motivos de control interno, mismas que no son asignadas a la persona adecuada, o el caso de que se niegan a realizar dichas funciones debido a que jamás se les había asignado antes, no existen por lo tanto controles adecuados ni el suficiente apoyo con equipo de cómputo, no hay la adecuada capacitación para el personal ni existe un sistema de remuneraciones y compensaciones para incentivar a los empleados.

RESUMEN

Considerando la diversa problemática que enfrenta hoy en día las empresas constructoras, en los que se refiere a su administración, es muy variada en factores internos y externos. Para ello me parece conveniente, para resumir, mostrar por medio de un *Diagrama de Ishikawa* (diagrama de pescado) las causas que originan los problemas, mismos que fundamentan la parte principal que consiste en hacer mas eficiente la administración en una empresa constructora.



Bajo el anterior esquema se denota una necesidad de organización que resuelva cada parte de la problemática, y que implica el total cumplimiento de las funciones que le corresponde a cada área. En el siguiente capítulo se ofrecen las alternativas de solución para la problemática aquí descrita.

CAPITULO 3

SOLUCIONES A LA PROBLEMÁTICA

3.1	Contratación de recursos de apoyo a los proyectos.	30
3.2	Alternativas de financiamiento.	30
	3.2.1) Fuentes internas	31
	3.2.2) Fuentes externas	31
3.3	Reorganización.	31
3.4	Implantación de un manual de organización.	33
	3.4.1 Antecedentes e importancia.	33
	3.4.2 Concepto del manual de organización.	34
	3.4.3 Objetivos del manual de organización.	35
	3.4.4 Clasificación de los tipos de manuales.	35
	3.4.5 Contenido del manual de organización.	36

En los problemas descritos en el capítulo anterior se denota una clara deficiencia en la organización administrativa principalmente. A continuación se describen algunas posibles soluciones aplicables a las empresas constructoras:

3.1 CONTRATACION DE RECURSOS DE APOYO A LOS PROYECTOS

Es conveniente integrar los recursos necesarios tanto técnicos, humanos y materiales cuando se requieren de manera urgente y eventual, es el caso de la preparación de los concursos en los cuales se debe mantener una total discreción a la confidencialidad de la información que se está manejando. Por lo tanto la integración del personal técnico y de apoyo, deben ser cuidadosamente seleccionados para evitar fugas de información, ser preferente que se capacite al personal que ya está dentro de la empresa para que cumpla con una parte de todo el proyecto, de esa forma se lograr tener un equipo de trabajo organizado y confiable de antemano.

Respecto a los recursos materiales se buscar tener las herramientas que facilite más el trabajo, para este efecto, el equipo de computo y software especializado serán de una gran ayuda debido a que actualmente la preparación de cualquier trabajo de calidad con eficiencia sin las computadoras sería prácticamente imposible.

3.2 ALTERNATIVAS DE FINANCIAMIENTO

Considerando que las principales formas de ingreso de las compañías constructoras y en general de cualquier empresa son:

- A) Ingresos por operaciones normales,
- B) Otros ingresos.

Para las compañías que tienen perspectivas de expansión deben ajustar sus políticas con anticipación para conservar su capital de trabajo y retener sus utilidades. Se buscar mantenerse flexible para que en caso de ser necesario un crédito, se obtengan las mejores condiciones posibles de las fuentes más probables en los momentos de necesidad.

La administración no siempre estará en libertad de seleccionar los medios ideales para financiarse, pero deberá actuar de acuerdo a las circunstancias atendiendo objetivamente a la cantidad de fondos que requiere, cuales son las fuentes más probables para obtenerlo y cuando se necesitará.

Respecto a las fuentes de financiamiento, hay dos principales cuando son para expansión:

3.2.1) Fuentes Internas, que son las ganancias retenidas por el negocio en forma de depreciación y otras reservas e ingreso o remanente a todos los gastos y reservas, no distribuido a los propietarios del negocio.

3.2.2) Fuentes externas son los fondos derivados de préstamos y venta de valores, es decir, que se cuentan como segunda fuente principal de financiamiento a:

- (1) Los mismos propietarios del negocio.
- (2) Ahorros de los inversionistas obtenidos a través de la venta de valores, en la Bolsa Mexicana de Valores.
- (3) Préstamos del banco a corto o largo plazo.
- (4) Venta de activos innecesarios.
- (5) Préstamos de clientes.
- (6) Financiamiento institucional de edificios que se poseen incluyendo plan de venta y arrendamiento.

Como otro medio de financiamiento es la venta de activo o su arrendamiento, en el caso de que solamente se quiera arrendar, el contrato de arrendamiento ofrece como instrumento, el derecho a la posesión de la propiedad. Una venta, mediante la escritura, traspasa el título o la propiedad completa, lo que incluye la posesión y el derecho de usarla, a diferencia del arrendamiento que solamente cede la posesión o una licencia que permite el derecho de usar el bien.

Por lo tanto esta empresa esta en posibilidad de dar en arrendamiento equipo principalmente e instalaciones del inmueble que posee, vender activo fijo como el equipo de transporte o rentar el mismo.

3.3 REORGANIZACION

En muchas ocasiones un organismo social necesita modificar su estructura orgánica inicial cuando tiene proyectos como lanzar al mercado nuevos productos, necesidad de introducir nuevas funciones, personal nuevo, y con más frecuencia cuando se trata de una empresa en expansión. En consecuencia "la necesidad de adecuar y modernizar la estructura organizacional y estar de acuerdo a la dinámica actual se logra mediante la reorganización."⁸

⁸ Joaquín Rodríguez Valencia "Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos" Edit. ECASA México 1993 1a.Reimp. de la 2a. edic.1992 Pag. 54

Respecto a las fuentes de financiamiento, hay dos principales cuando son para expansión:

3.2.1) Fuentes internas, que son las ganancias retenidas por el negocio en forma de depreciación y otras reservas e ingreso o remanente a todos los gastos y reservas, no distribuido a los propietarios del negocio.

3.2.2) Fuentes externas son los fondos derivados de préstamos y venta de valores, es decir, que se cuentan como segunda fuente principal de financiamiento a:

- (1) Los mismos propietarios del negocio.
- (2) Ahorros de los inversionistas obtenidos a través de la venta de valores, en la Bolsa Mexicana de Valores.
- (3) Préstamos del banco a corto o largo plazo.
- (4) Venta de activos innecesarios.
- (5) Préstamos de clientes.
- (6) Financiamiento institucional de edificios que se poseen incluyendo plan de venta y arrendamiento.

Como otro medio de financiamiento es la venta de activo o su arrendamiento, en el caso de que solamente se quiera arrendar, el contrato de arrendamiento ofrece como instrumento, el derecho a la posesión de la propiedad. Una venta, mediante la escritura, traspasa el título o la propiedad completa, lo que incluye la posesión y el derecho de usarla, a diferencia del arrendamiento que solamente cede la posesión o una licencia que permite el derecho de usar el bien.

Por lo tanto esta empresa esta en posibilidad de dar en arrendamiento equipo principalmente e instalaciones del inmueble que posee, vender activo fijo como el equipo de transporte o rentar el mismo.

3.3 REORGANIZACION

En muchas ocasiones un organismo social necesita modificar su estructura orgánica inicial cuando tiene proyectos como lanzar al mercado nuevos productos, necesidad de introducir nuevas funciones, personal nuevo, y con más frecuencia cuando se trata de una empresa en expansión. En consecuencia "la necesidad de adecuar y modernizar la estructura organizacional y estar de acuerdo a la dinámica actual se logra mediante la reorganización."⁸

⁸ Joaquín Rodríguez Valencia "Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos" Edit. ECASA México 1993 1a.Reimp. de la 2a. edic. 1992 Pag. 54

El estudio de reorganización debe realizarse cuando la alta administración considere que existe una necesidad, y que exista además un acuerdo general de que debe hacerse un ajuste en la organización, para ello se debe estar preparado para convencer a las áreas implicadas a que cooperen.

Para llevar a cabo la reorganización es necesario determinar cuales son las áreas problema así como las necesidades prioritarias, el procedimiento a seguir es similar al estudio de organización y métodos que, después de la elaboración del plan de trabajo se determinan las posibles causas de los problemas administrativos se realiza la recopilación de información que precede al análisis y diseño de la estructura orgánica, la cual dará solución a dichos problemas.

Posteriormente se presenta y discute el anteproyecto, una vez aceptado como solución óptima se autoriza y se lleva a cabo la elaboración de el nuevo manual de organización. Posteriormente se implanta y se evalúa periódicamente de acuerdo a las necesidades a medida que se presenten.

¿Cuáles son los objetivos de la reorganización?

Aumentar la eficiencia de las operaciones del organismo; definir las líneas de autoridad y evitar así duplicidad, centralización o que los niveles de autoridad sean difíciles de entender; lograr mayor coordinación entre las actividades internas; ejercer más control en las operaciones, es decir, evaluar lo planeado contra lo ejercido y aplicar las medidas correctivas; mantener una comunicación efectiva por medio de informes periódicos de los resultados obtenidos.

¿Cómo se determina la necesidad de una reorganización?

En primera instancia, por deficiencias internas; segundo por factores externos que se producen por el medio ambiente que le rodea al organismo.

Detallando las deficiencias internas se contemplan:

- * Objetivos mal definidos
- * Inadecuada división del trabajo.
- * Comunicación deficiente.
- * Controles deficientes.
- * Períodos de baja productividad.
- * Sobrecargas excesivas de trabajo, etc.

Como síntomas externos están:

- * Avance científico y tecnológico.
- * Situación del mercado.
- * Sistema económico, político, social y cultural.

Este tipo de solución se aplicará en casos realmente complicados en que la organización parezca en sentido figurado una desorganización administrativa, para ello se tomarán algunas de las funciones y responsabilidades, que ya sea por lógica y sobre todo por control interno, deberán ser replanteadas y nuevamente asignadas a las personas más indicadas de acuerdo a la organización administrativa para una empresa mediana como la que se está analizando.

3.4 IMPLANTACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

3.4.1 ANTECEDENTES E IMPORTANCIA

El empleo de los manuales como instrumentos en la administración es reciente, fué en la Segunda Guerra Mundial cuando se empezó a desarrollar esta técnica con el fin de instruir a los empleados en las operaciones de la empresa, por ello se hizo necesario preparar manuales más detallados para adiestrar al personal.

Posteriormente la American Management Association encuestó cerca de 500 empresas en los Estados Unidos, de las cuales solo el 3.4% ya habían editado manuales antes de 1940; y el 13.4% después de 1952. Pero el manual más antiguo data de 1848 que fué impreso por un banco.

En años más recientes las instituciones financieras y de servicios eran los organismos que más empleaban los manuales. Actualmente se considera un instrumento imprescindible para las empresas grandes y medianas, y de utilidad para las empresas micro y pequeñas.

Por otro lado la tarea de un administrador consiste en organizar, delegar, supervisar y estimular con ayuda de un manual de organización. Esta definición fundamentalmente indica:

- 1.- Que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- 2.- Que la delegación que incluye el establecimiento de normas de trabajo debe preceder al acto de supervisión.
- 3.- Que se motiva al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y vitalizadas, y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.

El acto de organizar no se limita o dirige tan solo al desarrollo de un manual de organización. La planeación de esta última, por el contrario comprende la cristalización de los objetivos de la compañía; el análisis de los productos, ingeniería, mercadeo y otros aspectos fundamentales; la estimación de los presupuestos de mano de obra que pueden sostenerse y una apreciación de las habilidades y posibilidades del personal con que se cuenta. De una estimación de

éstos y otros factores relacionados entre sí, se deriva el plan de organización que se expresa comúnmente en una gráfica de organización u organigrama⁹.

Los manuales de muchas compañías contienen solo gráficas de organización. Otras suplementan dichas gráficas con material cuyo propósito es clarificar:

- a) Los objetivos de la empresa.
- b) La diferencia entre las líneas de organización y las de comunicación.
- c) El concepto corporativo de "control".
- d) La base sobre la que se diseñó la estructura de organización (por productos, geográficamente, industria, etc.)
- e) La relación entre organización de personal de línea y el asesor.
- f) Los deberes y responsabilidades específicos del personal directivo.

El manual de organización refleja los elementos esenciales de la organización que son las partes y las relaciones; las primeras se forman por las tareas que es necesario realizar y las personas destinadas para hacerlo; las segundas que son: la organización formal e informal, la división del trabajo y la extensión del puesto.

3.4.2 CONCEPTO DE MANUAL DE ORGANIZACION

Un manual de organización según Miguel Duhalt Kraus "es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información sobre la historia, organización, políticas de la empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo."¹⁰ Por ello se le considera como "un instrumento de control sobre la actuación de cada uno de los empleados"¹¹

"Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización (organigramas) descripciones de puestos y límites de autoridad"¹²

⁹ Joaquín Rodríguez Valencia *Op. Cit.* pag. 93

¹⁰ Miguel Duhalt Kraus "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas" Fondo Edit. UNAM-FCA Colección Admón México 1990 pag.19

¹¹ Joaquín Rodríguez Valencia *Op. Cit.* pag. 92

¹² Miguel Duhalt Kraus *Op. Cit.* pag. 19-21,62

3.4.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.¹³

Algunos de los objetivos mas importantes que debe cumplir un manual de organización son a grandes rasgos los siguientes:

- * Instruir al personal respecto a los objetivos, funciones, relaciones, políticas, etc.
- * Presentar en su conjunto a toda la organización.
- * Precisar las funciones de cada rea para determinar las responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- * Ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- * Permitir ahorro de tiempo en la ejecución.
- * Facilitar la selección del personal requerido para un puesto
- * Orientar al personal de nuevo ingreso en sus funciones y responsabilidades.
- * Aprovechar los recursos humanos y materiales.
- * Informar sobre la planeación e implantación de reformas administrativas.

En adición a lo anterior el manual de organización es también un medio de comunicación que transmite tanto las decisiones de los diferentes niveles, como de los ordenamientos internos llámese políticas, es pues un medio para dar a conocer formas de comunicación administrativa más eficiente.

3.4.4 CLASIFICACION DE LOS TIPOS DE MANUALES

Existen manuales que se diseñan según el área de aplicación, o por el contenido de los mismos.

De acuerdo al contenido, hay manuales de:

- a) Historia de la empresa.
- b) Organización de la empresa.
- c) Políticas de la empresa.
- d) Procedimientos de la empresa.
- e) Contenido múltiple.

¹³ J. Rodriguez Valencia *Op. Cit.* pag. 92

De acuerdo a una función específica o área de actividad se clasifican en manuales de:

- a) Ventas.
- b) Producción.
- c) Finanzas.
- d) Personal.
- e) Otras funciones.
- f) Generales (dos o mas áreas).

3.4.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

El esquema que puede presentar, en términos generales, un manual de organización modelo, el cual puede encontrarse sujeto a modificaciones, adiciones o supresiones tendrá la estructura siguiente:

- A) Introducción o Presentación.
- B) Objetivos generales.
- C) Políticas generales.
- D) Antecedentes históricos del organismo.
- E) Disposiciones jurídicas.
- F) Estructura orgánica.
- G) Misión.
- H) Funciones genéricas y específicas de las unidades.
- I) Nombres de las unidades administrativas y los puestos
- J) Cartas de organización (Organigramas)
- K) Descripción de puestos.
- L) Sistema de numeración.
- M) Glosario de términos de organización.

En el siguiente capítulo presentaré un manual de organización en el que emplearé la estructura anterior para realizar un análisis de la empresa a fin de poder dar solución a deficiencias organizacionales que generan un mal aprovechamiento de los recursos con los que la empresa cuenta actualmente, y que podrían evitar situaciones conflictivas interna y externamente, además de contribuir al ahorro de recursos económicos que actualmente son muy escasos.

CAPITULO 4

EL MANUAL DE ORGANIZACION

4.1	Introducción.	38
	Objetivos del manual.	38
	Fuentes de información.	38
4.2	Análisis de las áreas de la organización.	39
4.3	Importancia.	48
4.4	Tipo De Manual.	48
	El Manual de Organización de Grupo Constructor.	49
	1. Identificación .	49
	2. Índice .	50
	3. Presentación.	51
	Propósitos básicos.	51
	Ambito de aplicación.	51
	Autoridad.	51
	Como usar el manual.	51
	4. Directorio.	53
	5. Antecedentes de la empresa y misión.	54
	6. Estructura de la empresa.	55
	Organigrama.	56
	7. Funciones genéricas y específicas de las gerencias y departamentos.	
	Descripciones de puestos.	57

4.1 INTRODUCCION

Para llevar a cabo la realización del presente manual se definen en primera instancia, los objetivos que se desean alcanzar una vez que se haya elaborado. Para ello se mencionan las fuentes de información empleadas para la obtención de datos y se presenta el análisis de la organización actual de la empresa.

Posteriormente se presenta, ya en forma, el manual de organización de una empresa constructora, con todas sus parte: presentación, directorio, organigramas, descripción de puestos y hasta glosario de términos.

Objetivos Del Manual De Organización

Los objetivos de este manual son los siguientes:

- a) Presentar la organización de la empresa por medio de organigramas.
- b) Dar a conocer la función principal de cada uno de los puestos que integran la organización.
- c) Detallar las actividades específicas de los puestos a fin de que los empleados tengan plena conciencia de cuales son los deberes y responsabilidades que les corresponden.
- d) Definir las relaciones que guardan con los demás departamentos.
- e) Definir los requerimientos del puesto que deben cumplir los empleados.

Fuentes De Información

Las fuentes de información utilizadas para obtener los datos fueron por medio de cuestionarios, entrevistas personales, y documentación que se anexa a la presentación de los concursos. Todo esto fue completado con observación de las actividades rutinarias del personal en sus áreas de trabajo.

Los cuestionarios fueron elaborados previamente para recopilar información sobre los deberes y responsabilidades, las relaciones interdepartamentales que tienen los empleados entre sí, en cuanto el puesto que desempeñan dentro de la empresa constructora. Al final de estos cuestionarios el encuestado proporcionó los problemas cotidianos que se le presentan en el desarrollo de su trabajo, posteriormente a estas observaciones, ofrecieron varias soluciones para mejorar su trabajo y el de los demás.

Es necesario mencionar que para detectar la problemática, se careció de un adecuado sistema de información que pudiera proporcionar por sí mismo, datos sobre las fallas que tiene la

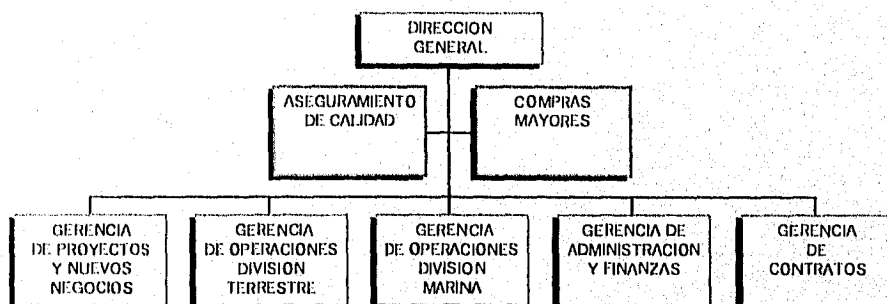
empresa. Por lo cual se buscó la problemática en fuentes como el área afectada, autoridad superior del área afectada y en sus áreas relacionadas.

4.2 ANALISIS DE LAS AREAS DE LA ORGANIZACION.

Después de recopilar la información, se presenta el análisis de la misma, así como los organigramas que se derivan de la reorganización propuesta, finalmente se da a conocer el manual de organización definitivo.

4.2.1 ANALISIS DE LA DIRECCION GENERAL.

Inicialmente la organización jerárquica que guarda la dirección general es la siguiente:



Organigrama No. 4.1

Respecto al área denominada compras mayores, la dirección general tiene entre sus facultades la autorización de las adquisiciones que representen desembolsos fuertes de parte de la empresa pero es incongruente que si ya existe una área cuya responsabilidad sea la adquisición de bienes y servicios para darles seguimiento a las actividades de la empresa, ésta, solo se dedique a

suministrar lo que se refiere a los concursos y ejecución de los proyectos; es también la responsabilidad de esta área proporcionar lo referente a servicios administrativos de la oficina matriz, lo cual no se lleva a cabo. Por lo anterior considero que el área de compras en lo subsecuente sea un departamento mas que dependa de una gerencia de planeación, organización y desarrollo, la cual se analizará posteriormente.

En lo que se refiere al área llamada aseguramiento de calidad, las funciones que tiene asignadas (que no son totalmente conocidas por todos los que integran la empresa) no cubren con las expectativas que marcan las normas internacionales. Por los que se sugiere una división mas conveniente con razones que a continuación se explican:

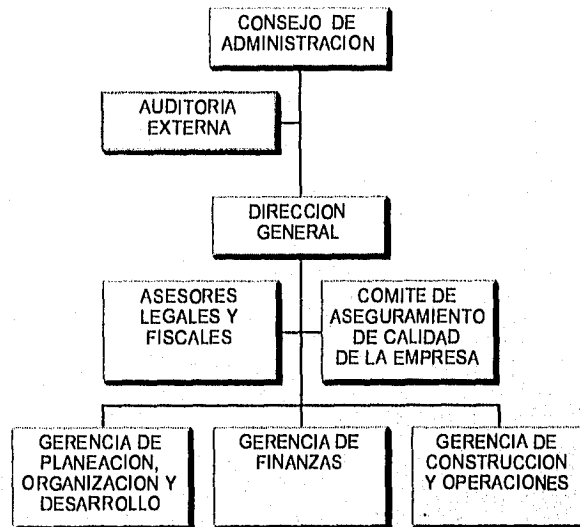
a) Se debe ejercer un aseguramiento de calidad sobre productos o servicios o de algunos procedimientos administrativos pero no necesariamente sobre otros controles internos ya definidos por la gerencia de administración y finanzas sobre el departamento de contraloría y tesorería, en cuyo caso es mas conveniente colocar un departamento staff llamado auditoria interna, para estos departamentos de la gerencia de finanzas, una sección de auditoria administrativa para los departamentos que dependen de la gerencia de planeación, organización y desarrollo y conservando un comité de aseguramiento de calidad que fije las políticas contando con todo el apoyo de la Dirección General.

b) La gerencia actual de proyectos y nuevos negocios es el área que crea y determina en que forma se realizar a las operaciones, los medios, y los controles, es decir, ejerce presión para que las operaciones se realicen conforme al programa de obra, haciendo innecesaria la presencia de un "supervisor" que no cumple sus objetivos, en cuyo caso, se encuentra ya implícita la función del Comité que vigila el cumplimiento del SAC por que forma parte del mismo.

c) Conforme a los objetivos que debe cumplir la gerencia de operaciones y sus diferentes divisiones, áreas que definitivamente si requieren de un departamento de asesoría de una gerencia de operaciones de la cual dependen las divisiones.

Ahora después de haber determinado que es lo que no necesita la dirección general y que su función no es precisamente asesorar aunque se encuentren en una línea staff, se da una evaluación de los que si requiere para tomar decisiones, dar aprobaciones y autorizaciones, y esto es tener a un grupo de asesores fiscales y legales en línea staff, a los gerentes de las áreas en línea directa descendente, al consejo de administración en línea directa ascendente; frecuentemente se dirige a los responsables de los departamentos y divisiones para estar al tanto de problemas específicos y no errar en las decisiones a tomar, y por último el comité de Aseguramiento de Calidad de la empresa.

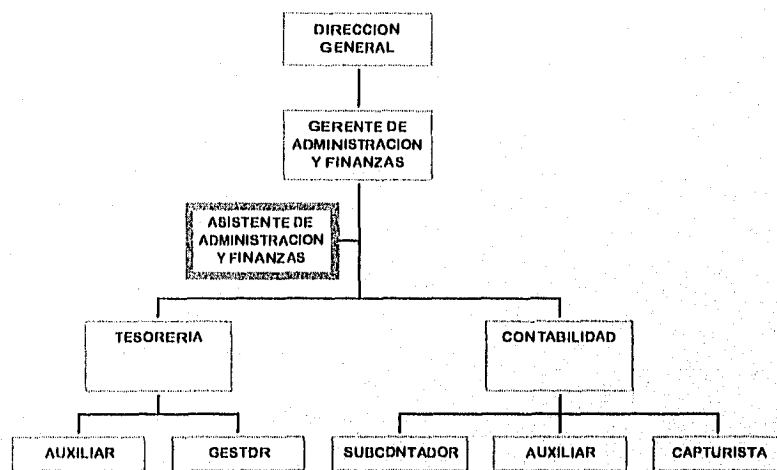
Después de este breve análisis de la Dirección General la propuesta de una nueva organización de la misma es la siguiente:



Organigrama No. 4.2

4.2.2) ANALISIS DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

La organización que presenta la constructora antes del análisis de estas gerencias es la siguiente:



Organigrama No. 4.3

El gerente de administración y finanzas abarca ambas funciones, donde resulta ser preponderante la función financiera. La amplitud de control de esta gerencia se seccionará en gerencia de Planeación, Organización y Desarrollo y gerencia de finanzas, de esta forma se crea una división por función específica que también le da importancia a las funciones de administración que eran responsabilidad de esta gerencia.

Como segunda observación para la Gerencia de Administración y Finanzas es que se incluye un puesto de asistente que algunas ocasiones ejerce funciones como tal y otras como subordinado en línea descendente cumpliendo responsabilidades de administración de recursos

humanos, siendo obvio que no se encuentra un departamento específico para esta función, se reestructurará como departamento de personal que reportará a una gerencia de Planeación, Organización y Desarrollo. Por otro lado la necesidad de un asistente en este caso, es para la gerencia de finanzas y que permanecerá en línea staff (asesoría).

Asimismo como se analizó anteriormente el departamento de compras (y abastecimiento) dependerá también de la gerencia de Planeación, Organización y Desarrollo.

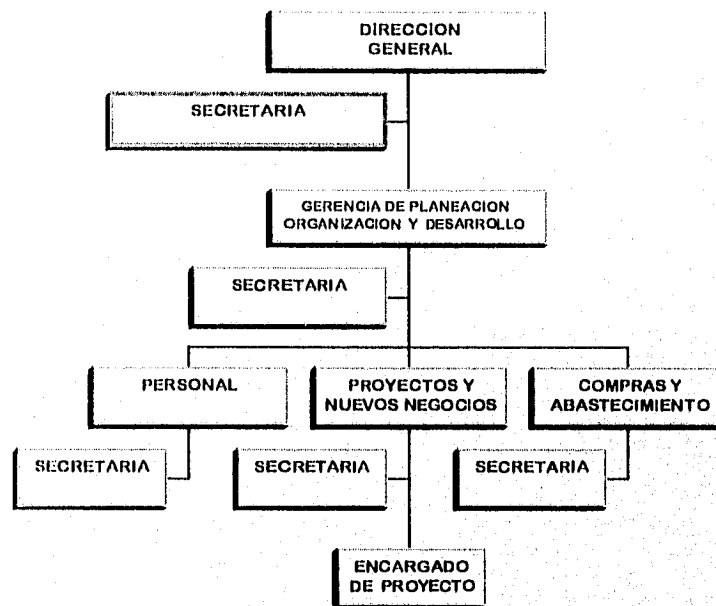
Otra área importante que debe ser incluida dentro de las funciones de planeación en la Gerencia de Planeación, Organización y Desarrollo es la denominada Gerencia de Proyectos y Nuevos Negocios que en lo subsecuente tomar el nombre de departamento de Proyectos y Nuevos Negocios, aunque íntimamente relacionada con el área de operaciones, éste departamento desempeñará funciones de planeación de los proyectos de inversión, investigación de futuros proyectos y difusión de los servicios que ofrece la empresa.

Procediendo a la separación de las funciones, por otro lado esta el área de contabilidad, ésta dependerá de la gerencia de finanzas y puede llevar el mismo nombre o como departamento de contabilidad con las secciones más importantes de la contabilidad de la compañía, la contabilidad general, la contabilidad de costos y el área de captura o proceso de datos. En cuanto a la necesidad de control que, por la misma naturaleza de esta área se requiere, se implementará una área de Auditoría Interna, la cual controlará las operaciones y procedimientos contables internos. Su ubicación en la organización será en línea staff.

En lo que se refiere al área de Tesorería, debe seguir bajo la Gerencia de Finanzas, la cual tiene bajo su mando un puesto que hace las veces de asistencia, en lo relacionado a inversiones, y otras veces de caja elaborando también las pólizas de egresos y conciliaciones, esta práctica va en contra de las normas de control interno que no debe ser pasada por alto, incluso si la persona encargada es de mucha confianza, por lo tanto se separará por funciones del Cajero, las del pago, crédito y cobranzas con ayuda de un gestor; y las de un Auxiliar de Tesorería con las responsabilidades de manejo de bancos e inversiones.

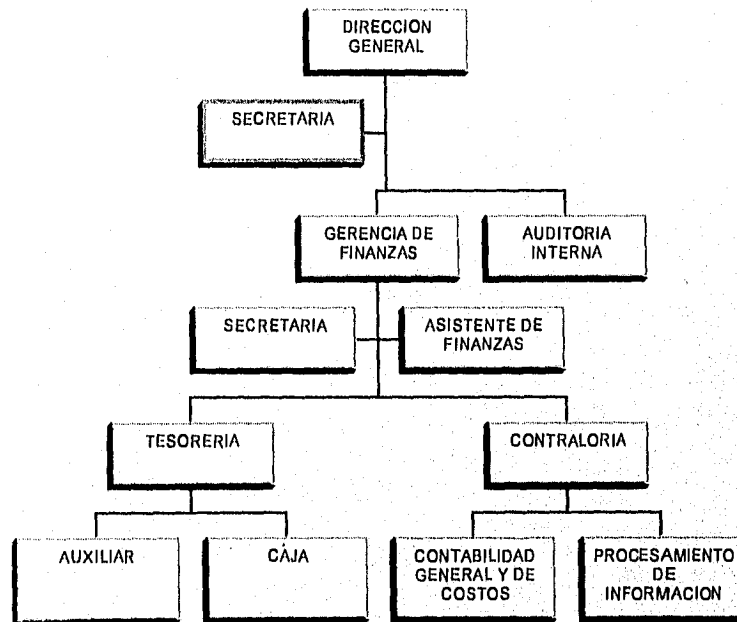
Después del análisis anterior las gerencias de Planeación, Organización y Desarrollo y la gerencia de Finanzas quedan como sigue:

Para la Gerencia de Planeación, Organización y Desarrollo:



Organigrama No. 4.4

Para la Gerencia de Finanzas:



Organigrama No. 4.5

4.2.3) ANALISIS DE LA GERENCIA DE OPERACIONES.

Si bien el organigrama que se presentó inicialmente, plasma a toda la empresa para efectos de mostrar en un determinado concurso o proyecto, como esta organizada la empresa, es este organigrama el que hasta el momento se había considerado como el que representaba a la constructora tanto ante las dependencias gubernamentales y empresas privadas como para el conocimiento de los empleados que laboran en ella. (Ver organigrama no. 4.1)

Para el presente análisis retomaré las bases que fundamentaron el cambio de una gerencia de proyectos y nuevos negocios y convertirlo en departamento bajo una gerencia de planeación, organización y desarrollo. En primer término es evidente que la necesidad de encontrar concursos que se adecuen a los recursos con los que se cuenta (háblese del equipo de construcción) y la presión de preparar los proyectos para que los concursos sean ganados, en sus facetas económica y técnica, requerirá de una administración eficiente de recursos; y hasta que no exista el fallo a favor, todos los trabajos están en fase de planeación. Una vez que se adjudica un contrato se turna el seguimiento del mismo a la gerencia de contratos, que como un punto de vista personal resulta innecesaria esta gerencia debido a que en la realidad las áreas que le dan continuidad y que realizan los trabajos son las gerencias de operaciones con sus respectivas divisiones.

En base a lo anterior propongo una gerencia de construcción a la que reporten las áreas de operaciones, ahora sub-gerencias, y que absorba a la gerencia de contratos; por otro lado los superintendentes o residentes de obra seguirán dependiendo de los sub-gerentes en cada división sea marina o terrestre.

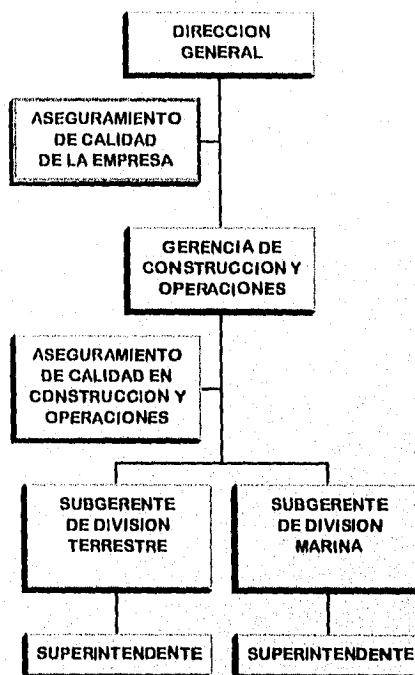
Otra parte importante que se había tocado desde el inicio de esta serie de análisis, en la dirección general, es respecto a una comité de Aseguramiento de Calidad, que se contempla como un requisito indispensable que asegura el cumplimiento de las normas internacionales relacionados con la calidad (Serie ISO 9000)

Considerando que el comité que vigila e implanta el Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC) debe contar con autonomía respecto a las demás áreas y a su vez con el apoyo de la dirección general, se mantendrá en un nivel de autoridad bajo la dirección general para vigilar la ejecución del SAC en toda la empresa. Es, en esta parte, donde se fijan las políticas de Aseguramiento de Calidad.

La aplicación de las normas de Aseguramiento de Calidad son más específicas, cuando están destinadas a un contrato en especial, en este sentido, no solo se requiere de políticas sino de procedimientos técnico-operativos que se apliquen a una obra en particular para cumplir realmente con las normas de calidad fijadas internacionalmente. En consecuencia es pertinente colocar una área

que asesore a la Gerencia de Construcción y Operaciones y vigile el cumplimiento del SAC, dicha área también se hallara implícita en el departamento de Proyectos y Nuevos Negocios.

Por lo tanto la Gerencia de Construcción y Operaciones dependerá de la Dirección General, con una área de Aseguramiento de Calidad en línea de asesoría, misma que tendrá relación con el Comité de Aseguramiento de Calidad que asesora a toda la empresa, quedando como sigue:



Organigrama No. 4.6

4.3 IMPORTANCIA

La importancia del presente manual consiste en que proporciona al usuario el conocimiento acerca de como está organizada la empresa constructora, de los objetivos que persigue, de las funciones generales, deberes y responsabilidades específicas de cada una de las personas que integran la empresa, de las relaciones interdepartamentales y con los organismos externos en general.

Cabe mencionar que el manual de organización es el que precede a la elaboración de otros manuales importantes, tales como el manual de procedimientos, de políticas u otros manuales mas específicos, incluso a los manuales de Aseguramiento de Calidad y manuales de procedimientos técnicos; por ello de la importancia de su elaboración, aplicación y continuo mejoramiento.

4.4 TIPO DE MANUAL.

En nuestro caso específico, el manual se enfocará por su contenido, a la ORGANIZACION DE LA EMPRESA y respecto a su área de actividad será un manual GENERAL que contendrá y describirá a los puestos de todas las áreas que integran la empresa por la función que desempeñan.

La forma que adopta la estructura de la empresa es en forma de línea descendente, en algunos casos de asesoría (el caso de los asesores legales y fiscales) y de asesoría interna (el Comité de Aseguramiento de Calidad)

La departamentalización, que es la forma de dividirse el trabajo, es por proceso para separar los departamentos por sus funciones principales como quedan la gerencia de Planeación Organización y Desarrollo, la gerencia de Finanzas y la gerencia de Construcción y Operaciones.

GRUPO CONSTRUCTOR

MANUAL DE ORGANIZACION

ELABORO: CGN/DEPTO. PERSONAL

Diciembre/1995.

INDICE

- I. Presentación. 51
 - Propósitos básicos. 51
 - Ambito de aplicación. 51
 - Autoridad. 51
 - Como usar el manual. 51
- II. Directorio. 53
- III. Antecedentes históricos de la empresa y misión. 54
- IV. Estructura orgánica. 55
 - Organigrama General. 56
- V. Funciones genéricas y específicas de las gerencias y departamentos
 - Descripciones de puestos. 57

Dirección General 58
Comité de aseguramiento de calidad 61

Gerencia de Planeación, Organización y Desarrollo. 64
Departamento de personal. 67
Departamento de proyectos y nuevos negocios 70
Departamento de compras y abastecimiento. 72

Gerencia De Finanzas. 75
Asistente de finanzas. 79
Departamento de tesorería. 81
Auxiliar de tesorería. 85
Departamento de contraloría. 87
Auxiliar (contabilidad general, contabilidad de costos). 91
Capturista (procesamiento de datos). 94

Gerencia De Construcción y Operaciones. 96
Sub gerente de división/Superintendente. 100

I. PRESENTACION

Propósitos Básicos

El presente documento es un manual que le describirá la organización de la empresa y las funciones de cada empleado dentro de la misma, para que por este medio usted obtenga un conocimiento general de los puestos que integran la empresa, de la autoridad que tienen, de sus responsabilidades y obligaciones para con las demás áreas con las que se relaciona.

Ambito De Aplicación

Asimismo el manual le asegura que obtendrá toda la información respecto al puesto que usted desempeña dentro de la empresa, en las oficinas administrativas situadas en la ciudad de México y en determinados casos con las áreas situadas en los demás estados de la República Mexicana.

Autoridad

Nuestro manual de organización tiene la aprobación del departamento de personal.

Como Usar El Manual

El manual presentara en primer término un directorio que le indicará el puesto, el titular actual de determinado puesto y su número telefónico o extensión en la que esta localizado. En seguida se presentan organigramas que le muestran gráficamente a nuestra empresa, de tal forma que usted visualizará fácilmente las jerarquías en línea ascendente, descendente y de asesoría; finalmente están las descripciones de puestos bajo el siguiente modelo, el cual constara de cuatro partes:

CUERPO DE LA DESCRIPCION DE PUESTOS

- I IDENTIFICACION DEL PUESTO
 - DEPARTAMENTO
 - NOMBRE DEL PUESTO
 - RESPONSABLE
 - COMPAÑIA
 - NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO
 - JEFE INMEDIATO SUPERIOR
 - SUBORDINADOS DIRECTOS

- II DEBERES Y RESPONSABILIDADES
 - DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)
 - DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

III RELACIONES DE ORGANIZACION
INTERNAS
EXTERNAS

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO (EXPERIENCIA REQUERIDA)

La primera parte es la que identifica a su puesto, la segunda parte de indica cual es su función principal dentro de la empresa y le describe específicamente cuales son las actividades diarias o periódicas de su puesto, la tercera parte habla acerca de las relaciones que su puesto tiene con los demás puestos de la empresa o con instituciones u organismos externos y finalmente le indica la ultima parte cuales son los requisitos académicos, conocimientos y habilidades que debe cubrir para ser titular del puesto. Al final dentro del mismo manual se encuentra un glosario de términos para su consulta.

Es de vital importancia que usted como usuario de este manual, mantenga informado al departamento de personal de cualquier cambio o corrección en las funciones ya asignadas, con el objeto de tener siempre actualizado el manual; el mismo procedimiento será para proponer correcciones o recomendaciones para su mejoramiento continuo.

El Departamento de Personal.

DIRECTORIO

PUESTO/NOMBRE DEL TITULAR	TEL./EXT.
Director General	420,421
Comité de Aseguramiento de Calidad	412,406
Gerente de Administración	408
Jefe de depto de Personal	407
Jefe de depto de Proyectos y Nuevos Negocios	405
Jefe de depto de Compras y Abastecimiento	411
Gerente de Finanzas	412
Asistente de Finanzas	413
Jefe del Depto. de Tesorería	205
Auxiliar de Tesorería	206
Caja y Pagos	207
Jefe del Depto. de Contraloría	211
Auxiliar (Contabilidad de Costos)	202
Capturista (Procesamiento de Datos)	209
Gerente de Construcción y Operaciones	302
Aseguramiento de Calidad en Construcción y Operaciones.	303
Sub Gerente de División Terrestre	305
Superintendente de División Terrestre	307
Sub Gerente de División Marina	310
Superintendente de División Marina	311

III. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y MISION

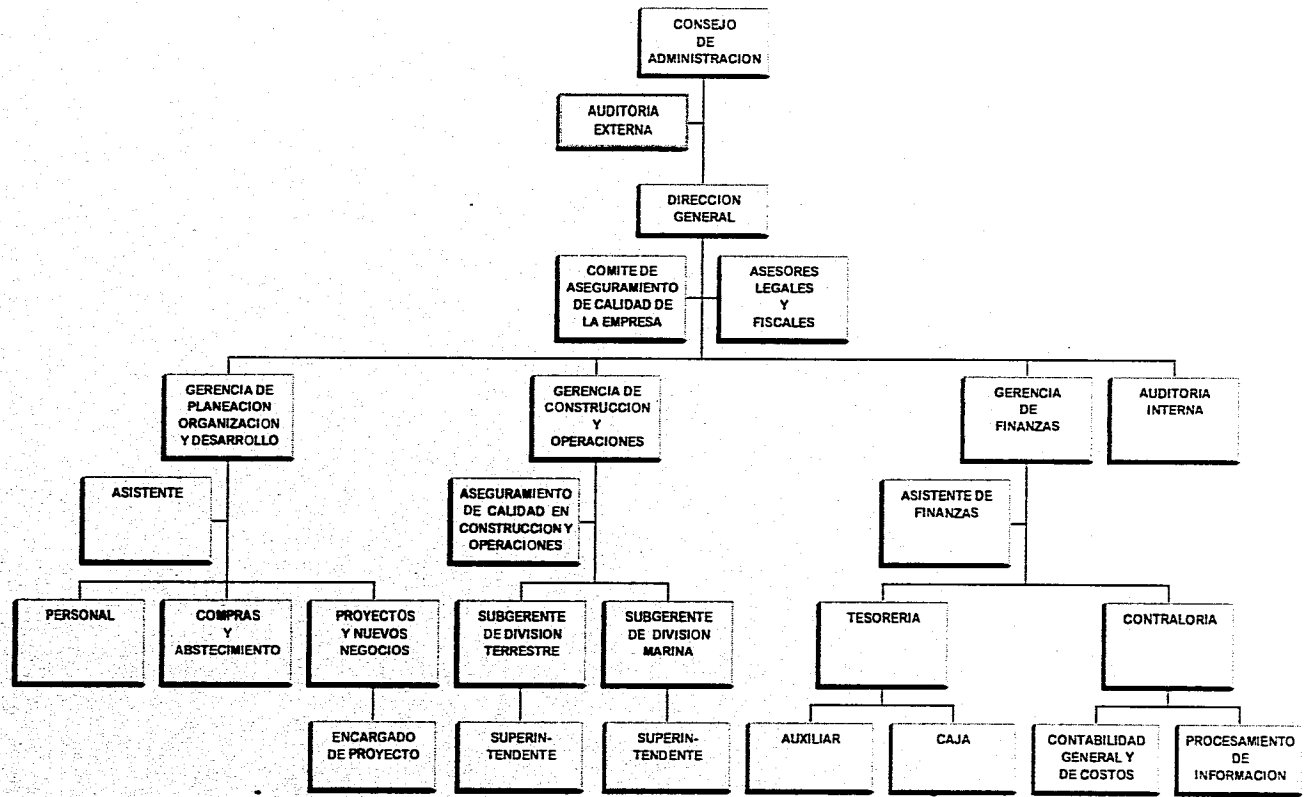
Grupo Constructor es una empresa mediana, con oficinas administrativas situadas en la Ciudad de México, áreas de obra en diferentes estados de la República Mexicana, e incluso en el extranjero.

La organización parte sobre bases de una sociedad familiar desempeñando una función determinante en la administración de la empresa desde sus inicios en el año de 1959.

La constructora cuenta con experiencia en edificación de obra civil de estructuras metálicas y ligeras y pesadas, instalaciones especiales, obra negra y acabado sobre proyectos, así mismo da asesoría técnica y realiza la construcción de naves industriales a base de estructuras metálicas habilitadas y armadas en campo. Realiza proyectos de construcción habitacional, desmontajes y desmantelamientos, estructuración y acabados, con instalaciones eléctricas y de aire acondicionado, remodelación, ampliación, reestructuración y mantenimiento general. Cuenta con capacidad y recursos para la perforación de pozos petroleros y de gas, así como la construcción de líneas de conducción, háblese de acueductos, oleoductos y gasoductos.

La misión de la empresa es proporcionar los servicios anteriormente descritos con la eficiencia y calidad que marcan las normas internacionales, para estar siempre dentro de un mercado competitivo, conservando así el prestigio ganado durante años a base de trabajo que ha prestado la empresa al sector público y privado.

IV. ESTRUCTURA DE LA EMPRESA (ORGANIGRAMA)



Fuente: Elaboración del autor a partir de la información proporcionada por el personal de la empresa.

V. DESCRIPCIONES DE PUESTOS

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	DIRECCION GENERAL
NOMBRE DEL PUESTO	DIRECTOR GENERAL
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO	UNA
SUBORDINADOS DIRECTOS	TRES
	GERENTE DE PLANEACION, ORGANIZACION Y DESARROLLO
	GERENTE DE FINANZAS
	GERENTE DE CONSTRUCCION Y OPERACIONES.

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES**DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)**

Representación de la empresa ante las entidades oficiales y particulares. Da autorizaciones y toma las decisiones para emprender las obras propias o subcontratar otras.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Definir las políticas internas sobre el manejo de los recursos, las políticas fiscales, contables, de trato con clientes y en los relacionado al personal.
- Fijar las metas que cumplan con los requisitos de mensurabilidad y costeabilidad además de que puedan se alcanzables.
- Obtener dichas metas a través de un seguimiento, evaluación y solución de problemas.
- Establecer canales de comunicación formales.
- Promover y estimular el desarrollo de el personal a través de la capacitación.
- Aprobación y autorización de las requisiciones de compras de equipo mayor por propuesta del Gerente de Construcción y Operaciones.
- Firma de documentación
- Decide la realización de gastos extraordinarios.
- Autorización de cheques y de préstamos de caja.
- Visita de obras y atención a clientes.
- Recibir, evaluar y tomar decisiones sobre información.
- Vigilar y apoyar la implantación del Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Proveer de recursos materiales y humanos a la empresa para el mantenimiento del SAC.

Actividades Periodicas

- Revisar mensualmente cuentas de deudores-acreedores, conciliaciones de bancos, tarjetas de subcontratistas y los ingresos y egresos de la operación.
- Revisar los balances, dictar las políticas fiscales de cada año, adecuar los sueldos y salarios y autorizar dichos aumentos; revisar el reparto a socios.
- Analizar y establecer políticas de los concursos.
- Establecer las políticas de los contratos.
- Vigilar que la planeación de las compras sea de acuerdo a los consumos computados.
- Autorizar la importación de materiales, materias primas y equipo para las operaciones.
- Vigilar el movimiento del Capital Social.
- Autorizar la venta de los activos fijos.
- Informarse de las desviaciones importantes en los costos estimados de un proyecto y tomar las decisiones pertinentes.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Con el departamento de tesorería para supervisar los egresos y autorizar los desembolsos fuertes.
- Coordinar el funcionamiento de las gerencias.
- Facilitar a las áreas los recursos para dar seguimiento al Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Dar las autorizaciones para la ejecución de determinados trabajos o para dar seguimiento a trámites.

EXTERNAS

- Mantener relaciones con gobierno y particulares a través de actividades gremiales, de servicio y sociales.
- Incrementar financiamientos a base de cumplir con compromisos crediticios, planear requerimientos a corto y largo plazo, así como de las relaciones personales con instituciones bancarias.
- Prever cambios de prestaciones y remuneraciones al personal, asimismo los cambios fiscales, económicos y técnicos.
- Atender las necesidades y dar cumplimiento a los contratos conciliando intereses empresa-cliente.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO**A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

- Grado universitario con Licenciatura y Maestría.
- Conocimientos de fiscal, derecho, finanzas, ingeniería en sus diferentes áreas.
- Conocimiento de políticas sobre manejo de normas y procedimientos de administrativos.
- Experiencia en el manejo de las Leyes Fiscales Mexicanas.

B) HABILIDADES REQUERIDAS**HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:**

Facilidad para redactar correspondencia en inglés y en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, conocimiento de las aplicaciones de la siguiente paquetería: DOS, WINDOWS, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Masculino
- Edad: 35/55 años.
- Edo. Civil: Casado.
- Personalidad y don de mando.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ético, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.
- Trabajo bajo presión.
- Excelente presentación.

RESPONSABLE**FECHA:****NOMBRE:**

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	ASEGURAMIENTO DE CALIDAD
NOMBRE DEL PUESTO	COMITE DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE LA EMPRESA
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO	GERENTE DE CONSTRUCCION Y OPERACIONES GERENTE DE PLANEACION, ORG. Y DES. GERENTE DE FINANZAS. SUPERINTENDENTES DE DIVISION
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	DIRECTOR GENERAL
SUBORDINADOS DIRECTOS	DE LA MISMA AREA

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES**DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)**

Planear, dirigir y controlar las actividades relacionadas con la implantación de un Sistema de Aseguramiento de Calidad aplicable a todas las áreas de la empresa, así como apoyar en el área de operaciones la implantación de las políticas y procedimientos técnico-operativos que se requieren para cumplir con las normas internacionales de calidad Serie ISO 9000.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Verificar la ejecución de las actividades del Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC)
- Evaluar periódicamente el Sistema de Aseguramiento de Calidad (auditorias internas)
- Planear y administrar las mejoras al Sistema de Aseguramiento de Calidad
- Coordinar las actividades de capacitación que se derivan de un Sistema de Aseguramiento de Calidad.
- Control y supervisión de la Calidad de los materiales recibidos.
- Diseñar los cursos de capacitación para el área operativa.
- Vigilar la ejecución de los programas de mantenimiento.

- Establecer políticas y procedimientos generales relacionados con la inspección de materiales, herramientas, procesos y mano de obra en todas las operaciones y asegurarse de que los mismos estén de conformidad a los estándares establecidos.
- Evaluar y recomendar la mejora necesaria en los Sistemas de Aseguramiento de Calidad.
- Controlar la eficiencia de la maquinaria, con mediciones y comprobación de las mediciones.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Solicitar apoyo de la Dirección General y cooperación de las demás áreas.
- Coordinar el funcionamiento de las gerencias en cuanto a la implantación, seguimiento y control del Sistema de Aseguramiento de Calidad se refiere.
- Instrumentar y adecuar los recursos para dar seguimiento al Sistema de Aseguramiento de Calidad.

EXTERNAS

- Mantener relaciones con gobierno e instituciones, para tener vigentes los manuales de Aseguramiento de Calidad en lo que respecta a la regulación
- Atender las necesidades y dar cumplimiento a los contratos conciliando intereses empresa-cliente en lo que se refiere a la eficiencia del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO

- Conocimiento de políticas, normas y procedimientos de calidad.
- Experiencia en la aplicación de la Ley de Adquisiciones y de Obra Pública.
- Amplia experiencia en el ramo en el que labora actualmente dentro de la constructora.

B) HABILIDADES REQUERIDAS

HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:

- Facilidad para redactar correspondencia en inglés y en español.
- Facilidad para exponer ideas y su instrumentación en español e inglés.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Masculino
- Edad: 30/55 años.
- Edo. Civil: Casado.
- Personalidad y don de mando.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ética, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.
- Trabajo bajo presión.
- Buena presentación.

RESPONSABLES

FECHA:

NOMBRES

FIRMAS

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	PLANEACION, ORGANIZACION Y DESARROLLO
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE DE PLANEACION, ORGANIZACION Y DESARROLLO
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO	UNO
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	DIRECTOR GENERAL
SUBORDINADOS DIRECTOS	TRES JEFE DEL DEPTO. DE COMPRAS JEFE DE DEPTO. DE PERSONAL JEFE DEL DEPTO DE PROYECTOS Y NUEVOS NEGOCIOS.

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES**DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL.)**

La función principal consiste en instrumentar los medios para proporcionar liquidez a la empresa con planes y programas eficientes diseñados para las áreas, establecer sistemas y pronósticos, y evaluar e informar de los resultados obtenidos a la Dirección General.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Coordinar e integrar las actividades de planeación de corto y largo plazo; asimismo, la definición de estrategias, objetivos, políticas y programas, traducidos en planes de operación, inversión y financieros.
- Propone sistemas y métodos de planeación que tiendan a la optimización en el uso de todos los recursos.
- Medir y evaluar resultados y desviaciones a los planes y programas y sugiere acciones correctivas y establece métodos de control y seguimiento en la ejecución de los planes aprobados.

- Analizar y evaluar constantemente las condiciones del ámbito socio-económico y político, así como su impacto en las operaciones y planes de la empresa.
- Establecer la formas de contratación con subcontratistas, con personal de planta y eventual.
- Integrar la información para evaluar resultados por medio de balances parciales y finales de obra.
- Informar a la Dirección General de resultados obtenidos, de desviaciones en las metas propuestas, de desviaciones en la política de clientes, de desviaciones en la política de proveedores, de modificaciones a políticas fiscales y de modificaciones a políticas establecidas o soluciones a problemas detectados.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Con el departamento de personal para establecer conjuntamente las formas de contratación.
- Con el departamento de compras supervisando los pedidos.
- Con el departamento de proyectos y nuevos negocios
- Con la gerencia de finanzas para el diseño en conjunto de los presupuestos y movimientos.
- Con la gerencia de construcción y operaciones para atender los requerimientos del cliente interno.
- Con la dirección general para informar y solicitar autorizaciones

EXTERNAS

- Con algunas instituciones tales como el Instituto Mexicano del Seguro Social, el Infonavit; Instituciones de la Banca, autoridades delegacionales, la Secretaría de Hacienda, agentes y autoridades de la aduana, etc.
- Con los asesores fiscales y legales.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO

- Grado universitario con Licenciatura.
- Conocimientos de fiscal, derecho, finanzas, comercio exterior, etc.
- Conocimiento de políticas sobre manejo de normas y procedimientos de administrativos.
- Experiencia en el manejo de las Leyes Fiscales Mexicanas.

B) HABILIDADES REQUERIDAS**HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:**

Facilidad para redactar correspondencia en inglés y en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, conocimiento de paquetería: DOS, WINDOWS, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Masculino
- Edad: 30/50 años.
- Edo. Civil: Casado.
- Personalidad y don de mando.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ético, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.
- Trabajo bajo presión.
- Excelente presentación.

RESPONSABLE

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	PLANEACION, ORG. Y DESARROLLO
NOMBRE DEL PUESTO	DEPARTAMENTO DE PERSONAL
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE DE PLANEACION, ORGANIZACION Y DESARROLLO.
SUBORDINADOS DIRECTOS	UNO

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)

Proveer a la empresa de los recursos humanos por medio de los mejores planes de reclutamiento, selección, contratación y remuneración; así como asegurar el desarrollo de los mismos con programas de capacitación para mejorar su desempeño en las actividades encaminadas al logro de los objetivos de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Controlar al personal de oficina y técnico
- Elaborar altas, bajas y modificaciones ante el IMSS, sistema de nómina y demás bases de datos.
- Controlar los expedientes de personal y dar mantenimiento al catalogo de empleados.
- Actualizar y procesar las nómina quincenal y semanal. Pasar periódicamente esta información al área de contabilidad general.
- Pago de impuestos derivados de la nómina : SAR, INFONAVIT, IMSS, FONACOT y Créditos del Infonavit.
- Cálculo y pago de prestaciones de ley tales como vacaciones, aguinaldos, PTU, prima vacacional y cálculo de la prima de riesgo de trabajo para el pago de las cuotas obrero-patronales.
- Control de entradas y salida de personal.
- Mantener actualizados los salarios diarios integrados de los empleados a los que se aplica el artículo 39 del la Ley del Seguro Social.
- Diseñar y actualizar periódicamente los manuales requeridos para el funcionamiento de la empresa (manuales de organización, procedimientos, políticas y reglamento interno de trabajo).

FUNCIONES DE CAPACITACION

- Ejecutar el procedimiento para la Detección de Necesidades de Capacitación (DNC) periódicamente.
- Elaborar planes y programas de capacitación y adiestramiento.
- Mantener relaciones con las empresas capacitadoras y el Instituto de Capacitación de la Industria de la Construcción (ICIC).
- Facilitar las condiciones para la impartición de los cursos y llevar el control de tiempos, cursos y horas hombre capacitado.
- Difundir las políticas de calidad en todo el personal y apoyar, mediante capacitación, la implantación del Sistema de Aseguramiento de Calidad (SAC).

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Con la dirección general que autoriza nuevas plazas, aumentos y prestaciones.
- Con el departamento de contabilidad, se le entrega mensualmente los reportes que solicitan.
- Con el área de Tesorería-pagos, se hace entrega de informes, estados de cuenta, monto de nómina e impuestos a pagar (SAR, INFONAVIT, IMSS, FONACOT)
- Con el área de compras se hacen requisiciones de papelería y equipo de oficina.
- Con todo el personal de la empresa a los que se les entrega documentación y participan en los contratos individuales y colectivos de la empresa.

EXTERNAS

- Con el banco que maneja la cuenta del SAR de la empresa.
- Con las empresas que ofrecen bienes y servicios a la empresa, se mantienen en una cartera de proveedores especiales, tales como son institutos de capacitación en actualización profesional, técnico, administrativo y de informática, otros proveedores se canalizan al área de compras.
- Con las instituciones gubernamentales a las que se pagan impuestos federales, Instituto Mexicano del Seguro Social, INFONAVIT
- Con la Secretaría del Trabajo y Previsión Social donde se registran los planes de capacitación y adiestramiento.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO**A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO**

- Grado universitario y con Licenciatura en Administración o Psicología y especialización en Recursos Humanos.
- Conocimientos de la Ley Federal de Trabajo, Ley del Seguro Social, Impuesto Sobre la Renta, INFONAVIT, Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Conocimiento de políticas sobre manejo de normas y procedimientos administrativos.
- Conocimientos de administración de sueldos y salarios.

B) HABILIDADES REQUERIDAS**HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:**

Facilidad para redactar correspondencia en inglés y en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, impresora, calculadora, sumadora, fax, teléfono conocimiento de paquetería: DOS; WINDOWS, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos y habilidad para aprender nuevos sistemas de computo.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 25/45 años.
- Edo. Civil: Indistinto.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ético, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.
- Trabajo bajo presión y don de mando.
- Excelente presentación.

RESPONSABLE

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA**GERENTE DE AREA**

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	PLANEACION, ORGANIZACION Y DESARROLLO
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PROYECTOS Y NUEVOS NEGOCIOS.
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE DE PLANEACION ORGANIZACION Y DESARROLLO
SUBORDINADOS DIRECTOS	JEFE DE PROYECTO

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES**DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)**

La planificación de las obras y su replanteamiento con los cálculos relativos a las obras que se lleven a cabo.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Atender a los requerimientos del cliente, manteniendo contacto continuo para ajustar el proyecto a sus necesidades.
- Supervisar la ejecución de las obras de acuerdo con lo planeado en los proyectos.
- Selección de los asesores técnicos y profesionales calificados.
- Elaboración y aplicación de los procedimientos creados para la ejecución técnica.
- Solicitar a los responsables de ingeniería, la asesoría y soluciones para problemas técnicos, así como la supervisión de ingenierías.

II RELACIONES DE ORGANIZACION**INTERNAS**

- Con los responsables del departamento de compras, ingeniería, Comité de Aseguramiento de Calidad, con la gerencia de Planeación, Organización y Desarrollo, para supervisar las actividades que van directamente relacionadas con los proyectos.

- Con los responsables de Ingeniería que le da asesoría técnica en programas de cómputo para el análisis y diseño.

EXTERNAS

- Con proveedores de bienes y servicios por conducto del departamento de compras.
- Con asesores técnicos profesionales.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) HABILIDADES REQUERIDAS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES EN OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, conocimiento de paquetería: WINDOWS, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos y habilidad para aprender nuevos sistemas de cómputo.

B) PERFIL DESEADO:

- Sexo: masculino
- Edad: 30/49 años.
- Edo. Civil: Indistinto.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ético, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.
- Trabajo bajo presión.
- Buena presentación.

RESPONSABLE

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

GERENTE DE AREA

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	PLANEACION, ORG. Y DESARROLLO
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GTE.. PLAN. ORG. Y DESARROLLO
SUBORDINADOS DIRECTOS:	UNO

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)

- Planear, dirigir y coordinar las actividades administrativas y logísticas relativas a la adquisición de bienes y servicios que soliciten las diferentes áreas de la constructora, verificando que se cumplan con las políticas internas así como también con las condiciones pactadas con proveedores mediante convenios y contratos, buscando siempre la mejor calidad, al precio mas justo y la entrega de dichos bienes y servicios en la fecha requerida.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Planeación y programación de los importación de productos que se requieren para la operación de las obras.
- Coordinar con distribución los niveles óptimos de inventarios de productos de importación.
- Comunicar y redistribuir internamente el material comprado.
- Dar seguimiento a los embarques del extranjero, para que se realicen según lo planeado.
- Realizar el trámite aduanal de importación y la reexpedición de los productos en forma ágil y segura.
- Conseguir y mandar en forma oportuna los marbetes a los proveedores extranjeros.
- Llevar un control del almacén, la entrega de los marbetes y sus fechas de vencimiento para que sean pagados los impuestos a tiempo.
- Asegurar que la distribución de la documentación de importación sea realizada a todos los interesados en forma oportuna.
- Buscar la optimización continua de la operación logística de los productos importados en costo, tiempo de entrega y seguridad.
- Asegurar que las compras nacionales cumplan con los procedimientos internos.
- Coordinar con el área de operaciones el suministro oportuno de materiales de embarque.

- Desarrollar proveedores de excelencia para integrarlos a la cadena de suministro.
- Asegurar que todas las compras se realicen bajo la más escrupulosa honestidad y ética.
- Realizar proyectos especiales según sea requerido.
- Obtención de precios, selección de proveedores, negociación de los contratos de compra, adjudicación de la orden de compra, diligenciamiento de los pedidos y de los compromisos financieros, atención a requerimientos, mantener relaciones con los proveedores,
- Compra de la maquinaria necesaria y autorizada por el director.
- Compra de los materiales de construcción y operación.
- Determinar los términos y condiciones de compras
- Diseñar un programa para proteger el suministro de materiales y dará carácter confidencial a las transacciones con proveedores.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Con todos los departamentos que requieren bienes y servicios para su funcionamiento diario, aunque principalmente con cuentas por pagar, tesorería, embarques, operaciones, planeación financiera cuando se está en los periodos de preparación de una concurso y durante las obras.

EXTERNAS:

- Con todos los proveedores de bienes y algunos servicios.
- Con agentes aduanales, con la Dirección General de Aduanas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en las zonas fronterizas, compañías transportistas, compañías navieras, y la compañía de fianzas y la Aduana del aeropuerto Internacional de México.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO

TIPO Y NIVEL DE CONOCIMIENTO Y/O HABILIDADES NECESARIAS:

- Capacidad de negociación y conciliación.
- Capacidad de análisis.
- Conocimientos de comercio internacional.
- Conocimiento de tramites administrativos en general.

NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS AREAS:

Bastante profundo en procedimientos administrativos, de planeación, financieros y logísticos.

B) HABILIDADES REQUERIDAS**HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:**

Excelente comunicación escrita y verbal tanto en inglés como en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, calculadora, fax, teléfono, correo electrónico, manejo de programas integrales tipo BPCS y MPCS.

C) PERFIL DESEADO:

-Sexo: Masculino.

-Edad: 25/45 años.

-E.do. Civil: Indistinto.

-Experiencia de 3 ó 4 años en ramos de comercialización, compras, importaciones, exportaciones.

RESPONSABLE**FECHA:****NOMBRE:**_____
FIRMA**GERENTE DE AREA****FECHA:****NOMBRE:**_____
FIRMA

B) HABILIDADES REQUERIDAS**HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:**

Excelente comunicación escrita y verbal tanto en inglés como en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, calculadora, fax, teléfono, correo electrónico, manejo de programas integrales tipo BPCS y MPCS.

C) PERFIL DESEADO:

-Sexo: Masculino.

-Edad: 25/45 años.

-Edo. Civil: Indistinto.

-Experiencia de 3 ó 4 años en ramos de comercialización, compras, importaciones, exportaciones.

RESPONSABLE**FECHA:****NOMBRE:****FIRMA**
_____**GERENTE DE AREA****FECHA:****NOMBRE:****FIRMA**

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	FINANZAS
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE DE FINANZAS
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	DIRECTOR GENERAL
SUBORDINADOS DIRECTOS	CUATRO

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)

La principal función es la administración de los recursos financieros de la empresa, participa en la definición de los objetivos y políticas generales para lograr que la asignación de recursos ofrezca el mejor rendimiento y liquidez. Tiene a su cargo la responsabilidad de todos los aspectos relacionados con la tesorería, la contraloría, auditoría interna y frecuentemente los de informática y coordinación de la planeación. Es responsable de desarrollar los recursos humanos a su cargo, de acuerdo con los requerimientos de su función y con el crecimiento de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

FUNCIONES DE TESORERIA

- Proponer objetivos y políticas financieras sobre inversiones permanentes, de capital de trabajo, de administración de fondos y de fuentes de obtención de recursos. Analiza y sugiere el nivel de apalancamiento de la empresa en función de los riesgos de operación y financiero.
- Coordinar e integrar, con base en los planes, los requerimientos de recursos financieros de acuerdo con los objetivos de rendimiento, liquidez, riesgo y nivel de apalancamiento.
- Mantener relaciones permanentes con accionistas, banqueros, inversionistas, casas de bolsa y, en general, los intermediarios financieros, a fin de facilitar la obtención de capital requerido (capital de riesgo y deuda), en los montos y plazos necesarios para la ejecución y cumplimiento de los planes en operación y programas de expansión.
- Negociar la obtención de los recursos financieros necesarios en los mercados financieros o directamente con los inversionistas, celebrando los convenios, contratos, y programas correspondientes y para ello se mantiene informado sobre las condiciones de los mercados

financieros nacionales e internacionales. costos de dinero, liquidez e instrumentos disponibles, así como sobre mercados cambiarios.

-Promover una eficiente administración del capital de trabajo, proponiendo políticas generales y particulares a este respecto, y establece sistemas de administración de efectivo, niveles de inventarios y políticas de crédito y cobranzas, así como de pasivos de corto plazo que permitan optimizar el uso de los recursos financieros.

-Cuantificar los requerimientos de inversiones y determinar las necesidades de recursos. Analizar alternativas de obtención de recursos con base en las prioridades asignadas y programas establecidos; gestionar su obtención y administración evaluando rendimientos, liquidez, riesgos financieros y cambiarios de los recursos asignados a cada proyecto o segmento de la empresa.

-Identificar áreas y actividades sujetas a riesgos de pérdidas. Cuantifica, evalúa y propone políticas de administración de riesgos en términos de su eliminación, reducción y transferencia (seguro), coordinando y desarrollando esta función.

-Proponer y coordinar la política fiscal de la empresa, buscando minimizar la carga fiscal y cumpliendo con las leyes respectivas.

Es responsable de la administración de esta política, y establece procedimientos para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales y tenga una imagen favorable ante las autoridades hacendarias.

-Mantener relaciones y comunicaciones con funcionarios de las dependencias gubernamentales. Establecer políticas y procedimientos formales y los controles necesarios en todo lo relacionado con la preparación y envío de información a dependencias gubernamentales.

FUNCIONES DE CONTRALORIA

-Establece los registros y sistemas que permitan obtener, veraz y oportunamente, la información financiera sobre los resultados de operación y posición financiera de la empresa, de tal manera que el proceso de toma de decisiones pueda ser llevado a cabo contado con información confiable y útil. Se asegura de la oportuna y correcta presentación de los estados financieros y de su correcta interpretación.

-Coordinar e integrar los presupuestos de la empresa en todo lo referente a ingresos, costos, gastos e inversiones, con base en la definición y objetivos de la planeación y necesidades de control presupuestal.

-Comparar los resultados y la situación financiera con los presupuestos de operación, financieros y programas de inversiones, analizando desviaciones y desarrollando pronósticos y estimados, con base en las acciones correctivas y supuestos del ámbito socioeconómico establecidos por el cuerpo de dirección.

-Establece, desarrolla e implementa los sistemas y procedimientos de registro y control de las operaciones financieras que salvaguarden los activos de la empresa, estableciendo programas permanentes de revisión de estos sistemas a fin de adaptarlos a las condiciones cambiantes del crecimiento, expansión y diversificación de la empresa.

-Implementa programas de la auditoría financiera, administrativa y operacional para evaluar la vigencia, viabilidad y cumplimiento de la política, normas, sistemas y procedimientos, así como salvaguardar y proteger la integridad de los activos propiedad de la empresa.

-Coordina y mantiene comunicación con los auditores externos para que la auditoría externa se lleve a cabo de acuerdo con las necesidades de la empresa, estableciendo el enlace entre la auditoría externa e interna, en la búsqueda de mayor eficiencia y menor costo de esta actividad.

-Vigilar el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales de acuerdo con la planeación fiscal establecida.

FUNCIONES DE INFORMATICA

- Coordinar e integrar con los usuarios las necesidades de información de las diferentes áreas y a los diferentes niveles, en cuanto a características, contenido y periodicidad de los informes requeridos por el proceso de toma de decisiones y control operacional y financiero de las actividades que realiza la empresa.

- Proponer, desarrollar e implantar sistemas integrales de información de los aspectos internos y externos relacionados con las actividades de la empresa para el proceso de toma de decisiones y control de las operaciones.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO

TIPO Y NIVEL DE CONOCIMIENTO Y/O HABILIDADES NECESARIAS:

- Grado universitario en área de Contabilidad.
- Conocimientos de Costos.
- Conocimientos de Fiscal, Finanzas.
- Conocimiento de políticas sobre manejo de normas y procedimientos de Auditoría.
- Conocimiento de políticas sobre anexos de estados financieros.
- Capacidad de negociación y conciliación.
- Capacidad de análisis.
- Conocimientos de contabilidad, de trámites administrativos en general.

NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS DIVISIONES:

Bastante profundo en procedimientos administrativos, de planeación, financieros, contables.

B) HABILIDADES REQUERIDAS

HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:

Excelente comunicación escrita y verbal tanto en inglés como en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, calculadora, teléfono.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 35/55 años.
- Edo. Civil: Indistinto.
- Experiencia de 5 ó 6 años.

RESPONSABLE
FECHA:
NOMBRE:

FIRMA

GERENTE DE AREA
FECHA:
NOMBRE:

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	FINANZAS
NOMBRE DEL PUESTO	ASISTENTE DE FINANZAS
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE DE FINANZAS
SUBORDINADOS DIRECTOS	NINGUNO.

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)

Asistir a la gerencia de administración y finanzas en las actividades relacionadas con los departamentos de tesorería, contraloría, tesorería, servicios administrativos y de informática.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Realizar trabajos con presentación profesional, de la información financiera destinada para el uso de la dirección general.
- Traducir documentos o elaborarlos.
- Ayudar a la gerencia de finanzas en gestiones ante instituciones gubernamentales.
- Evaluación y adquisición de el equipo de computo y artículos necesarios para los sistemas, incluyendo software, hardware, accesorios y consumibles.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Con el departamento de contabilidad, se le entrega mensualmente los reportes que solicitan.
- Con el área de Tesorería-pagos, se hace entrega de informes, estados de cuenta.
- Con el área de compras se hacen requisiciones de papelería y equipo de oficina.

EXTERNAS

- Con los bancos que manejan las cuentas de la empresa

- Con las empresas que ofrecen bienes y servicios a la empresa, se mantienen en una cartera de proveedores especiales o se canalizan al área de compras.
- Con las instituciones gubernamentales a las que se pagan impuestos.
- Con las aseguradoras, reaseguradoras, afianzadoras.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO

NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS DIVISIONES:

- Grado universitario y con Licenciatura en Administración o Contaduría.
- Conocimientos de Fiscal, finanzas, contabilidad.
- Conocimiento de políticas sobre manejo de normas y procedimientos de administrativos.

B) HABILIDADES REQUERIDAS

HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:

Facilidad para redactar correspondencia en inglés y en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, impresoras, calculadora, sumadora, fax, teléfono conocimiento de paquetería: DOS, WINDOWS, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos y habilidad para aprender nuevos sistemas de computo.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edo. Civil: Indistinto.
- Experiencia en el manejo de las leyes fiscales mexicanas.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ético, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.

RESPONSABLE

FECHA:

NOMBRE:

GERENTE DE AREA

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	TESORERIA
NOMBRE DEL PUESTO	JEFE DE TESORERIA
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE DE FINANZAS
SUBORDINADOS DIRECTOS	AUXILIAR GESTOR

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)

Sus funciones principales son definir objetivos y políticas financieras, mantener adecuadas relaciones con los inversionistas, la obtención de recursos y administración del capital de trabajo, llevar a cabo las inversiones y cumplir con la planeación fiscal.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Proponer objetivos y políticas financieras sobre inversiones permanentes, de capital de trabajo, de administración de fondos y de fuentes de obtención de recursos. Analiza y sugiere el nivel de apalancamiento de la empresa en función de los riesgos de operación y financiero.
- Coordinar e integrar, con base en los planes, los requerimientos de recursos financieros de acuerdo con los objetivos de rendimiento, liquidez, riesgo y nivel de apalancamiento.
- Mantener relaciones permanentes con accionistas, banqueros, inversionistas, casas de bolsa y, en general, los intermediarios financieros, a fin de facilitar la obtención de capital requerido (capital de riesgo y deuda), en los montos y plazos necesarios para la ejecución y cumplimiento de los planes en operación y programas de expansión.
- Negociar la obtención de los recursos financieros necesarios en los mercados financieros o directamente con los inversionistas, celebrando los convenios, contratos, y programas correspondientes y para ello se mantiene informado sobre las condiciones de los mercados financieros nacionales e internacionales, costos de dinero, liquidez e instrumentos disponibles, así como sobre mercados cambiarios.

- Promover una eficiente administración del capital de trabajo, proponiendo políticas generales y particulares a este respecto, y establece sistemas de administración de efectivo, niveles de inventarios y políticas de crédito y cobranzas, así como de pasivos de corto plazo que permitan optimizar el uso de los recursos financieros.
- Cuantificar los requerimientos de inversiones y determinar las necesidades de recursos. Analizar alternativas de obtención de recursos con base en las prioridades asignadas y programas establecidos; gestionar su obtención y administración evaluando rendimientos, liquidez, riesgos financieros y cambiarios de los recursos asignados a cada proyecto o segmento de la empresa.
- Identificar áreas y actividades sujetas a riesgos de pérdidas. Cuantifica, evalúa y propone políticas de administración de riesgos en términos de su eliminación, reducción y transferencia (seguro), coordinando y desarrollando esta función.
- Proponer y coordinar la política fiscal de la empresa, buscando minimizar la carga fiscal y cumpliendo con las leyes respectivas.

Es responsable de la administración de esta política, y establece procedimientos para que la empresa cumpla con sus obligaciones fiscales y tenga una imagen favorable ante las autoridades hacendarias.

- Mantener relaciones y comunicaciones con funcionarios de las dependencias gubernamentales. Establecer políticas y procedimientos formales y los controles necesarios en todo lo relacionado con la preparación y envío de información a dependencias gubernamentales.
- Recepción del cobro del trabajo ejecutado por la empresa, se ingresa al banco y se invierte como función financiera para obtener réditos, mientras se retira para pago de pasivos.
- Pago a proveedores con crédito de 15 a 30 días para facturas que están sujetas a revisión, turnándose posteriormente a su registro contable.
- Proyectar con un presupuesto de ingresos y egresos, los gastos y costos propios de la empresa, los cuales se refieren a rayas y sueldos de los trabajadores, mantenimiento de equipo, alimentación y alojamiento, transporte y consumos, de toda la empresa.
- Registrar los egresos para las áreas foráneas y de dirección general en formato de cheque póliza, concentrándose en nuestra oficina central para el procedimiento de su registro contable.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Con la gerencia de finanzas para determinar y evaluar la política hacendaria y la estabilidad económica y prever con pronósticos la forma en como enfrentar estas contingencias.
- Con la gerencia de compras para establecer sistemas y procedimientos de control de pagos a proveedores y subcontratistas.
- Con todas las gerencias y las areas de obra para establecer sistemas de informacion de cobros y pagos.

EXTERNAS

- Con las instituciones de la banca con quienes se tienen cuentas bancarias
- Con la direccion general para las autorizaciones por concepto de plazas nuevas, aumentos, modificación de la planilla, adquisiciones de activo fijo, ampliación del presupuesto, desviaciones al mismo, y todo lo relacionado al control financiero y presupuestario.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA.

TIPO Y NIVEL DE CONOCIMIENTO Y/O HABILIDADES NECESARIAS:

- Grado universitario en área de contabilidad.
- Conocimientos de costos y presupuestos.
- Conocimientos de fiscal y finanzas.
- Capacidad de negociación y conciliación.
- Capacidad de análisis.
- Conocimiento de trámites administrativos en general.

NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS DIVISIONES:

Bastante profundo en procedimientos administrativos, de planeación y financieros

B) HABILIDADES REQUERIDAS

HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:

Excelente comunicación escrita y verbal tanto en inglés como en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, calculadora, teléfono.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 25/45 años.
- Edo. Civil: Indistinto.
- Experiencia de 3 ó 4 años en la rama de tesorería, crédito y cobranzas, o finanzas.

RESPONSABLE

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

GERENTE DE AREA

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	FINANZAS
NOMBRE DEL PUESTO	AUXILIAR DE TESORERIA/CAJA
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	JEFE DE TESORERIA
SUBORDINADOS DIRECTOS	GESTOR

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES**DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)**

Auxiliar al departamento de tesorería en el cumplimiento de los objetivos, políticas y planes financieros, mantener relaciones con organismos del sistema financiero, administración del capital, así como la responsabilidad de las inversiones y el pago de las obligaciones fiscales.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Llevar a cabo las medidas para controlar la liberación de cheques, cheques cancelados, cheques virgenes, reposición de cheques extraviados de los cheques no cobrados posteriormente a los seis meses de expedidos.
 - Revisar las líneas de crédito otorgadas en su vigencia y monto.
 - Contabilizar los ingresos y egresos.
 - Respetar los plazos para reportar los gastos a comprobar.
 - Controlar la protección de los cheques, suscripción de documentos, depósitos bancarios, cheques en blanco, revisión de cargos por servicios bancarios y la expedición de cheques de pago a proveedores.
- Funciones de caja
- Vigilar el depósito diario de cheques y valores recibidos y de cheques con fecha posterior.
 - Realizar los pagos a proveedores.
 - Determinar el saldo de bancos de las diferentes cuentas bancarias de la empresa e invertir.

III RELACIONES DE ORGANIZACION**INTERNAS**

- Con el departamento de personal se reciben las cantidades y recibos a pagar por concepto de nómina Quincenal y Semanal, así como las cantidades de los impuestos a pagar derivados de la nómina: SAR-INFONAVIT, IMSS, créditos de INFONAVIT, Fonacot, etc.
- Con las áreas a las que se les mandan remesas periódicamente.
- Con el departamento de compras que informa de la situación de los proveedores y de las facturas a pagar.
- Con el encargado del proceso de la contabilidad y el área de contabilidad general para determinar los saldos de las cuentas.

EXTERNAS

- Con organismos e instituciones del Sistema -financiero.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA.

TIPO Y NIVEL DE CONOCIMIENTO Y/O HABILIDADES NECESARIAS:

- Grado universitario en área de Contabilidad, Costos, Fiscal.
- Conocimiento del políticas sobre anexos de estados financieros.
- Capacidad de análisis.
- Conocimiento de trámites administrativos en general.

B) HABILIDADES REQUERIDAS

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, calculadora, teléfono.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 25/45 años.
- Edo. Civil: Indistinto.
- Experiencia de 3 ó 4 años en la rama de tesorería, crédito y cobranzas, o finanzas.

RESPONSABLE

FECHA:

NOMBRE:

GERENTE DE AREA

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	FINANZAS
NOMBRE DEL PUESTO	CONTRALOR (CONTADOR GENERAL)
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GERENTE DE FINANZAS
SUBORDINADOS DIRECTOS	CUATRO

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES**DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)**

Es la actividad encargada de la planeación para el control, información financiera, valuación y deliberación, administración de impuestos, informes al gobierno, coordinación de la auditoría externa e interna, protección y salvaguarda de los activos y del patrimonio de la empresa y la valuación económica.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Establece los registros y sistemas que permitan obtener, veraz y oportunamente, la información financiera sobre los resultados de operación y posición financiera de la empresa, de tal manera que el proceso de toma de decisiones pueda ser llevado a cabo contado con información confiable y útil.
- Se encarga de la información e interpretación de los resultados de operación y de la situación financiera. Se asegura de la oportuna y correcta presentación de los estados financieros y de su correcta interpretación.
- Elaborar las declaraciones mensuales y anuales de la empresa, así como los estados financieros en moneda nacional y extranjera.
- Coordinar e integrar los presupuestos de la empresa en todo lo referente a ingresos, costos, gastos e inversiones, con base en la definición y objetivos de la planeación y necesidades de control presupuestal.
- Comparar los resultados y la situación financiera con los presupuestos de operación, financieros y programas de inversiones, analizando desviaciones y desarrollando pronósticos y estimados, con

base en las acciones correctivas y supuestos del ámbito socio-económico establecidos por el cuerpo de dirección.

- Supervisa los sistemas y procedimientos de registro y control de las operaciones financieras que salvaguarden los activos de la empresa,
- Implementa programas de la auditoría financiera, administrativa y operacional para evaluar la vigencia, viabilidad y cumplimiento de la política, normas, sistemas y procedimientos, así como salvaguardar y proteger la integridad de los activos propiedad de la empresa.
- Coordina y mantiene comunicación con los auditores externos para que la auditoría externa se lleve a cabo de acuerdo con las necesidades de la empresa, estableciendo el enlace entre la auditoría externa e interna, en la búsqueda de mayor eficiencia y menor costo de esta actividad.
- Vigilar el cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales de acuerdo con la planeación fiscal establecida.
- Coordinar e integrar las actividades de planeación de corto y largo plazo; asimismo, la definición de estrategias, objetivos, políticas y programas, traducidos en planes de operación, inversión y financieros.
- Controla los sistemas y métodos de planeación que tiendan a la optimización en el uso de todos los recursos.
- Medir y evaluar resultados y desviaciones a los planes y programas y sugiere acciones correctivas y establece métodos de control y seguimiento en la ejecución de los planes aprobados.
- Analizar y evaluar constantemente las condiciones del ámbito socio-económico y político, así como su impacto en las operaciones y planes de la empresa.
- Supervisa y controla los sistemas de información de los aspectos contables relacionados con las actividades de las empresas del grupo para el proceso de toma de decisiones y control de las operaciones.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Con todos los departamentos que requieren erogar gastos inmediatos y que generan egresos significativos.

- Con la gerencia de Construcción, que proporciona los presupuestos de gastos y de las estimaciones.

EXTERNAS

- Proporciona la información que requieren las dependencias gubernamentales y hacendarias; a las instituciones financieras.

-

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA

TIPO Y NIVEL DE CONOCIMIENTO Y/O HABILIDADES NECESARIAS:

- Grado universitario en área de Contaduría.
- Conocimientos de Costos.
- Conocimientos de Fiscal.
- Conocimiento de políticas sobre manejo de normas y procedimientos de Auditoría.
- Conocimiento de políticas sobre anexos de estados financieros.
- Capacidad de negociación y conciliación.
- Capacidad de análisis.
- Conocimiento de trámites administrativos en general.

NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS DIVISIONES:

Bastante profundo en procedimientos administrativos, de planeación, control y financieros.

B) HABILIDADES REQUERIDAS

HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:

Comunicación escrita y verbal tanto en inglés como en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, calculadora, sumadora, teléfono.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 30/50 años.
- Edo. Civil: Indistinto.
- Experiencia de mas de 5 años en el área de contraloría o finanzas

RESPONSABLE

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

GERENTE DE AREA

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	FINANZAS
NOMBRE DEL PUESTO:	AUXILIAR DE CONTABILIDAD
JEFE INMEDIATO SUPERIOR:	CONTRALOR
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO	DOS
SUBORDINADOS DIRECTOS	NINGUNO

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES**DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)**

Auxiliar en la elaboración de los estados financieros en moneda nacional y declaraciones mensuales y anuales de impuestos. Así como realizar el registro contable de las operaciones de la constructora.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Recopilar la información de las áreas para la elaboración de las declaraciones mensuales.
- Revisión de las pólizas que envía las áreas de las divisiones terrestre y marina de manera mensual.
- Elaboración de las pólizas de movimientos de la cuenta de bancos del extranjero.
- Turnar las pólizas elaboradas y revisadas al área de Informática para su captura y proceso, para generar los estados financieros.
- Determinar con las cifras de los estados financieros, el componente inflacionario, necesario en el cálculo del primer ajuste y de la declaración anual.
- Preparar la información necesaria para las declaraciones anuales informativas.
- Controlar las cuentas específicas, tales como clientes, IVA por pagar y cuentas relacionadas con otras compañías del grupo.
- Registrar mensualmente la contabilidad de nómina, depreciación histórica, SAR, INFONAVIT, IMSS, ingresos contables, cobranza, amortización de seguros, impuestos, etc.
- Controlar los registros de cuentas colectivas tales como clientes, IVA por pagar, y cuentas relacionadas con las otras empresas del grupo.
- Proporcionar la información veraz y oportuna que requieran los niveles superiores para la toma de decisiones.
- Calcular los costos de equipo en operación y estadía.

- Poner a consideración y aprobación del contralor de toda la información generada para efectos de la elaboración de los estados financieros.
- Controlar la facturación de otros productos a otras empresas del grupo por servicios prestados.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

RELACIONES INTERNAS:

- Con las divisiones y las oficinas administrativas en México se solicita información para el pago de los impuestos y la facturación mensualmente, de forma quincenal se reciben las pólizas cheque de otra empresa del mismo grupo de empresas.
- Recibir semanalmente los movimientos de bancos extranjeros.
- Del área de México se solicita información mensual de nómina, SAR, e INFONAVIT.
- Coordina información entre los departamentos de la compañía, para emitir las cédulas anexas a los estados financieros.

RELACIONES EXTERNAS:

- Con el despacho de auditoria externa para proporcionar la información que solicitan del ejercicio anterior.
- Con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para atender los requerimientos y la aclaración de dudas.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO

A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO

NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS DIVISIONES:

- Grado universitario en área de Contabilidad.
- Conocimientos de Costos.
- Conocimientos de Fiscal.
- Conocimiento de políticas sobre manejo de normas y procedimientos de Auditoría.
- Conocimiento de políticas sobre anexos de estados financieros.

B) HABILIDADES REQUERIDAS

HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:

Facilidad para redactar correspondencia y elaborar papeles de trabajo en inglés y en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, DOS, WINDOWS, hojas de cálculo, calculadora, teléfono.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 25/45 años.
- Edo. Civil: Indistinto.
- Experiencia en el manejo de principios de Contabilidad y en el manejo de las Leyes Fiscales Mexicanas.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ético, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.
- Trabajo bajo presión.
- Excelente presentación.

RESPONSABLE**FECHA:****NOMBRE:**_____
FIRMA**GERENTE DE AREA****FECHA:****NOMBRE:**_____
FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

AREA	FINANZAS
NOMBRE DEL PUESTO	CAPTURISTA (PROCESAM.DE INF.)
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO	DOS
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	CONTRALOR

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)

La actualización de la información contable mediante la operación del sistema de contabilidad, así como cuidar de la integridad de la información para que sea veraz, oportuna y confiable para la toma de decisiones.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Capturar las pólizas de ingresos, egresos, diario, de las divisiones y de las oficinas centrales
- Dar mantenimiento al catálogo de cuentas, altas y reindexar,
- Operar el paquete de contabilidad para emitir reportes analíticos, balanzas a cuenta y analíticas, balances, anexos de balance y de estado de resultados, promedios diarios para sacar el componente inflacionario y reporte de históricos.
- Elaboración de reportes especiales y otros documentos de información fiscal.
- Control físico al acceso en las instalaciones y operación del equipo de cómputo.
- Control del material informativo de la computadora.
- Vigilar el rendimiento del equipo de cómputo.
- Implantar mejoras o sustitución del equipo de cómputo existente.
- Evaluar y sugerir la adquisición de nuevo software para actualización del equipo de cómputo.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

-Con los auxiliares y el contador que proporcionan las pólizas y datos a capturar en el sistema de contabilidad. Asimismo se les imprimen los reportes que solicitan para efectos de hacer correcciones y evaluar la situación de la empresa.

- Con el departamento de tesorería para proporcionar reportes de bancos, saldos de las cuentas bancarias nacionales y extranjeras.

EXTERNAS

Ninguna

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO**A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO****NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS**

- Conocimientos de contabilidad
- Conocimientos de diversa paquetería aplicada a la contabilidad.
- Conocimiento del manejo de diversos tipos de equipo de cómputo

B) HABILIDADES REQUERIDAS**HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:**

Manejo de PC, DOS, WINDOWS, hojas de cálculo, calculadora, teléfono.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 18/30 años.
- Edo. Civil: Indistinto.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Confiable, honestidad.
- Trabajo bajo presión.
- Buena presentación.

RESPONSABLE

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

GERENTE DE AREA

FECHA:

NOMBRE:

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

DEPARTAMENTO	GERENCIA DE CONSTRUCCION Y OPS.
NOMBRE DEL PUESTO	GERENTE DE CONSTRUCCION Y OPERACIONES.
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	DIRECTOR GENERAL
SUBORDINADOS DIRECTOS	SUBGERENTES DE DIVISION

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)

Su misión es la explotación de las actividades profesionales de la empresa, estudiando, concibiendo, ejecutando y controlando sus trabajos mediante la promoción de eficiencia y eficacia en el desarrollo de las operaciones e informar a la dirección general y a la gerencia relacionadas de los resultados, avances o desviaciones.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Supervisar las funciones principales que son desempeñadas por los órganos especializados que son los siguientes: el área de planeación, proyectos y compras para la estimación de pedidos.
- Producir con utilidad controlando los materiales, mano de obra, subcontratos y equipo.
- Mantener la calidad supervisando la mano de obra y vigilando la calidad de los insumos, así como la supervisión mecánica de los equipos.
- Mantener la seguridad del equipo, instalaciones y del personal.
- Actualizar los certificados de seguridad, de S.C.T. y de A.B.S.
- Conocer el proyecto, presupuesto, programa de obra y especificaciones de cada obra. Analizar los concursos y aportar datos durante su elaboración.

-Ejecutar las operaciones en tiempo de acuerdo al programa de obra, planeando el trabajo, supervisando suministros oportunos, controlando el programa y diseñando soluciones alternas a los problemas que se presenten.

- Tener un conocimiento específico del cliente-empresa:su organización administrativa y la prioridad de la obra para el cliente.

- Implantar políticas por obra para la adquisición de materiales, retribución e incentivos al personal, para la mecánica y control de pago de prestaciones, para la selección de subcontratistas y para la adquisición, renta y/o movimiento de equipo.

- Supervisar egresos de cada obra por concepto de materiales, mano de obra, equipo, subcontratos, reembolsos de gastos de los residentes y la autorización de pagos.

- Supervisar apoyo de ingresos de cada obra como lo son las estimaciones, autorización de las estimaciones, el cobro de las estimaciones, prestaciones, investigar y valorar trabajos extras, balances parciales, liquidaciones finales de obra, en resumen, supervisar las estimaciones, negociar y coadyuvar los cobros.

- Supervisar programa de obra en cuanto a los suministros, los procesos constructivos, secuencias de equipo y soluciones alternas.

- Prever problemas de obra en lo relacionado a los materiales, mano de obra y los procesos.

- Visita periódica de las obras

- Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos técnico-operativos de Aseguramiento de Calidad para cada obra.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

-Con la a la dirección General para informar de los resultados obtenidos y de novedades trascendentes relativas a las obras.

- Con la Gerencia de Planeación para informar de los rendimientos e insumos necesarios, así como de los avances y desviaciones.

- Con la dirección de finanzas para entregar las estimaciones para pagos y cobros; también para la fijación de los presupuestos.

- Con el departamento de compras para el suministros de materiales y equipo.

EXTERNAS

- Con las instituciones del Sistema Financiero Mexicano y del extranjero.

- Con funcionarios de dependencia gubernamentales federales, estatales y municipales.
Fundamentalmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO (EXPERIENCIA REQUERIDA)

A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO

NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS DE PROCEDIMIENTOS DE OTRAS DIVISIONES:

- Grado universitario de Ingeniero en construcción, Ingeniero Civil
- Conocimientos de administración, costos, precios unitarios, etc.
- Conocimiento sobre manejo de normas y procedimientos de Aseguramiento de Calidad.

B) HABILIDADES REQUERIDAS

HABILIDAD EN COMUNICACION ESCRITA Y/O VERBAL:

Facilidad para redactar correspondencia en inglés y en español.

HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:

Manejo de PC, impresora, conocimiento de paquetería: DOS, WINDOWS, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos y habilidad para aprender nuevos sistemas de cómputo.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: Indistinto.
- Edad: 26/45 años.

-Edo. Civil: Indistinto.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ético, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.
- Trabajo bajo presión.
- Buena presentación.

RESPONSABLE
FECHA:
NOMBRE:

DIRECTOR
FECHA:
NOMBRE:

FIRMA

FIRMA

I IDENTIFICACION DEL PUESTO

DEPARTAMENTO	CONSTRUCCION Y OPERACIONES
NOMBRE DEL PUESTO	SUPERINTENDENTE
JEFE INMEDIATO SUPERIOR	GTE. DE CONST. Y OPS.
SUBORDINADOS DIRECTOS	RESIDENTES

II DEBERES Y RESPONSABILIDADES

DESCRIPCION GENERICA DEL PUESTO (FUNCION PRINCIPAL)

Apoyar las actividades relacionadas con la supervisión de las operaciones derivadas de los servicios que presta la empresa en el área operativa, informando y realizando los trabajos con las políticas y procedimientos determinados para cada obra.

DESCRIPCION ESPECIFICA DEL PUESTO (ACTIVIDADES)

- Producir utilizando el control definido para los materiales, mano de obra, subcontratos y equipo.
- Mantener la calidad empleando la mano de obra adecuada y supervisando la calidad de los insumos, así como la revisión mecánica de los equipos.
- Aplicar las medidas de seguridad del equipo, instalaciones y del personal.
- Ejecutar el programa de obra y especificaciones de cada obra, y aportar datos para los concursos durante su elaboración.
- Ejecutar las operaciones en tiempo de acuerdo al programa de obra, y de acuerdo al trabajo plancado.
- Tener un conocimiento específico de las necesidades del cliente.

- Aplicar políticas para la adquisición de materiales, retribución e incentivos al personal, para la mecánica y control de pago de prestaciones, para la selección de subcontratistas y para la adquisición, renta y/o movimiento de equipo.
- Dar seguimiento al programa de obra en cuanto a los suministros, los procesos constructivos, secuencias de equipo y soluciones alternas.
- Informar al gerente de Construcción de los problemas de obra en lo relacionado a los materiales, mano de obra y los procesos.
- Recibir y analizar los reportes diarios, elaborar los records y reportes de operación
- Aplicar las políticas y procedimientos técnico-operativos de Aseguramiento de Calidad diseñados para cada obra.

III RELACIONES DE ORGANIZACION

INTERNAS

- Informar al gerente de Construcción y Operaciones de los egresos de cada obra por concepto de materiales, mano de obra, equipo, subcontratos, reembolsos de gastos de los residentes y la autorización de pagos.
- Con la Gerencia de Planeación para informar de los rendimientos e insumos necesarios, así como de los avances y desviaciones en ausencia del gerente de construcción.
- Con la dirección de finanzas para entregar las estimaciones para pagos de adquisiciones urgentes.
- Con el departamento de compras para el suministros de materiales y equipo.
- Con todos los que intervienen en las operaciones con el propósito de difundir la política de calidad y apoyar la implantación del Sistema de Aseguramiento de Calidad.

EXTERNAS

- Con clientes, empresas subcontratistas y alguna instituciones gubernamentales.

IV REQUERIMIENTOS PARA EL PUESTO**A) EXPERIENCIA REQUERIDA PARA EL PUESTO****B) HABILIDADES REQUERIDAS****HABILIDADES EN LA OPERACION DE EQUIPOS:**

Manejo de PC, conocimiento de paquetería: WINDOWS, procesador de textos, hojas de cálculo, bases de datos y habilidad para aprender nuevos sistemas de cómputo.

C) PERFIL DESEADO:

- Sexo: masculino
- Edad: 25/45 años.
- Edo. Civil: Indistinto.

CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD:

- Profesional, ético, confiable, honestidad.
- Capacidad de análisis.
- Trato y tacto en toda relación interpersonal.
- Trabajo bajo presión.
- Buena presentación.

RESPONSABLE
FECHA:
NOMBRE:

GERENTE DE AREA
FECHA:
NOMBRE:

FIRMA

FIRMA

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La forma en como un manual de organización auxilia a la empresa constructora para su administración, es dándonos a conocer la relevancia que representa un manual en sí mismo como medio de comunicación y de control interno, pues nos proporciona en forma escrita los objetivos de la empresa constructora, da a conocer y acredita la aceptación de la estructura de la empresa, facilita el proceso de capacitación; al aplicar el proceso de detección de las necesidades, ayuda a la selección del personal ya que proporciona un perfil que el aspirante debe cubrir, instruye al personal de nuevo ingreso precisando sus funciones y relaciones con los demás departamentos, deslindando responsabilidades para facilitar su incorporación, lo que ayuda a la correcta ejecución de las labores. Esto significa que al aplicar los principios básicos de organización como lo es la división del trabajo, los recursos se canalizan y disponen para el trabajo antes que éste sea delegado o asignado y ejecutado; todo lo anterior no solo es aplicable a las grandes empresas sino también a las pequeñas y medianas, aunque para las primeras es una obligación contar con manuales.

Como todo trabajo administrativo, la elaboración de los manuales de organización si bien tiene sus ventajas también tiene sus limitaciones, entre ellas, se contemplan el alto costo de actualización cuando se imprimen en grandes cantidades, esto a su vez ocasiona el problema de que pierdan efectividad si no se actualizan. Es necesario un control de elaboración, revisiones y autorizaciones, llevar registro de cuántos empleados tienen ejemplares del manual y solicitar su devolución cuando éstos dejen la compañía, aunado a lo anterior el manual de organización solo contempla los aspectos formales de la empresa no así el resultado de la interacción normal que surge entre los empleados.

Por ello es necesario auxiliarse además del manual de organización de otros manuales administrativos como los manuales de políticas, los manuales de procedimientos y manuales por función específica entre otros.

Existen además otras razones de las cuales depende la forma en como se han de elaborar los manuales y esto es, el tamaño de la empresa y el tipo de actividades o funciones principales en las que se encuentre ya dividida la empresa para alcanzar sus fines; la falta de una adecuada organización hace más difícil la dirección de la constructora, creando conflictos porque no existe una autoridad definida y reconocida, ni existe orden y la eficiencia en el trabajo se reduce, es decir, se vuelve la empresa una organización improductiva que cumple medianamente con los objetivos y metas si es que se plantean.

Al observar, en consecuencia, que aquello que no se encuentra plasmado en un documento no tendrá posibilidades de ser conocido y mucho menos ejecutado, es importante dejar asentado en los manuales de organización todo aquello que representen responsabilidades y deberes específicos de un puesto en particular, de tal suerte que así se evitarían discusiones, con las ventajas que existe buena coordinación y se obtiene productividad, una delegación efectiva, se asegura la continuidad y la calidad en las operaciones.

Para finalizar se hacen las siguientes recomendaciones:

- Estar preparados para reorganizar la empresa, designando un responsable del Estudio de Organización y Métodos (Capítulo 1) que se encargue de diseñar la organización de la Constructora de acuerdo a la obra específica, tomando como base la organización administrativa actual. Otra opción consiste en acudir a empresas de consultoría externas para que realicen este trabajo, esta segunda alternativa nos da la confianza de que será un trabajo profesional.

- Tener presente que las "ventas" (contratos) están condicionadas a las políticas del gobierno en un 80%, que por la misma razón se debe planear y organizar estratégicamente, previendo épocas de recesión y poder lidiar con la política económica vigente.
- Adoptar las facilidades fiscales que se otorgan actualmente para las empresas que generan utilidades hasta cierto límite y que generan empleos.
- Adaptar los procedimientos administrativos que sean necesarios para realizar las actividades de rutina con más eficiencia.
- Diseñar los planes de capacitación y adiestramiento de acuerdo a las necesidades reales, tomando como puntos de referencia los requerimientos señalados en las descripciones de puesto, sobre todo lo que se refiere al conocimiento de operación de equipos, de software y programas de apoyo para el área administrativa.
- Complementar el manual de organización con otros manuales, tales como los manuales de procedimientos, el manual de políticas y manuales por función específica. Estos manuales son diferentes a los que son requisitados para los concursos, en una licitación pública, los cuales se elaboran para enfatizar los controles de aseguramiento de calidad. En la práctica los manuales para los concursos pueden sustituir a los primeros excepto al manual de organización.
- Motivar al personal para que se involucre en los objetivos de la empresa, no solo cumpliendo con las tareas asignadas, sino también con las aportaciones individuales, que en forma de soluciones, puedan resolver la problemática que se presenta día a día; asimismo fomentar el trabajo en equipo que de continuidad a los proyectos que se realicen. Lo anterior favorecerá a la empresa porque se logrará la consecución de sus objetivos y por otro lado el empleado obtendrá desarrollo personal.

- Establecer revisiones periódicas o auditorías administrativas para el control de las funciones y responsabilidades que ahora se encuentran plasmadas en el manual de organización.

- Implementar un sistema de remuneraciones y compensaciones en áreas administrativas y operativas por igual, ya que hasta el momento se le ha dado más prestaciones a la segunda área por ser personal sindicalizado.

Al momento de presentar este estudio, se vive un momento muy crítico en el ambiente laboral del país en general (desempleo, subvaluación, etc.) por ello la implantación de este sistema tendrá el objetivo de procurar la adecuada valuación de los puestos, para mantener el nivel de vida de los empleados en un grado aceptable.

Por último:

- Para implantar el manual de organización diseñado en el presente trabajo se recomienda utilizar el método instantáneo que se define en el primer capítulo. Las razones principales del uso de este método son las siguientes: Las dimensiones de la empresa en su organización administrativa no representan una limitación, el número de puestos no impide que la difusión de la información en el manual sea pasada por alto, puesto que una única reunión para dar a conocer el manual y su contenido, así como la autorización expresa del director general, el apoyo de los gerentes y el compromiso de los empleados, será suficiente para obtener los resultados esperados.

BIBLIOGRAFIA

*** ORGANIZACION Y ESTRUCTURA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**

Juan Carlos Fresco Ediciones Macchi
2a. edición 1988. Córdoba, Buenos Aires Argentina

*** MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS EJECUTIVOS
DE LA AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATION**

Edit. CECSA 1a. Edición 1962 5a. Reimp. 1974 México D.F.

*** MANUAL GENERAL DE POLITICAS**

De La Fuente Ibarra Edit. Ecasa
1a. Edición 1982 México

*** METODOLOGIA Y ADMINISTRACION**

Ramiro Carrillo Landeros Edit. Limusa
1a. Edición 1982 México D.F. 3a. Reimpresión 1991

*** SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

(METODOLOGIA PARA SU APLICACION EN INSTITUCIONES PRIVADAS Y PUBLICAS)

Jose Luis Kramis Joublane Edit. PAC
1a. Edición 1982 México D.F.

*** SIMPLIFICACION DEL TRABAJO DE OFICINA**

Porfirio Gonzalez y Rueda Edit. LIMUSA
1a. Edición 1983 1a. Reimpresión 1992. México D.F.

*** ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA**

Gustavo Quiroga Leos Edit. TRILLAS
1a. Edición 1987 1a. Reimpresión 1991.

*** COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Joaquín Rodríguez Valencia Ediciones Contables y Administrativas
1a. Edición 1989 2a. Edición 1993 México. 163 pags.

*** ADMINISTRACION**

James Arthur F. Stoner y Charles Wankel Edit. PrenticeHall
3a. Edición 1989 Traducción de la tercera edición, 1987 México 826 pags.

*** ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

Joaquín Rodríguez Valencia Ediciones Contables y Administrativas
México, 1990 270 páginas.

*** ORGANIZACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS**

José Zurita Ruiz Edit. CEAC
2a. Reimpresión de la 4a. Edición, 1985 Barcelona España.
Pags. 14-15

*** ORGANIZACION PRACTICA DE LA CONSTRUCCION Y OBRAS PUBLICAS.**

Emile Olivier Edit. Blume
Primera edición española, 1973 Barcelona, España.
Pags. 19 a 22 y 26 a 34

*** ORGANIZACION Y METODOS FUNCIONALES DE LA MODERNA EMPRESA
CONSTRUCTORA**

Manuel Sánchez Técnicos Asociados.
Barcelona, España. 1973

*** MEDIOS DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA**

Serie Organización de la Construcción.
Gerhard Dressel Técnicos Asociados
Barcelona, España. 1976 256 páginas.

*** FINANCIAMIENTO Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Charles W. Gerstenberg Edit. Prentice Hall
Traducción de la 4a. Edición en Inglés
México 1974 Pag. 532-602

*** SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. UN MANUAL PARA LOS NEGOCIOS Y LA
INDUSTRIA.**

Victor Lazzaro Edit. Diana
2a. Edición Traducción de la 1a. Edición en Inglés 1968 Prentice Hall
México 1972 Pag. 320

*** LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS**
Miguel Duhalt Krauss Fondo Edit. UNAM-FCA Colección Administración
México 1990 CAPÍTULO I Pags. 19-21, 62

*** LA CONTRALORIA Y SUS FUNCIONES**
César Alcantara Codéz Edit. ECASA
1a. Edic. 1974 11a. Reimp. 1991 México D.F. Pags. 7-12

*** CURSO DE CONTRALORIA PRACTICA**
C.P. Samuel Fernández Chávez Edit. Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas de México.
México 1971 Pag. 7-12

*** LA GERENCIA DE COMPRAS**
William Messner Edit. Norma
Colombia 1986 Capítulo 3 pag. 63

*** MANUAL GENERAL DE POLITICAS**
C.P. Ricardo de la Fuente Edit. ECASA
México D.F. 1a. Edic. 1982 1a. Reimp. 1985 Pag. 1-17

*** ADMINISTRACION DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS**
Carlos Suárez Salazar Edit. Limusa
México 1a. Edic. 1969 3a. Reimp. de la 2a. Edic. 1985.
Pags. 94-116; 67-71 y 329(Decálogo)

*** ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA**
SEGUNDA PARTE
Agustín Reyes Ponce Edit. LIMUSA
28. Reimpresión 1993 México Pags. 211-213