

58
27



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**AUDITORIA ADMINISTRATIVA AL ANALISIS DE PUESTOS
DE UNA EMPRESA MEDIANA**

Seminario de Investigación Administrativa
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
PRESENTAN:

ANA MARIA GUADALUPE GARCIA GARCIA
ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A.E. GILBERTO E. DIAZ CASTRO

MEXICO, D.F.



**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1997





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.

DEDICATORIA

A DIOS:

**POR LA VIDA, POR TODO LO BUENO QUE HE
RECIBIDO Y SOBRE TODO POR CONCEDERME LA
GRANDIOSA OPORTUNIDAD DE FINALIZAR MI
CARRERA.**

A MIS PADRES MARTHA Y CECILIO:

**POR CREER EN MI, POR BRINDARME SU CONFIANZA Y POR TODO
EL APOYO QUE ME OFRECIERON SIN PEDIR NADA A CAMBIO,
CON PROFUNDO AMOR LES OFREZCO ESTE TRABAJO EN
RECONOCIMIENTO A TODOS SUS SACRIFICIOS REALIZADOS
PARA PODER VER CULMINADA MI MAS GRANDE ILUSION, HABER
CONCLUIDO MI CARRERA UNIVERSITARIA.**

A MIS HERMANOS:

**COMO MUESTRA DE CARIÑO POR TODO SU APOYO
Y COMPRESION QUE SIEMPRE ME HAN OTORGADO.**

A GABY, MARTHA Y BETO:

**ESTE TRABAJO REFLEJA EL RESULTADO DE LA PERSEVERANCIA,
ESFUERZO Y SACRIFICIO, POR QUE CON ELLOS CUALQUIER META
POR DIFICIL QUE SEA ES POSIBLE SUPERAR.**

**A TODAS LAS PERSONAS QUE CON SU ENTUSIASMO,
OPTIMISMO Y ALEGRIA INFLUYERON EN MI, FORJANDOME
UN ESPIRITU DE SUPERACION Y PERSEVERANCIA.**

ANA MARIA G. GARCIA GARCIA

A DIOS

**POR SER EL AMIGO INCONDICIONAL QUE ME HA
GUIADO POR ESTE CAMINO, POR QUE SIN DARLE
NADA A CAMBIO SIEMPRE ME CUIDA, PROTEGE
Y AYUDA EN LOS MOMENTOS QUE MAS LO
NECESITO.**

**GRACIAS POR DARMER LA VIDA Y LA ENERGIA
NECESARIA PARA SALIR ADELANTE Y CULMINAR
UNA CARRERA PROFESIONAL.**

A MIS PADRES:

**QUE POR SU COMPRESION, CUIDADO Y DEDICACION
HAN FORJADO EN MI EL ESPIRITU DE SUPERACION,
SIENDO LOS MEJORES PADRES Y AMIGOS QUE ME HA
DADO DIOS, POR QUE SIN ELLOS NO PODRIA LLEGAR A
CULMINAR UNA ILUSION TAN GRANDE COMO ES UNA
CARRERA UNIVERSITARIA.**

A MIS HERMANOS:

**POR EL APOYO QUE SIEMPRE ME HAN
BRINDADO.**

A LIDIA:

**POR AYUDARME EN EL TRANSCURSO DE LA CARRERA
Y POR APOYARME EN LOS MOMENTOS QUE MAS LO HE
REQUERIDO.**

**A TODOS LOS COMPAÑEROS QUE COMPARTIERON
LOS BUENOS Y MALOS MOMENTOS EN EL TRANSCURSO
DE LA CARRERA.**

ROSA MA. MEDINA MARTINEZ

A LA UNIVERSIDAD:

**POR DARNOS LA OPORTUNIDAD DE
ESTUDIAR EN LA MAXIMA CASA DE
ESTUDIOS, COMPROMETIENDONOS
A NO DEFRAUDARLA NUNCA.**

A LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION:

**POR FORJARNOS COMO PROFESIONISTAS
Y DARNOS LA GRAN OPORTUNIDAD DE
CRECER DIA A DIA.**

**AL COLEGIO DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
PLANTEL ORIENTE:**

**POR INICIARNOS EN EL CAMINO DEL SABER,
POR INFUNDIRNOS EL DESEO DE SUPERARNOS
CADA DIA MAS Y POR LOS BELLOS MOMENTOS
QUE EN EL VIVIMOS.**

AL LIC. GILBERTO E. DIAZ CASTRO

**UN SINCERO AGRADECIMIENTO POR DEDICAR
SU TIEMPO A ASESORAR NUESTRO TRABAJO
Y TRANSMITIRNOS SUS VALIOSOS CONOCIMIENTOS.
GRACIAS POR BRINDARNOS SU AMISTAD Y
AYUDA INCONDICIONAL.**

AL ING. JOSE LUIS VARGAS

**POR QUE SIEMPRE NOS HA IMPULSADO HA
SALIR ADELANTE, BRINDANDONOS SU APOYO
INCONDICIONAL, ADEMAS DE DARNOS
CONSEJOS QUE TOMAREMOS EN CUENTA
PARA NUESTRA REALIZACION PROFESIONAL.**

**UN RECONOCIMIENTO ESPECIAL A UN EXCELENTE
PROFESOR Y AMIGO QUE HA DEJADO UNA HUELLA
MUY GRANDE, POR LOS CONOCIMIENTOS TRANSMITIDOS
A LOS QUE TUVIMOS LA DICHA DE SER SUS ALUMNOS
d.e.p. ING. HUMBERTO RODRIGUEZ CALDERA**

INDICE

Introducción

I

CAPITULO I ADMINISTRACION GENERAL

1.- Conceptos	1
2.- Importancia	3
3 - Proceso Administrativo	3
A. Agustín Reyes Ponce	3
B Henry Fayol	5
C Samuel C. Certo	5
D Lourdes Munchi Galindo y José García Martínez	6
4 - Escuelas Administrativas	7
A Administración Científica	7
B Escuela Organicista	8
C. Escuela de las Relaciones Humanas	9
D Escuela Ne-Humano Relacionista	10
E Escuela Conductista	10
F Escuela de la Administración Empírica	11
G. Escuela del Sistema Social	11
H Escuela de la Administración de Sistemas	11
I Escuela de la Teoría de las Decisiones	11
J. Escuela de la Medición Cuantitativa	12
K Escuela Ecléctica Universal o del Proc. Admvo.	12

CAPITULO II

LA EMPRESA

1.- Conceptos	13
2.- Recursos de la Empresa	14
A. Recursos Materiales	15
B. Recursos Técnicos	15
C. Recursos Humanos	15
D. Recursos Tecnológicos	15
E. Recursos Financieros	16
3 - Clasificación	16
A. Actividad o Giro	16
B. Origen de Capital	17
C. Magnitud de la Empresa	17
4.- La Empresa Mediana	18
A. Características	19

CAPITULO III

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1 - Conceptos	22
2 - Importancia	23
3.- Objetivo	24
4.- Alcance	24
5.- Metodología	24
A. Víctor Manuel Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes	25
B. William P. Leonard	29
C. José Antonio Fernández Arena	34
D. Jorge Álvarez Anguiano	37

CAPITULO IV
LOS RECURSOS HUMANOS Y EL ANALISIS DE PUESTOS

1 - Recursos Humanos	44
A. Concepto	44
B. Importancia	45
C. El Departamento de Recursos Humanos	45
2.- Análisis de Puestos	51
A. Concepto	51
B. Importancia	53
C. Objetivos	53
D. Necesidad	54
E. Necesidad Legal	54
F. Tipos de Análisis de Puestos	55
G. Metodología	56

CAPITULO V
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.-Etapas	59
------------------	-----------

CAPITULO VI
CASO PRACTICO

1.- Introducción	63
2 - Recopilación de Datos	65
A. Cuestionario Piloto	66
3.- Análisis Preliminar	67

4.- Alcance	68
5.- Recopilación para el Análisis de Puestos	68
6.- Cuestionario para la recopilación de datos para el Análisis de Puestos	69
7.- Tabulación	75
8.- Graficación de Resultados	85

CAPITULO VII PROPUESTAS

1.- Organigrama Propuesto	130
2 - Estructura Organica Propuesta	131
3 - Claves de Identificación Propuesta	134
4.- Análisis de Puestos Propuesto	136
Conclusiones	176

ANEXO 1

Cuestionario Propuesto para futuros Análisis de Puestos

Anexo 2

Formato para futuros Análisis de Puestos

Anexo 3

Organigrama actual de la empresa INMEDAR, S.A.

Bibliografía

INTRODUCCION

La revisión del desempeño de las funciones, actividades y operaciones de las empresas medianas adquiere vital importancia desde el punto de vista del desarrollo adecuado y próspero de las mismas. Es importante señalar que una empresa mediana sana presupone un constante estudio y análisis de las estructuras y sistemas para poder implementar acciones correctivas, y adicionar medidas preventivas que permitan el crecimiento y participación activa dentro en el entorno nacional

La empresa mediana requiere de toda una planeación bien definida para existir y crecer y ésta se debe soportar en todo un proceso de organización y dirección capaz de coordinar y engranar todas las partes integrantes de la empresa. Es aquí donde el controlar y evaluar toda esa planeación y puesta en acción de lo planeado se convierte en parte esencial del desarrollo positivo de la empresa.

Una vez conscientes del papel que juega la revisión de las empresas, nos damos a la tarea de enfocar la atención a la Auditoría Administrativa como herramienta eficaz para la detección de problemas ya presentes y problemas futuros que son consecuencia de una mala actuación y participación de los responsables en el desarrollo y desempeño de la empresa.

Con la Auditoría Administrativa aplicada se está en capacidad de proponer programas correctivos y preventivos a las necesidades de cada una de las empresas, con la única finalidad de que éstas dejen atrás todas las limitantes que impiden su desempeño óptimo.

Con la presente investigación se ha pretendido dar una aplicación de la Auditoría Administrativa para detectar problemas esenciales de los que desafortunadamente adolecen muchas de las empresas mexicanas como consecuencia de una mala administración fundamentada en la experiencia, en el empirismo y en las corazonadas.

Al adentrarse en el estudio de las empresas medianas nos encontramos con el principal problema de que éstas no tienen bien definidas las funciones que deben cubrir en cada puesto específico por consecuencia es muy fácil hacer omisiones en ciertas actividades tomando como pretexto que no son propias del puesto, y de igual forma la responsabilidad no está bien establecida haciendo que lo que se tiene por obligación para realizar se haga a medias o mal. Para este tipo de problemas una técnica que resulta de gran utilidad es el Análisis de Puestos pues nos permite conocer de manera precisa los alcances para cada puesto dentro de la empresa.

Con la presente investigación se pretende adentrar precisamente en el estudio de la Auditoría Administrativa y como resultado de esta llevar a cabo la aplicación de la técnica del Análisis de Puestos para poder dar una nueva perspectiva a la empresa en cuanto a la determinación de actividades y responsabilidades a cubrir por cada puesto. Para tal efecto hemos dividido la investigación en una serie de capítulos que en su conjunto darán como resultado una propuesta acorde a los requerimientos de la empresa INMEDAR, S.A.

El primer capítulo de esta investigación comprende un concentrado de información acerca de la Administración General, en la cual acentamos las bases y nos sirve de fundamento para desarrollar todo el trabajo en conjunto.

El segundo capítulo esta dedicado al estudio de la empresa y específicamente de la empresa mediana ya que esta es el medio dentro del cual se desarrolla la presente investigación

El tercer capítulo contiene la teoría requerida en materia de Auditoría Administrativa para desempeñar en forma satisfactoria el desarrollo de la investigación en dicho rubro.

El cuarto capítulo dedicado al Análisis de Puestos y los Recursos Humanos adquiere especial valor por ser el primero un instrumento de apoyo para la solución de los problemas detectados en la empresa INMEDAR, S.A. y el segundo en ser precisamente en los recursos humanos donde radique el principal problema detectado en la empresa INMEDAR, S.A.

Aunado a la teoría se presenta la investigación realizada en la empresa INMEDAR, S.A. detallándose en ella los problemas encontrados, así como una serie de propuestas y soluciones a dichos problemas.

CAPITULO I

ADMINISTRACION GENERAL

El estudio del concepto ADMINISTRACION es muy importante por que es necesario que se lleve a cabo en las empresas para su adecuado desempeño, logrando con esto el éxito en todas las actividades que realicen

1. CONCEPTOS

Etimológicamente la palabra ADMINISTRACION proviene del prefijo ad, hacia, y con ministratio; esta última palabra a su vez proviene de minister, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del sufijo ter, que funge como un término de comparación.

De esta manera, la definición etimológica de la administración da la pauta para considerar que ésta se refiere a una función que se va a desarrollar bajo el mando de otra persona.

Existen diferentes autores que consideran que la administración es una técnica, es por ello que para principiar con este punto enunciaremos diversos conceptos de Administración para que sirvan como base para dar el nuestro

AGUSTIN REYES PONCE, dice que, " es un conjunto sistematico de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social ". 1

1. Reyes Ponce, Agustín. " ADMINISTRACION MODERNA ", LIMUSA. Grupo Editorial Noriega Editores; México, 1992. p. 14

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA, menciona que, "es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano ". 2

GEORGE R. TERRY, dice que, " es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno ". 3

HAROLD KOONTZ Y CYRIL O'DONELL, opinan que, " es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes ". 4

ISAAC GUZMAN VALDIVIA, menciona que, " es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados ". 5

De los conceptos anteriores podemos concluir que administración es:

" Es coordinar los recursos con que cuenta la empresa, con la finalidad de cumplir con sus objetivos y lograr la máxima eficiencia en sus actividades ".

" Es una secuencia de actividades que permiten la coordinación de los recursos de la empresa para obtener de ellos el máximo aprovechamiento y así poder cumplir los objetivos con eficiencia ".

2. Fernández Arena José Antonio, " EL PROCESO ADMINISTRATIVO "; Edit. Diana, México, 1991; p.

3. Ibidem, p. 98

4. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José; " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION "; Edit. Trillas, México, 1985, p. 23

5. Ibidem

2. IMPORTANCIA

La Administración en las empresas medianas cobra vital importancia porque es necesaria para lograr su buen funcionamiento. Para esto requiere de bases sólidas, conocimientos claros y objetivos que sólo se pueden cumplir a través de la implantación de una administración eficiente, que utilice todos los elementos del proceso administrativo, por tanto el administrador debe ser capaz de dar una aplicación acertada de la administración a las necesidades específicas de cada empresa.

3. PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo " Es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral " 6

Existen diversos criterios sobre las etapas que debe comprender el proceso administrativo. A continuación enunciamos los procesos administrativos de diversos autores.

A. AGUSTIN REYES PONCE

El Proceso Administrativo para este autor consta de las siguientes etapas: Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control. 7

6. Ibidem, p 29

7. Reyes Ponce, Agustín, " ADMINISTRACIÓN MODERNA ", LIMUSA, Grupo Editorial Noriega Editores; México 1992; pp. 27-29

- a) **PREVISION.** " Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles ".
- b) **PLANEACION.** " Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de criterios, tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización ".
- c) **ORGANIZACION.** " Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo para su eficiencia ".
- d) **INTEGRACION.** " Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos elementos, tanto humanos como materiales, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo ".
- e) **DIRECCION.** " Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados ".
- f) **CONTROL.** " Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, a fin de corregir y mejorar, y además para formular nuevos planes ".

B. HENRY FAYOL

Su proceso administrativo consta de cinco etapas: Prever, Organizar, Dirigir, Coordinar y Controlar. ⁸

- a) PREVER. " Escrutar el futuro y articular el programa de acción "
- b) ORGANIZAR. " Construir el doble organismo, material y social, de la empresa ".
 - a) DIRIGIR. " Hacer funcionar el personal "
- d) COORDINAR. " Es decir, relacionar, unir, armonizar, todos los actos y todos los esfuerzos "
- e) CONTROLAR. " Es decir, procurar que todo se desarrolle de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas "

C. SAMUEL C. CERTO

El Proceso Administrativo para este autor consta de cuatro etapas: Planeación, Organizar; Influencia y Control. ⁹

8. Fayol, Henry; " ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL "; Herrero Hermanos, Sucs., S.A; México, 1988; p. 133

9. Certo, Samuel C.; " ADMINISTRACION MODERNA "; Nueva Editorial Interamericana; México, 1988; pp. 85, 193, 323 y 447.

a) PLANEACION. " Es el proceso que se sigue para determinar cómo la organización puede llegar a donde pretende llegar ".

b) ORGANIZAR. " Es el proceso de establecer usos metódicos de todos los recursos que integran el sistema administrativo. La función de organización es el principal mecanismo por el cual los administradores activan los planes

c) INFLUENCIA. " Es el proceso que se sigue para guiar las actividades de los miembros de la organización en direcciones apropiadas. Las direcciones apropiadas, son aquellas que conducen al logro de los objetivos del sistema administrativo "

d) CONTROL. " Consiste en hacer que algo pase en la forma que se planeó que pasara ".

D. LOURDES MÜNCH GALINDO Y JOSE GRACIA MARTINEZ

Su Proceso Administrativo consta de cuatro etapas. Planeación, Organización, Dirección y Control. 10

a) PLANEACION. " Es la determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro "

10. Münch Galindo, Lourdes y Garcia Martínez, José: " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION "; Edit. Trillas; Mexico, 1985, pp. 64, 108, 148 y 172.

b) ORGANIZACION. " Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social ".

c) DIRECCION. " Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión ".

d) CONTROL. " Es la evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias ".

En resumen podemos decir, que el Proceso Administrativo se compone de cuatro etapas que son: PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL.

4. ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

Las diferentes corrientes que se han dado con respecto a la administración han evolucionado con el pasar de los años. Los autores de la Administración han conceptualizado diferentes ideas para dar a conocer en su momento las llamadas ESCUELAS ADMINISTRATIVAS.

A. ADMINISTRACION CIENTIFICA

Su principal representante es Frederick W. Taylor. Esta corriente surgió como respuesta al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas durante la Revolución Industrial, con la finalidad de aumentar su eficiencia.

Taylor considera que la aplicación del método científico a la administración, sirve

para evitar y superar las dificultades que existen entre los trabajadores y empresarios, con la finalidad de sustituir el antagonismo por la cooperación y la ayuda mutua.

Esta corriente es considerada por Taylor como una " Revolución Mental ", debido a que su principal preocupación es la máxima eficiencia, que se logra por medio de la especialización en las tareas de los obreros.

Para que las empresas tengan un mejor desarrollo científico, Taylor propone una división del trabajo que traería como consecuencia la especificación de cada una de las tareas que realizará cada miembro de la empresa

Los principales seguidores de Taylor son, Frank y Lilian Gilbreth, con sus estudios de tiempos y movimientos; y Henry L. Gantt, cuya principal aportación es la gráfica que lleva su nombre.

B. ESCUELA ORGANICISTA

Henry Fayol es el iniciador de esta corriente. Al igual que Taylor, Fayol trata de aplicar el método científico, pero éste último aplica su análisis a las funciones de la gerencia.

La principal preocupación de la Escuela Organicista es aumentar la eficiencia de la empresa mediante el estudio de los órganos que la componen y de las relaciones que existen entre ellos.

Henry Fayol aporta catorce principios a la Administración:

- 1) DIVISION DEL TRABAJO. Constituye la especialización del trabajo con la finalidad de concentrar las actividades para lograr una mayor eficiencia.
- 2) AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD. Representar el arte de dar órdenes y el poder de hacerlas obedecer
- 3) DISCIPLINA. Representa la armonía en la empresa.
- 4) UNIDAD DE MANDO. El empleado debe recibir órdenes de un sólo superior.
- 5) UNIDAD DE DIRECCION. para un grupo de actividades con los mismos objetivos habrá una cabeza y plan establecido.

6) SUBORDINACION DEL INTERES INDIVIDUAL AL INTERES GENERAL. El interés de un empleado o de un grupo no debe estar por encima de los intereses de la empresa.

7) REMUNERACION DEL PERSONAL. El pago al empleado debe ser justo y equitativo al trabajo que realizan.

8) CENTRALIZACION. Debe ser adecuada a la empresa para que de esta manera todos conozcan y no se cambie constantemente.

9) CADENA DE MANDO. Se debe dar una cadena de autoridad, desde el nivel superior hasta el nivel inferior.

10) ORDEN. Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, esto se puede aplicar también a las personas.

11) EQUIDAD. La igualdad y el sentido de justicia debe anteponerse en la empresa.

12) ESTABILIDAD DEL PERSONAL. El personal de la empresa necesitará de cierto tiempo para adaptarse a su trabajo y realizarlo con eficiencia, por este motivo no se debe cambiar constantemente al personal de su trabajo.

13) INICIATIVA. El esfuerzo siempre se ve complementado con la iniciativa.

14) ESPIRITU DE GRUPO. El trabajo en equipo es mejor, de ahí la frase: " La unión hace la fuerza ".

C. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Elthon Mayo es el principal representante de esa escuela, sus investigaciones realizadas en Hawthornr, Estados Unidos, dan como resultado el origen de las Relaciones Humanas y del enfoque del Comportamiento Administrativo.

Su investigación inicia cuando trata de demostrar la influencia que producen las condiciones de trabajo en la productividad de las empresas.

Su investigación demuestra que la influencia del grupo social sobre el

comportamiento individual es lo que va a determinar la producción.

En su investigación Elthon Mayo llega a las siguientes conclusiones:

- a) Los trabajadores se reúnen en grupos informales para satisfacer sus necesidades sociales y de estima.
- b) Los grupos informales pueden ejercer mayor motivación en los trabajadores.
- c) Se recomienda capacitar a los jefes para mejorar las relaciones con sus subordinados, para que de esta manera se deje atrás la imagen del patrón o capataz autoritario.

D. ESCUELA NEO-HUMANO- RELACIONISTA

Su principal representante es Douglas McGregor, sus estudios se centran en dos teorías, la Teoría X y la Teoría Y.

La Teoría X supone que los dirigentes identificados con ella no creen en la gente, y niegan su entrega auténtica al trabajo, su laboriosidad y su responsabilidad.

La Teoría Y, por el contrario, establece que los dirigentes identificados con esta posición creen en la capacidad de la gente, y en la dedicación hacia el trabajo y en su responsabilidad.

E. ESCUELA CONDUCTISTA

Se denomina también Behaviorista, de Comportamiento Organizacional o de Ciencia del Comportamiento.

Surge de las relaciones sociales y su enfoque es psicológico y motivacional, por que se estudia principalmente la conducta del individuo en la organización.

En esta escuela se ubican los estudios de Argyris sobre el comportamiento organizacional y Maslow, con sus estudios sobre la motivación. Sin embargo los autores más importantes de esta corriente son Herbert Simon y James G. March

F. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION EMPIRICA

Esta corriente se basa en la teoría de que las actividades administrativas deben ser realizadas por los métodos tradicionales, basados en hechos pasados. Sus principales representantes son Peter F. Druker, Ernest Dale y Lawrence Appley

G. ESCUELA DEL SISTEMA SOCIAL

En esta escuela se reconoce la importancia de la organización informal de los niveles, status y símbolos de sus integrantes, y su efecto en el perfeccionamiento de la organización formal. Aquí se trata de combinar el recurso humano en relación a la estructura formal de la empresa.

Su principal postulado es el de conocer las demandas sociales de la sociedad en que opera. Sus principales representantes son Max Weber, Chester Barnard, Edgar Schein, Frank Oliver Sheldon y Chris Argyris.

H. ESCUELA DE LA ADMINISTRACION DE SISTEMAS

Esta corriente de los sistemas son los más importantes instrumentos en los que se basa la administración.

El desarrollo de esta escuela es ayudado por la introducción de las computadoras. Algunos de los autores que sobresalen en esta corriente son Norbert Wiener, March y Simon Murdick, Joel Ross y West Churchman.

I. ESCUELA DE LA TEORIA DE LAS DECISIONES

Es conocida también como Escuela Racional, su principal interés es reconocer que el hombre no es algo que se pueda manipular, sino que tiene la ventaja de adaptarse y evaluar diferentes grupos de circunstancias.

Algunos autores de esta escuela son: Von Newman, Bowman y Hutchinson.

J. ESCUELA DE LA MEDICION CUANTITATIVA

Esta corriente se basa en modelos matemáticos, específicamente la investigación de operaciones aplicada a la administración.

La investigación de operaciones es de gran utilidad cuando es aplicada a problemas físicos de la administración, como son: inventarios, control de producción, prefactibilidad y otros.

Sus principales representantes son: A. Kauffman, Norbert Wiener e Irwin D.J. Bross.

K. ESCUELA ECLECTICA, UNIVERSAL O DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Esta escuela representa la conjunción de varias ideas de las diferentes corrientes administrativas. Incluye autores de diferentes épocas, entre los que se encuentran: Henry Fayol, Mary Parker Follet, Lindall F. Urwik, George Terry, Harold Koontz, Cyril O'Donnell, William P. Leonard y Victor Lazzaro.

Dentro de esta corriente se considera a la administración como una serie de actividades encaminadas a formar un proceso, que servirá como esencia de la administración.

**Este proceso comprende en conclusión las siguientes etapas:
PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL.**

CAPITULO II

LA EMPRESA

La empresa, es vital para el recurso humano, debido a que en ella puede desarrollar sus habilidades y aptitudes, y por consecuencia satisface los intereses de cada uno de sus miembros.

Las empresas tienen que satisfacer una necesidad social que a su vez se convierte en un beneficio para los directivos y demás colaboradores de ella.

1. CONCEPTOS

Las empresas han sido conceptualizadas basándose en diferentes criterios como son el económico, productivo y administrativo. Es por esta razón que enunciamos varios conceptos de empresa para que podamos dar un concepto

ISAAC GUZMAN VALDIVIA.

Este autor no dice que la empresa " es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en que la propia empresa actúa " 11

11. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez José; " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACION "; Edit. Trillas; México, 1985; p. 42

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Este autor considera que la empresa " es la unidad productiva o de servicios que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la Administración para lograr sus objetivos ". 12

LOURDES MÜNCH GALINDO Y JOSE GRACIA MARTINEZ

Estos autores conceptualizan a la empresa como " un grupo social en el que a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad " 13

En base a lo anterior, podemos decir que:

EMPRESA es la unidad administrativa que tiene como principal actividad la de producción y/o comercialización de bienes y servicios con la finalidad de lograr un beneficio económico, social y político

2. RECURSOS DE LA EMPRESA

La empresa para que cumpla con sus objetivos, requiere de una serie de recursos; estos son medios que administrados correctamente, permiten a la empresa alcanzar sus metas. Estos recursos se clasifican en: Recursos Materiales, Recursos Técnicos, Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos y Recursos Financieros.

12. *Ibidem*

13. *Ibidem*

A. RECURSOS MATERIALES

Son todos los bienes físicos necesarios para la operación de la empresa. Comprenden las materias primas, maquinaria, herramientas, edificios, instalaciones, equipo, instrumentos, producción en proceso, etc.

B. RECURSOS TECNICOS

Son todos aquellos medios informativos que nos proporcionan orientación para desarrollar soluciones. Dentro de estos recursos quedan comprendidos los sistemas, procedimientos, diagramas, organigramas, manuales, fórmulas, patentes, etc.

C. RECURSOS HUMANOS

Comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana, sino que también otros factores, como son: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. Los recursos humanos son los más importantes porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo y el diseño de los recursos materiales y técnicos, lo cual no sucede a la inversa.

D. RECURSOS TECNOLOGICOS

Estos recursos comprenden toda la tecnología con que cuenta la empresa, además de ser uno de los instrumentos por el cual las empresas logran su desarrollo industrial, debido a la necesidad de incorporarse a la globalización que es demandado por el intercambio comercial.

E. RECURSOS FINANCIEROS

Estos recursos constituyen los elementos monetarios de la empresa, indispensables para el funcionamiento de la empresa. Entre estos recursos podemos citar al dinero en efectivo, aportaciones de los socios de la empresa, utilidades, préstamos otorgados por los bancos a la empresa, etc.

3. CLASIFICACION

Existen diversos criterios para clasificar a las empresas, es por esto que Nacional Financiera emite el 1o. de Junio de 1993, una circular en la cual da a conocer la más reciente clasificación de las empresas. 14

A. ACTIVIDAD O GIRO

INDUSTRIALES	Extractivas
	Recursos Renovables
	Recursos No Renovables
	De transformación
	Agropecuarias
COMERCIALES	Mayoristas
	Minoristas
	Comisionista
DE SERVICIOS	Sin concesión
	Concesionadas por el Estado

14 Boletín Informativo, Nacional Financiera; México, 1993.

B. ORIGEN DE CAPITAL

PUBLICAS	Centralizadas
	Sociales
	Descentralizadas
	Estatales
PRIVADAS	

C. MAGNITUD DE LA EMPRESA

	VENTAS ANUALES	No. DE EMPLEADOS
• MICRO	Hasta N\$ 900 mil	Hasta 15
• PEQUEÑA	Hasta N\$ 9 millones	Hasta 100
• MEDIANA	Hasta N\$ 20 millones	Hasta 250
• GRANDE	Más de N\$ 20 millones	Más de 250

Según la SECOFI, Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, las empresas se clasifican en: micro empresa, pequeña empresa, mediana empresa, grande y gigante empresa. 15

Micro Empresa. Son los pequeños negocios (en cualesquiera de los cuatro giros) que manejan un máximo de 110 salarios mínimos anuales (zona A) como nivel de venta anual y que tienen de uno a quince empleados como máximo.

Pequeña Empresa. Son las empresas que manejan de 111 salarios mínimos anuales (zona A) a 1,115 salarios por ventas anuales y de 16 a 100 empleados.

15. La micro, pequeña y mediana empresa: "Principales características". SECOFI, México, 1993.

Medianas Empresas. Son las que manejan un volumen anual de ventas de 1,116 salarios mínimos anuales a 2, 010 y de 101 a 250 empleados.

En México las micro empresas representan el 97 % del total de empresas existentes, mientras que las empresas pequeñas representan el 0.3 % al igual que las empresas medianas que representan el mismo porcentaje, y el resto corresponde a las empresas grandes y gigantes. 16

Como se puede apreciar en México existe una mínima parte de empresas medianas, pero esas empresas están en proceso de crecimiento, es decir, tienden a convertirse en empresas grandes.

4. LA EMPRESA MEDIANA

La Empresa Mediana como se pudo apreciar anteriormente, está constituida por 101 a 250 trabajadores y sus ventas anuales ascienden hasta N\$ 20 millones, estos datos nos dicen que este tipo de empresa presenta este rubro pero no dan una definición real de lo que es, debido a que se encuentra entre la pequeña y la grande, es por esto que no se tiene un criterio óptimo para definir a este tipo de empresas.

En México este tipo de empresas son las que llaman "subterráneas " ya que no se les identifica como pequeñas ni como grandes, tomando en consideración que estas pueden crecer o estancarse y seguir en ese tipo de economía

Generalmente en este tipo de empresas encontramos que los ejecutivos y administradores son los propios dueños, que de una manera tradicional logran sacar adelante a este tipo de empresas, Pero existe la posibilidad de que los dueños tengan hijos que estudien y se preparen, esto trae como consecuencia que el dueño ponga a

16. Ibidem

su hijo a manejar la empresa, no tomando en consideración la falta de experiencia de éste para asumir las responsabilidades propias del puesto. En muchas ocasiones el intento del hijo por hacer funcionar mejor a la empresa es contraproducente y logra el estancamiento de la misma, mientras que en muy pocas ocasiones se logra un auge de la empresa.

A. CARACTERISTICAS

Las empresas medianas son quizá las más difíciles de identificar por que se deja a un amplio grupo de empresas pertenecientes a este rubro, que no tienen características y problemas como las de las pequeñas y grandes empresas.

Considerando que es difícil detectarlas, a continuación enunciamos las características más comunes en este tipo de empresas:

- * La empresa mediana presenta un ritmo de crecimiento impresionante, que no presenta ni la empresa pequeña ni la grande

- * Generalmente estas empresas son de tipo familiar, manejadas por una cabeza que generalmente es el dueño que funge como gerente general y en otras ocasiones como administrador.

- * Este tipo de empresas tiene como encargados de los puestos importantes a los hijos o familiares de la persona que es el dueño o maneja a la empresa.

- * En este tipo de empresa se da un crecimiento, que trae como consecuencia que se contrate personal de tipo profesional con el fin de que apoye las actividades de la empresa, aunque probablemente no se deje crecer a este nuevo miembro debido a que se tiene la llamada "enfermedad del poder".

- * En este tipo de empresas es común encontrar a personas con una iniciativa impresionante que lógicamente no puede ser tomada en cuenta para la toma de decisiones.

* Las funciones de los puestos de las empresas medianas no están bien definidas debido al manejo familiar que se tiene en la empresa, es decir, cada persona realiza actividades que a veces no son propias de su ramo laboral.

CAPITULO III

AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En la actualidad con el creciente desarrollo de la industria y de la técnica, cada vez se hace más indispensable la necesidad de buscar una mejor aplicación de técnicas, métodos y procedimientos administrativos que avalen la actuación del Licenciado en Administración dentro de la empresa mediana y lograr así una mayor participación en el mercado competitivo, tomando en consideración la agresividad impresionante que se requiere para la subsistencia de la misma en un mercado nacional y el internacional.

En base a lo anterior podemos deducir que toda implementación y mejora de los métodos y sistemas dentro de la empresa mediana requieren de una constante, revisión y evaluación, para su actualización y competitividad, dependiendo de las necesidades y circunstancias por las que atraviese la empresa, sin dejar de mencionar la gran importancia que representa el control de los mismos.

Estas consideraciones han sido motivo de preocupación para los Licenciados en Administración y para muchos estudiosos que se han dado a la tarea de implementar una herramienta de control llamada " Auditoría Administrativa ", que consiste precisamente en evaluar el desempeño de esa función administrativa mediante la detección de irregularidades y éxitos. En este capítulo nos encargaremos de hacer un recuento de algunas de las metodologías más representativas de la " Auditoría Administrativa ".

1. CONCEPTOS

Empezaremos este punto citando algunos conceptos de Auditoría Administrativa de personalidades importantes en el tema.

WILLIAM P. LEONARD.

Este autor nos dice que "Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales ". 17

JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.

Considera que " es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales con base en los niveles de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución ". 18

ROBERTO MACIAS PINEDA.

El autor considera que " la Auditoría Administrativa constituye una oportunidad para mostrar qué es lo que un negocio está logrando. Es una " audiencia " en la cual los asistentes pueden enterarse de lo que se ha logrado con respecto a las políticas y programas sobre los que se hace la Auditoría. La Auditoría Administrativa suministra la oportunidad específica para el examen de todas las partes, o de determinadas partes, de las actividades de las relaciones de empleados en el negocio ". 19

17. Leonard, William P., " AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", Edit. Diana, México, 1991, p. 45.

18. Fernández Arena, José Antonio, " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", Edit. Diana, México, 1990, p. 14

19. Martínez Villegas, Fabián, " EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA ", PAC, México, 1982, p. 45

FABIAN MARTINEZ VILLEGAS.

" La Auditoría Administrativa es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa, de su estructura orgánica y de la utilización y participación del elemento humano a fin de informar sobre el objetivo mismo de su examen ". 20

De las definiciones anteriores podemos deducir que Auditoría Administrativa es:

" La revisión y evaluación metódica y detallada de los planes, programas, objetivos, actividades y operaciones de una empresa para determinar el grado de eficiencia con que estos se desempeñan ".

De lo anterior podemos concluir que el papel primordial que pretende cubrir la Auditoría Administrativa es la revisión sistemática de las operaciones y procesos de la empresa para poder así orientar en sus deficiencias y posibles mejoras

2. IMPORTANCIA

La Auditoría Administrativa se reviste de vital importancia para el buen funcionamiento de la empresa ya que esta tiene como finalidad apoyar en todo momento a la dirección, en la marcha adecuada de la administración y en la evaluación de todas las áreas de la empresa.

En las empresas se requiere constantemente la renovación de sus medios de trabajo, métodos y sistemas así como la detección de los problemas mediante una revisión periódica de los mismos para detectar con mayor claridad las causas que pudieran obstaculizar el óptimo desarrollo en las actividades de la empresa.

20. Ibidem, p. 4

3. OBJETIVO

La Auditoría Administrativa tiene como principal objetivo la detección de todos los éxitos y deficiencias que pudieran presentarse en la totalidad de la empresa o en parte de ella

Para lograr la detección de las posibles fallas es preciso revisar los medios de que se vale la dirección y ver el grado de efectividad con que se están llevando a cabo, para determinar así si estos realmente son los adecuados para el buen funcionamiento de la empresa.

4. ALCANCE

La Auditoría puede ser realizada en cualquier tipo de empresa o institución, sin importar si sus fines son lucrativos o no, así como también abarca cualquier tamaño de empresa ya sea micro, pequeña, mediana o grande.

La Auditoría puede ser realizada en la totalidad de la empresa o solamente en parte de ella o en algún departamento en especial, esto dependerá de los intereses de los directivos de la empresa y de la necesidad imperante de revisar toda o parte de ella.

5.- METODOLOGIA.

La práctica de la Auditoría Administrativa es cada vez más utilizada en las empresas medianas, debido a la utilidad e importancia que representa.

Para el desarrollo de esta actividad no se tiene un esquema universal, aunque varios autores proponen lineamientos a seguir que en la mayoría de los casos son afines.

Dentro de los métodos más estudiados citamos a los siguientes autores:

Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, William P. Leonard, José Antonio Fernández Arena y Jorge Álvarez Anguiano.

A. VICTOR MANUEL RUBIO RAGAZZONI Y JORGE FERNANDEZ FUENTES

Para el C.P. y L.A. Víctor Manuel Rubio Ragazzoni y L.A.E. Jorge Hernández Fuentes la Auditoría Administrativa tiene por objetivo el analizar las actividades propias de la empresa para determinar si estas van acorde con los objetivos y políticas de la empresa, además de evaluar la correcta utilización de los recursos de la empresa y lograr así un funcionamiento adecuado para la empresa.

La Auditoría propuesta por Víctor Manuel Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes propone las cuatro siguientes etapas.

PLANEACION

Con esta etapa damos inicio al estudio de las características de la empresa con la finalidad de lograr un conocimiento que nos permita tener una visión más clara y objetiva de la misma, y así poder detectar las áreas problema que servirán como base para planear los objetivos, alcance y medios (organigramas, diagramas de flujo, gráficas de gantt, estadísticas, etc.) necesarias para la realización de la Auditoría Administrativa.

El primer paso a seguir en la auditoría es la investigación preliminar que consiste en la recopilación de elementos informativos que nos muestren conocimientos, características y condiciones referentes a la empresa y poder tener así una idea más clara de ella para auditarla. Una vez hecha la investigación preliminar se procede a la detección del o las áreas problema y que necesiten una revisión detallada

En base a la investigación preliminar se elabora el programa específico de auditoría, que contendrá los puntos a cubrir en el transcurso de la investigación, así

como el tiempo y personal necesario y una secuencia de las actividades a realizar.

EXAMEN

Después de que se tiene conocimiento de la empresa y el o las áreas problema se inicia la investigación con el planteamiento de los alcances y objetivos que esta cubrirá. La parte esencial del examen consiste en la determinación de los problemas o errores que se están cometiendo en el área auditada mediante diversas técnicas de investigación que van desde la observación directa hasta la aplicación de entrevistas y cuestionarios. Estas técnicas tienen como finalidad conocer y describir detalladamente la problemática existente.

En esta etapa es decisiva la participación adecuada del auditor, ya que este estará en contacto directo con el personal del área auditada, de ahí la importancia de que los auditores que participan en la investigación sean los idóneos y tengan conocimientos y experiencia en la recopilación de información mediante la aplicación de entrevistas y cuestionarios.

Existen varias técnicas para la recopilación exitosa de información, una de ellas es la observación directa que nos es de vital importancia ya que esta nos mostrará datos que muchas veces no se puede transmitir con palabras. Para lograr una buena aplicación de esta técnica se exige una visión crítica por parte del auditor.

La entrevista es otra técnica de recopilación mediante la conversación con las personas directamente relacionadas con el área a auditar. En la entrevista el auditor debe ser demasiado perspicaz para extraer de las personas entrevistadas realmente la información que se quiere obtener. Para lograrlo es necesario que el auditor sea sencillo y que nunca se desvíe de la idea central de su entrevista, encausando siempre la conversación adecuadamente. Un factor muy importante que debe ser considerado es que todos los entrevistados poseen características diferentes y bien definidas, por tanto se deberá tener conocimiento de técnicas auxiliares que nos permitan entrevistar exitosamente a cualquier tipo de persona, desde la más tímida hasta la más agresiva.

Otra de las técnicas más utilizadas es la aplicación de cuestionarios, que es la recopilación de información mediante una serie de preguntas estructuradas. Esta técnica nos reporta varias ventajas ya que es posible que anticipadamente formulemos las preguntas en torno a lo que queremos exactamente saber y representa un ahorro de tiempo muy importante

El éxito del cuestionario dependerá básicamente de que la formulación de las preguntas sea clara y sencilla

Finalmente hablaremos de la interpretación de documentos como técnica de investigación, esta técnica consiste en estudiar datos y documentos existentes en la empresa para confirmar datos obtenidos en las otras técnicas o simplemente para obtener otros datos diferentes

EVALUACION

Una vez obtenida toda la información necesaria para nuestro análisis, se procederá a la concentración ordenada de toda la información escrita y documentación proporcionada por la empresa, para tener una mejor utilización de la información mediante un estudio previo de los mismos.

El siguiente paso a seguir en la investigación es la clasificación de los datos en función a su importancia para facilitar la evaluación de la información mediante un análisis detallado, además de que servirán de guía para las conclusiones.

El auditor debe ser muy cauteloso en cuanto a evaluación se refiere ya que cualquier punto o determinación tomada sin la debida fundamentación podría ser fatal para nuestra auditoría, por tanto se debe procurar ser lo más objetivo y concreto posible.

Para una adecuada evaluación es preciso tener en mente los diferentes elementos que evalúan la eficiencia administrativa (Planeación, Organización, Control) y de sus subelementos.

Después de la evaluación de la información la parte final es la determinación de

las soluciones y de las conclusiones que reflejarán el resultado de la investigación. Para detectarlas será preciso tener una idea clara de los problemas del área, usar sentido común, juicio, imparcialidad e imaginación.

Las conclusiones y soluciones serán siempre acorde con las necesidades de la empresa y tomando en consideración los recursos con los que cuenta para implantar dichas soluciones.

INFORME

Una vez concluida la investigación el paso final es la presentación verbal o escrita de los resultados a los responsables de la dirección de la empresa con la finalidad de que sea de su conocimiento la conclusión de la Auditoría Administrativa.

Dicho informe deberá estar escrito en forma clara, sencilla, además de muy precisa, puesto que un informe muy extenso con información de relleno solo podría confundir al directivo.

El informe deberá contener todos los anexos de los que se valió para obtener y fundamentar la información, además de que todas las conclusiones deberán estar apoyadas con argumentos razonados y convincentes.

En este informe deberán aparecer todas las anomalías e irregularidades detectadas, además de las recomendaciones para su pronta solución.

B. WILLIAM P. LEONARD

Es considerado uno de los más importantes autores de Auditoría Administrativa. Su obra comprende cuatro etapas para la realización de la Auditoría y son Examen, Evaluación, Presentación y Vigilancia.

EXAMEN

En esta etapa debemos considerar los aspectos más importantes de la empresa como son:

- **Planes y Objetivos.** Al estudiar a la empresa es necesario considerar los planes generales y objetivos, los aspectos básicos necesarios para que el trabajo se haga bien, las necesidades indispensables para el funcionamiento y la departamentalización, la forma de selección y desenvolvimiento del personal y la disposición ordenada de un trabajo en equipo, con la finalidad de que se cumplan sus metas.

- **Estructura Orgánica.** Para que una empresa tenga una estructuración eficaz se necesita determinar los planes y objetivos de acuerdo con las ideas actuales, que determinarán operaciones futuras. Posteriormente se revisarán minuciosamente los requerimientos básicos de la empresa para llegar a los resultados satisfactorios.

- **Políticas y Prácticas.** Las políticas y prácticas guían la conducta de la dirección y orientan a la empresa para que pueda seguir con lo planeado. Las políticas deben expresarse por escrito y ser comunicadas en forma oportuna, también deben ser flexibles para que se adecuen a los requerimientos de la empresa.

- **Sistemas y Procedimientos.** Una de las tareas más importantes a cargo de la gerencia, es examinar constantemente todos los sistemas, procedimientos y procesos,

debido a que la finalidad de los sistemas y procedimientos es ayudar a la dirección a planear y así poder cumplir las metas a las que pretende llegar la dirección.

- **Métodos de Control.** Por medio de los métodos de control la dirección obtiene resultados con el propósito de comprobar que el trabajo se realice en base a lo que se había proyectado. El control, es una etapa en la que se va a verificar que lo que se está realizando concuerde con lo que se había planeado, por lo que si el control es deficiente, es porque los registros y procedimientos tuvieron fallas en cuanto a su administración.

- **Medios de Operación.** Las operaciones que se realizan en la empresa se deben relacionar con el propósito de obtener los mejores resultados.

- **Recursos Humanos y Materiales.** Es importante evaluar el aspecto humano para determinar su capacidad, sus puntos débiles y fuertes para que de esta manera se lleguen a cumplir las metas de la empresa. En cuanto a los recursos materiales, la empresa debe darles el adecuado mantenimiento a las máquinas que ocupan, así como, aprovechar al máximo el equipo y las instalaciones con las que cuentan.

En esta etapa se elabora el programa de Auditoría Administrativa. Para elaborar un programa de Auditoría Administrativa, primero se elabora un plan, en el cual se determinarán las necesidades generales de la empresa, esto se realizará en base al buen entendimiento con la dirección en cuanto a la naturaleza, alcance, detalle y personal requerido en las auditorías que se llevarán a cabo.

El programa sigue una serie de pasos importantes y ellos son:

1.- Planes y Objetivos.

Examinar y discutir con la dirección el estado actual de los planes y objetivos.

2.- Organización.

- A) Estudiar la estructura de la organización en el área que se valora
- B) Comparar la estructura presente con la que aparece en la gráfica de organización de la empresa (si es que la hay).
- C) Asegurarse de si se concede o no una plena estimación a los principios de una buena organización, funcionamiento o departamentalización.

3.- Políticas y Prácticas.

Hacer un estudio para ver que acción (en caso de requerirse) debe ser emprendida para mejorar la eficacia de políticas y prácticas.

4.- Reglamentos.

Determinar si la compañía se preocupa de cumplir con los reglamentos locales, estatales y federales.

5.- Sistemas y Procedimientos

Estudiar los sistemas y procedimientos para ver si presentan deficiencias o irregularidades en sus elementos sujetos a examen e idear métodos para lograr mejoras.

6.- Controles.

Determinar si los métodos de control son adecuados y eficaces.

7.- Operaciones.

Evaluar las operaciones con objeto de precisar qué aspectos necesitan de un mejor control, comunicación, coordinación, a efecto de lograr los mejores resultados.

8.- Personal.

Estudiar las necesidades generales del personal y su aplicación al trabajo en el

área sujeta a evaluación.

9.- Equipo físico y su disposición.

Determinarse si podrían llevarse a cabo mejoras en la disposición del equipo para una mejor o más amplia utilidad del mismo.

10.- Informe.

Preparar un informe de las deficiencias encontradas y consignar en él los remedios concernientes

EVALUACION

Para iniciar esta etapa, será necesario efectuar un análisis preliminar al área o las áreas en que se llevará a cabo la auditoría.

En el análisis preliminar se entrevistarán algunas personas relacionadas con el área a evaluar, a fin de recabar datos informativos, que el auditor deberá tener presentes. Para realizar las entrevistas, se necesitará la aprobación del supervisor o jefe de departamento. Las entrevistas se realizarán de un modo informal, con la finalidad de obtener información suficiente y confiable. Así el auditor tendrá información para ir ordenándola dependiendo de la importancia que esta represente.

Uno de los aspectos básicos para la evaluación, es el estudio del estado económico, de la división y la capacidad para operar con eficacia. Además se deberá investigar y estudiar las operaciones, aspecto general y distribución de la empresa.

El principal objetivo de la recopilación de datos es contar con hechos confiables, ya que con esto el auditor podrá tomar los aspectos más relevantes y emitir sus conclusiones. El primer paso para la recopilación de la información es planear como recabarla y como registrarla. La recopilación trae consigo la aplicación de entrevistas y cambios de impresiones con los funcionarios, jefes de departamento, supervisores,

capataces y trabajadores.

En esta etapa se da el enfoque científico con la finalidad de evaluar cada una de las actividades de la empresa de una manera detallada. Para llevar a cabo un análisis científico son necesarios diez pasos: **21**

1. Estudio de elementos
2. Diagnóstico detallado
3. Determinación de propósito y relación
4. Investigación de las deficiencias
5. Balance Analítico
6. Comprobación de la eficacia
7. Búsqueda de problemas
8. Arribo de soluciones
9. Determinación de alternativas.
10. Definición de métodos para mejorar la operación

PRESENTACION

Para presentar el informe a los directivos de la empresa, el auditor debe elaborar un borrador en el que se incluirán las deficiencias, puntos débiles y demás aspectos importantes. Además se incluirán los puntos discutidos con los supervisores y con los empleados. Por último se presentarán las recomendaciones.

El informe final se redactará en forma clara y sencilla para su fácil interpretación, presentando los aspectos más importantes de la investigación y las recomendaciones.

Existen varias formas de presentar el informe final, a continuación se presenta el contenido de un informe de Auditoría Administrativa.

21. Ibidem, p. 236

- Finalidad y alcance
- Puntos sobresalientes
- Aspectos comentados con la supervisión
- Prácticas corrientes (detalle)
- Discusión o comentarios
- Recomendaciones
- Ilustraciones

VIGILANCIA

La vigilancia se da posterior a la auditoría, su finalidad es completar los aspectos que figuran en las recomendaciones sugeridas en el informe y sobre los cuales no se haya hecho nada.

Los beneficios que trae a la empresa el llevar una vigilancia de las recomendaciones, representa un interés para la empresa en su conjunto.

La vigilancia puede darse en una sola función o actividad, en un área en particular o en varias, con el propósito de ver que operen de la mejor forma.

C. JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA

José Antonio Fernández Arena considera que el estudio de Auditoría Administrativa se debe combinar con un análisis de los objetivos institucionales, niveles jerárquicos y del proceso administrativo de la empresa. 22

22. Ibidem

Objetivos Institucionales.

Los objetivos institucionales se clasifican en:

Servicio. Se da la satisfacción de las necesidades de los consumidores por medio del ofrecimiento de los productos y/o servicios de la empresa.

Social. Se refiere a la protección de los obreros y empleados, al gobierno y a la comunidad, en cuanto a sus intereses económicos, personales y sociales.

Económico. Incluye la satisfacción de los inversionistas y acreedores por medio de la generación de riquezas, que traerá como consecuencia el incremento de la utilidad correspondiente a la empresa.

Recursos.

Los recursos se clasifican en:

- Humanos (empleados, obreros)
- Materiales (dinero e instalaciones)
- Técnicos. (sistemas y procedimientos)

Proceso Administrativo

Dentro del proceso administrativo se consideran tres etapas:

- **Planeación.** Se refiere a la definición del problema que se va a estudiar, esto abarca la realización de un plan y un programa de trabajo que serán necesarios para examinar a la empresa.

- **Implementación.** Se aplica al método científico para poder apreciar los problemas a que se enfrenta la empresa.

En la implementación la principal función es dirigir las actividades de la empresa, esto trae con sígo la delegación de la autoridad y responsabilidad en las personas.

- **Control.** Esta etapa abarca la comparación de los resultados en base al plan establecido, de esta manera se trata de que no se den desviaciones en la realización de las actividades, además, se pueden corregir lo más rápido posible.

Para la evaluación se propone una escala para revisar las diferentes áreas o

funciones de la empresa, ésta es:

Excelente	90 - 100 %
Muy Buena	80 - 90 %
Buena	60 - 80 %
Regular	40 - 60 %
Mala	20 - 40 %
Muy Mala	0 - 20 %

Esta escala se aplicará dependiendo de la apreciación de la eficiencia que tenga el auditor, respecto a las áreas de la empresa.

RECOLECCION DE DATOS

La información se va a recabar por medio de la aplicación de cuestionarios a las diversas áreas de la empresa, con la finalidad de obtener datos sobresalientes e importantes para la investigación.

PRESENTACION DEL INFORME

El informe debe presentarse en base a la apreciación que se hizo de la empresa, además se incluirán los cuestionarios con su respectiva escala de apreciación de los factores evaluados.

D. JORGE ALVAREZ ANGUIANO

Jorge Alvarez Anguiano propone los siguientes pasos para la realización de la Auditoría Administrativa:

- Planeación de la Auditoría Administrativa
- Obtención y estudio de la información
- Evaluación
- Informe

PLANEACION

La etapa de la planeación da inicio con la fijación de las actividades que habrán de cubrirse en el desarrollo de la Auditoría Administrativa.

Investigación preliminar.

La investigación preliminar consiste en un contacto y un conocimiento de la empresa previa a la auditoría mediante la observación directa de cada uno de los departamentos, así como el análisis de información y documentos.

Entrevistas previas.

Una vez que se ha observado a la empresa es conveniente la participación de algunas personas cuidadosamente seleccionadas de la empresa para que mediante las entrevistas nos proporcione sus ideas, perspectivas y conocimientos que tienen de la empresa. Es importante tomar en consideración sus aportaciones pero nunca deberán generalizarse y apropiarse para dictaminar conclusiones.

Definición del área a investigar y detalles a estudiar.

La Auditoría Administrativa puede ser aplicada a toda la empresa o sólo en parte de ella, es importante tomar en consideración los deseos del responsable de la empresa para determinar o definir las áreas a ser estudiadas y una vez definida el área

o función, determinar los detalles o aspectos que serán estudiados de los mismos.

En esta etapa de la planeación se determinará también el tiempo necesario para la investigación, así como el personal que se requerirá y los documentos de los que nos valdremos para la obtención de la información.

OBTENCION Y ESTUDIO DE LA INFORMACION

Esta etapa es la correspondiente al examen en la Auditoria Administrativa. Como primer paso es la obtención de la información mediante cuestionarios, entrevistas y observación directa.

Los medios de los que nos valdremos para la obtención de información nos darán la pauta para la investigación, por tal motivo en la medida en que sean confiables nuestras fuentes podremos tener la seguridad de que nuestros datos son reales. Es importante considerar que un cuestionario o una entrevista bien planteada o bien formulada traerá muchos beneficios para nuestro estudio.

Una vez que hemos obtenido la información es preciso que estos datos sean ordenados y depurados en función de su importancia, veracidad y actualidad. A este ordenamiento procederá una evaluación tomando en cuenta las variantes que puedan influenciar nuestra investigación, como son: el medio ambiente, las políticas, los procedimientos, etc

EVALUACION

Para llevar a cabo la evaluación de la eficiencia con la que se está desempeñando la empresa se deben considerar los siguientes puntos: 23

23. Jorge Alvarez Anguiano " APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA " Facultad de Contaduría y Administración México, D.F 1995, pág 59

- PONDERACION DE FUNCIONES
- DETERMINACION DE FACTORES A EVALUAR
- ASIGNACION DE PUNTOS A LOS VALORES A EVALUAR
- DETERMINACION DE GRADOS.

PONDERACION DE FUNCIONES

Es decir, a cada función se le asignará un valor o peso dependiendo de la importancia relativa que éste represente para la eficiencia de la empresa. Es importante destacar que no todas las funciones tienen la misma importancia, por tanto no tiene el mismo peso en relación a la eficiencia de la empresa.

El valor o peso numérico expresado en unidades deberá cubrir un total de 100 puntos, los cuales serán derramados en todas las funciones.

DETERMINACION DE FUNCIONES A EVALUAR

Para cada función habrá diferentes factores a evaluar, cabe hacer notar que para cada empresa pueden adaptarse factores diferentes dependiendo de su naturaleza y condiciones, y estos a su vez podrán tener diferente importancia para cada empresa. Los siguientes factores a evaluar pueden ser utilizados en cualquier empresa: 24

- 1.- Adecuación de objetivos y políticas
- 2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas
- 3.- Adecuación de la estructura orgánica
- 4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica
- 5.- Adecuación de estándares de operación

24. *Ibidem*, p. 60

6.- Grado de cumplimiento con los estándares de operación.

7.- Eficiencia del personal

8.- Adecuación de recursos materiales y financieros.

ASIGNACION DE PUNTOS A LOS FACTORES A EVALUAR

Punto "es una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa, esto con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría". 25

Ejemplo: 26

FINANZAS	25% de importancia relativa dentro de la eficiencia total de la empresa. Le corresponderan 250 puntos (25 X 10)
PERSONAL	15% de importancia relativa, 150 puntos (15 X 10)
PRODUCCION	20%, 200 puntos (20 X 10)
VENTAS	40%, 400 puntos (40 X 10).

25. *ibidem*

26. *ibidem*, p. 61.

DISTRIBUCION DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR. 27

	FINAN.	PERS.	PROD.	VTAS.
1. Adecuación de los objetivos y políticas	50	25.	40	60
2. Grado de cumplimiento de objetivos y Polit	50	25	30	60
3. Adecuación de la estructura orgánica	10	10	20	40
4. Grado de cumplimiento de la estruc. org.	20	10	20	40
5. Adecuación de estándares de operación	30	20	15	50
6. Grado de cumplimiento de los estánd. de op.	30	10	15	50
7. Eficiencia del personal	20	30	20	60
8. Adecuación de los rec. mat. y financ	40	20	30	40

DETERMINACION DE GRADOS

Grado "es cada uno de los números convencionales representativos de una escala de valores " 28, los grados inferiores corresponden a un estado de eficiencia baja y los grados superiores corresponden a una elevada eficiencia. 29.

APRECIACIÓN	GRADO	CUMPLIMIENTO
Excelente	5	90 al 100 %
Muy Bien	4	80 al 90 %
Bien	3	60 al 80 %
Regular	2	40 al 60 %
Mal	1	20 al 40 %
Muy Mal	0	0 al 20 %

27. *Ibidem*

28. *Ibidem*, p. 61

29. *Ibidem*, p. 62

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor. La clasificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de cada factor por el valor del grado en que quede comprendido. " La determinación total de los puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de sus factores. La calificación general de la función se localizará en las siguientes escalas, según el valor al cual más se acerque". 30

Ejemplo:

FINANZAS

Excelente	250 X 5	1.250
Muy Bien	250 X 4	1.000
Bien	250 X 3	750
Regular	250 X 2	500
Mal	250 X 1	250
Muy Mal	250 X 0	0

Como este ejemplo se hará para cada una de las funciones analizadas.

FINANZAS 31

	Exc.	MB	B	Reg.	Mal	MM
	X 5	X 4	X 3	X 2	X 1	X 0
1. Adecuación de los obj. y polit.	250	200	150	100	50	0
2. Grado de cumplim. de los obj y polit	250	200	150	200	50	0
3. Adecuación de la estruct. Orgánica	50	40	30	20	10	0
4. Grado de cumplimiento de la est. org.	100	80	60	40	20	0
5. Adecuación de los estándares de op.	150	120	90	60	30	0
6. Grado de cumplimiento de los est. op.	150	120	90	60	30	0
7. Eficiencia del personal	100	80	60	40	20	0
8. Adecuación de los rec mat. y financ.	200	150	120	80	40	0

30. Ibidem.

31. Ibidem, p 63

La calificación máxima de la puntuación será de 5,000 y se podrá expresar de la siguiente forma: 32

5,000	Puntos correspondientes a un grado	" Excelente "	90 a 100 %
4,000	Puntos correspondientes a un grado	" Muy Bien "	80 a 90 %
3,000	Puntos correspondientes a un grado	" Bien "	60 a 80 %
2,000	Puntos correspondientes a un grado	" Regular "	40 a 60 %
1,000	Puntos correspondientes a un grado	" Malo "	20 a 40 %
0	Puntos correspondientes a un grado	" Muy Malo "	0 a 20 %

INFORME

El informe deberá cubrir con una redacción adecuada capaz de ser entendida por cualquier persona interesada en el informe. Dicho informe deberá ser presentado con toda oportunidad , para que la información sea conocida en el momento indicado.

El informe deberá contener toda la información necesaria recabada durante el transcurso de la investigación así como los anexos correspondientes.

Jorge Alvarez Anguiano también propone su método de Auditoría Administrativa por computadora, utilizando los mismos pasos antes mencionados con la ventaja que representa lo práctico de la información contenida en un disco.

32. *Ibidem*, p. 65

CAPITULO IV

LOS RECURSOS HUMANOS Y EL ANALISIS DE PUESTOS

1. RECURSOS HUMANOS

Entre los recursos con los que cuenta la empresa, los Recursos Humanos son los más importantes y fundamentales ya que por medio de ellos se pueden obtener condiciones óptimas de trabajo y como consecuencia una mayor eficiencia en la empresa y en las utilidades que se reporten para ésta.

A. CONCEPTOS

FERNANDO ARIAS GALICIA. Este autor considera que la Administración de Recursos Humanos " es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la organización y del país en general". 33

ANDREW F. SIKULA. Considera que la " Administración de Personal es la implementación de los recursos humanos (fuerza de trabajo) por dentro y por fuera " 34

33. Sánchez Barriga, Francisco, " TÉCNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS "; Edit. LIMUSA, Grupo Editorial Noriega Editores: p 31

34. Ibidem

FRANCISCO SANCHEZ BARRIGA. Este autor menciona que la "la administración de recursos humanos, es una función que tiene como propósito fundamental equilibrar los esfuerzos integradoras organizacionales " 35

Con base en lo anterior podemos decir que Administración de Recursos Humanos:

" Es el conjunto de actividades, encaminadas a mejorar la productividad y eficiencia del personal (trabajadores y empleados) que constituyen la empresa.

B. IMPORTANCIA

La importancia de la función de recursos humanos radica en su tarea de integrar los recursos que constituyen a la empresa en función del mejoramiento de la productividad y eficiencia de los trabajadores y empleados que laboran en ella.

C. EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El departamento de Recursos Humanos desempeña funciones encaminadas a lograr la interrelación entre los componentes del grupo social, buscando el entendimiento y el equilibrio

Las principales funciones que desempeña la Administración de Recursos Humanos son: Admisión y Empleo, Capacitación y Desarrollo, Administración de Sueldos y Salarios, Relaciones Laborales, Higiene y Seguridad Industrial; Servicios y Prestaciones y Registros e Información.

Presentamos a continuación un cuadro con las principales funciones, subfunciones y actividades que desempeña el Departamento de Recursos Humanos.

FUNCIONES	SUBFUNCIONES	ACTIVIDADES
ADMISION Y EMPLEO	<ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento - Selección. - Contratación - Inducción o Contratacion. 	<ul style="list-style-type: none"> * Medios y fuentes de reclutamiento. * Entrevistas, hojas de solicitud. * Filiación, contrato de trabajo. * Introducción al Depto. de Recursos Humanos. * Análisis de Puestos
ADMINISTRACION SUELDOS Y SALARIOS.	<p>DE</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignación de funciones. -Determinación de Salarios - Calificación de meritos. - Incentivos y Premios - Asistencias y Nóminas. 	<ul style="list-style-type: none"> * valuación de Puestos * Habilidad, esfuerzos, responsabilidad. * Incentivos por cuotas, premios por puntualidad, etc. * Tarjetas para checar en reloj, listas por departamento

FUNCIONES	SUBFUNCIONES	ACTIVIDADES
RELACIONES INTERNAS	-Comunicación	* Formal, informal, vertical, ascendente, descendente
	- Contratación	* Formal, informal, vertical, ascendente, descendente
	- Disciplina	* Tolerancia en la hora de entrada, de tomar alimentos, etc
	- Motivación al personal	* Deportes, excursiones, diplomas, etc.
	- Desarrollo del personal	* Programa de adiestram., capacitación, becas, cursos, etc.
PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS	LOS Pronostico y presupuesto	* Registro o expedientes del trabajador.
	Inventarios	* Archivos, clasificación por depto y especialidad.
	Programas, Políticas.	* Nuevas contrataciones a ciertas fechas, expansión, etc.
	Control y Evaluación	* Revisión de los resultados obtenidos.

* ADMISION Y EMPLEO

Es la obtención y articulación del elemento humano necesario en la estructura ocupacional de la empresa.

Reclutamiento. Es el procedimiento mediante el cual, se buscan y atraen candidatos para cubrir los puestos vacantes.

Selección. Es el procedimiento por el cual se escogen los elementos más aptos para cada puesto mediante la aplicación de técnicas que nos permiten analizar las habilidades, aptitudes, conocimientos y capacidades de los solicitantes.

Contratación. Es el proceso por el cual se establece de común acuerdo entre la organización y el trabajador, en forma individual y/o colectiva, las condiciones bajo las cuales se realizará la prestación de servicios.

Inducción. Es ubicar de manera expedita y completa el nuevo elemento en su puesto y en el grupo social del que forma parte.

*** ADMINISTRACION DE SUELDOS Y SALARIOS**

Es la planeación y control de políticas, procedimientos y programas, que tienen por objeto estructurar y asignar ramas, que tienen por objeto estructurar y asignar razonablemente el salario al trabajador teniendo en cuenta el puesto que desempeña y su eficiencia.

Asignación de Funciones. Asignar funciones dentro de la administración de salarios, consiste en distribuir las cargas de trabajo para cada puesto de una manera razonable, basándose en el análisis de puestos.

Determinación de Salarios. Es el proceso que se sigue de una manera lógica, para definir el salario de cada puesto. Un salario justo se obtiene mediante la aplicación de ciertas técnicas, como son el análisis de puestos y la valuación de puestos.

Calificación de Méritos. Es la técnica que se usa para evaluar la actuación del trabajador mediante características como: conocimientos, iniciativa, liderazgo, etc.

Incentivos y Premios. Cuando se habla de incentivos, se habla de dar prestaciones monetarias adicionales a los sueldos básicos en función a las piezas trabajadas o bien, con base en el tiempo ahorrado. El hablar de premios, se refiere a regalos que se le hacen al trabajador por haber alcanzado una meta en cierto tiempo o

haber desempeñado alguna actividad sobresaliente.

Asistencia y Nómina. La asistencia es el grado de puntualidad con que el trabajador se presenta a sus labores dependiendo de su horario de entrada. Dentro de este concepto queda incluido el ausentismo.

La nómina es un documento de registro y control que refleja objetivamente respecto a un período determinado, las percepciones representadas por los salarios que reciben todos y cada uno de los trabajadores, las deducciones o descuentos y por diferencia, la partida neta que llega al dominio del personal que labora.

***RELACIONES INTERNAS**

Son todos aquellos aspectos que generan un lazo de unión entre empresa y trabajador y tiene como propósito fundamental lograr el acercamiento o crear una voluntad de entendimiento entre ambas partes.

Comunicación. Es el proceso mediante el cual una persona llamada transmisor o fuente, emite un mensaje a otra, llamada receptor, con el objeto de intercambiar ideas para manifestarse ante los demás y dándose a conocer mediante una retroalimentación o respuesta.

Contratación Colectiva. Es la celebración de un contrato colectivo de trabajadores representados por un sindicato o varios sindicatos. El patrón o los patrones también pueden estar representados por un sindicato o varios sindicatos (confederaciones), con el objeto de establecer condiciones bajo las cuales deberá prestarse el servicio.

Disciplina. Es el grado de observación que el trabajador presta a las medidas reglamentarias establecidas en la empresa con carácter obligatorio, tanto para trabajadores como para patrones.

Motivación al Personal. Una de las mejores formas de motivar al personal, es

reconocerle sus méritos sin confundir el mérito con el servilismo personal. Motivar significa mover al trabajador hacia un objetivo determinado. Es prudente mencionar en estos momentos que una de las principales funciones de la Administración de los Recursos Humanos, es impulsar al personal hacia una dirección preestablecida, que significa las metas que la empresa se ha propuesto alcanzar en cierto tiempo y bajo ciertas condiciones.

Desarrollo del Personal. El desarrollo del personal, es un proceso mediante el cual, a través del adiestramiento y la capacitación, se logra que el trabajador alcance su madurez en el terreno de la prestación de servicios. Un trabajador se dice que ha alcanzado su desarrollo, cuando ha acumulado cierta experiencia, ha alcanzado disciplinar su carácter y se ha formado por cuenta propia la idea de que el trabajo es una oportunidad para que el hombre se realice en el terreno profesional que más le plazca.

*** PLANEACION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Planear los Recursos Humanos a corto plazo, es buscar la actualización del potencial humano, es decir, preparar al personal en cuanto a conocimientos, a interés, a actitud respecto a los requerimientos impuestos por las necesidades futuras de la organización.

Pronósticos y presupuestos de Recursos Humanos. Los pronósticos son las necesidades o requerimientos que deben cubrir los recursos humanos para alcanzar los objetivos programados a corto y a largo plazo. Los presupuestos de recursos humanos son la programación numérica o cuantificable que éstos representan a futuro.

Inventario de Recursos Humanos. El inventario de recursos humanos, es un registro minucioso que se debe tener de todos y cada uno de los trabajadores con sus respectivos datos informativos, como son: el nombre, la preparación, la experiencia, la habilidad, etc., bajo una adecuada clasificación.

Programas de Personal y Política. Programar es planear, distribuir, cronológica y técnicamente los recursos humanos en cuanto a puestos, funciones, jerarquías y tiempo. Las políticas son disposiciones directrices que señalan los caminos y procedimientos.

Control y Evaluación del Personal. Control es la revisión y comparación periódica de los resultados obtenidos por el personal. Evaluación del personal es un proceso que consiste en fijar periódicamente y de una manera constante por escrito, el juicio representado por una calificación que sobre el trabajador, el evaluador se haya venido formando.

2. EL ANALISIS DE PUESTOS

A medida que las empresas van creciendo y se van dividiendo en departamentos, se hace indispensable el análisis de puestos. Esta herramienta tiene como principal objetivo determinar las tareas que se deben realizar en cada puesto. El análisis de puestos sirve como base para que se elija al personal idóneo para cada puesto de la empresa.

A. CONCEPTOS

FRANCISCO SANCHEZ BARRIGA. Considera que el Análisis de Puestos " es el proceso de investigación mediante el cual se determinan las tareas que componen el puesto, así como los conocimientos y condiciones de una persona que lo pueda desempeñar adecuadamente "36

36. Sanchez Barriga, Francisco, " TECNICAS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS ": Edit. LIMUSA, Grupo Editorial Noriega Editores; México. 1993.

WILLIAM B. WERTHER. El Análisis de Puestos " consiste en la obtención,

evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización " 37

FERNANDO ARIAS GALICIA. Este autor nos dice que " es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el mismo, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentra enclavado " 38

AGUSTIN REYES PONCE. Considera que " es la separación y ordenamiento científicos de los elementos que integran un puesto ". 39

ELBA GAMA BERNAL. Este autor menciona que el Análisis de Puestos " es conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz y eficiente " 40

De los conceptos anteriores podemos decir que el Análisis de Puestos es:

" el conjunto de operaciones y actividades que constituyen al puesto, además de considerar los requerimientos físicos e intelectuales que debe cubrir la persona que ocupará el puesto ".

37. Werther, William B y Davis, Keith, " ADMINISTRACION DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS "; Edit. McGraw-Hill, México, 1991.

38. Gama Bernal, Elba; " BASES PARA EL ANALISIS DE PUESTOS "; Edit. El Manual Moderno, S.A. de C V , Mexico, 1992, p. 19.

39. Ibidem

40. Ibidem, p 20

B. IMPORTANCIA

La importancia del Análisis de Puestos en toda empresa radica principalmente en que se puede aplicar o utilizar para:

- Encausar adecuadamente el reclutamiento del personal de la empresa
- Como ayuda para la selección adecuada del personal
- Para desarrollar adecuadamente los programas de capacitación en la empresa
- Como base para la calificación de méritos en la empresa
- Como principal instrumento en el estudio de evaluación de puestos
- Como parte de los manuales de organización
- Para orientar y conducir las contrataciones tanto individuales como colectivas
- Para fines contables
- Para fines presupuestales
- Para el estímulo a los trabajadores (programa de incentivos)
- Para la planeación de los recursos humanos de la empresa
- Para efectos de supervisión en las empresas
- Y quizá la más importante, como instrumento para la realización de las Auditorías Administrativas.

C. OBJETIVOS

Los objetivos primordiales de la técnica de Análisis de Puestos son los siguientes: 41

- Mejorar los sistemas de trabajo
- Delimitar funciones y responsabilidades
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad

41. Münch Galindo, Lourdes y García Martínez José, " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN "; Edit. Trillas, México, 1985, pp. 139-140

- **Fundamentar programas de entrenamiento**
- **Retribuir adecuadamente al personal**
- **Mejorar la selección del personal**

D. NECESIDAD

El Análisis de Puestos responde a la necesidad de las empresas, en cuanto a lo que cada trabajador debe hacer y las aptitudes que se requieren para cumplir con las funciones del puesto.

Para los altos directivos representa la posibilidad de saber con detalle las obligaciones y características presentes en cada puesto.

Para los trabajadores, por que de ésta manera realizarán mejor sus labores, además de que las realizarán de la mejor manera posible

Y para el departamento de Recursos Humanos para el conocimiento preciso de todas las actividades que debe coordinar, para lograr la eficiencia en el desarrollo de las mismas.

E. NECESIDAD LEGAL

El aspecto legal del Análisis de Puestos se ve reflejada en la Ley Federal del Trabajo en sus artículos 25 fracción III, artículo 47 fracción XI y en su artículo 134 fracción IV.

Artículo 25 fracción III. Este artículo establece que deberá tenerse por escrito " el servicio o los servicios que deban prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible "

Artículo 47 fracción XI. Este artículo nos dice que el patrón podrá rescindir el contrato, sin incurrir en responsabilidad al " desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado ".

Artículo 134 fracción IV. Establece como obligación de los trabajadores ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenidos ”.

Como se puede apreciar las tres disposiciones que marca la Ley Federal del Trabajo señalan que se debe estipular con claridad y precisión cuál es el trabajo que tiene que desarrollar cada puesto y las modalidades del mismo.

F. TIPOS DE ANALISIS DE PUESTOS

Existen básicamente cuatro tipos de Análisis de Puestos: 42

- El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo. Prácticamente comprende sólo la descripción de puestos, cuyos elementos, además de ser muy minuciosos, deben estar ligados en forma de que se perciba con toda precisión la secuencia de los mismos.
- El que se hace para orientar la selección de personal. En él lo fundamental es, por el contrario, la especificación, orientada a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto satisfactoriamente.

El análisis formulado con miras al adiestramiento del trabajador. En este tipo de análisis se pone énfasis especial en “ el como ” deben hacerse las operaciones, y se procura establecer grados en las cualidades que se requieren en un puesto, en consonancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos que vamos a adiestrar.

- El que se estructura con la finalidad de servir a la valuación de puestos. Suele ser el más amplio y preciso, pero en él se toman en cuenta sólo los elementos que pueden encontrarse en todos los puestos de una empresa.

42. Reyes Ponce. Agustín, “ EL ANALISIS DE PUESTOS ”, Edit LIMUSA, Grupo Editorial Nonega Editores; México, 1991; p 19

G. METODOLOGIA

Varios autores proponen diversos métodos para la realización de el análisis de puestos pero podemos concluir que todos coinciden en los pasos a seguir, por lo tanto presentamos la siguiente metodología que conjunta los principales puntos necesarios para realizar un análisis de puestos satisfactorio

- Fijación de Objetivos.

Se debe determinar el porqué y para qué del análisis de puestos, se deben delimitar los resultados que habrán de ser obtenidos mediante la investigación. Un proyecto para análisis de puestos sin objetivos bien establecidos difícilmente podrá ofrecer resultados satisfactorios.

- Determinación de un programa de acción.

Es decir, definir las acciones que serán realizadas a lo largo de la investigación, establecer las técnicas que serán empleadas y los recursos y los medios con que se contará para llevar a cabo el análisis de puestos, así como hacer extensivo a los involucrados en la investigación, de que ésta será realizada.

- Recopilación de la información.

En este paso habrá de recabarse toda la información necesaria para realizar el análisis de puestos, para esto requeriremos de la participación de la gente involucrada de los puestos a analizar así como de la documentación existente en la empresa y que pueda sernos de utilidad para complementar la información total. Para recabar la información podemos auxiliarnos de técnicas que dependiendo de las características del personal y de la empresa misma debemos evaluar y seleccionar, dentro de las técnicas que representan mayores ventajas se encuentra la observación directa, el cuestionario y la entrevista, cabe hacer mención que la combinación adecuada de éstas puede darnos magníficos resultados.

- Análisis y evaluación de la información.

En esta etapa en punto importante a considerar es que una vez obtenida la información juega un papel muy importante el criterio y experiencia del analista ya que habrá que analizar de manera objetiva todos los datos recabados para poder presentar el informe de la investigación lo más coherente posible.

- Presentación de los resultados.

Esta es la parte final de el análisis de puestos, es en ella donde mostraremos todo lo realizado durante la investigación, por tanto esta deberá cubrir con los requisitos de presentación necesarios.

Una vez establecida la metodología presentamos las partes que debe contener el análisis de puestos:

DESCRIPCION

Que consta de en encabezado que contiene: **43**

- Título del puesto
- Número o clave del puesto
- Ubicación
- Especificación de herramientas a utilizar
- Jerarquías y contactos
- Número de personas en el puesto
- Nombre y firma del analista
- Fecha de análisis

43. Ibidem, pág. 22- 24

También consta de:

Una descripción general de las actividades a realizar, así como la descripción específica del puesto, es decir, se expondrán en forma más detallada las actividades a cubrir.

Y por último deberá contener las especificaciones que tienen que ser cubierta para poder ocupar el puesto, dentro de esta encontramos a las habilidades, esfuerzo, responsabilidad y las condiciones de trabajo.

El análisis de puestos para ejecutivos presenta un esquema similar al de un análisis de puestos común, siendo excluidos solo algunos puntos o haciendo más énfasis en otros.

Dentro de la descripción este deberá contener: 44

- Título del puesto
- Posición en la estructura de la empresa
- A quién reporta y quién le reporta
- Contactos
- Deberes generales
- Descripción específica, distinguiendo las actividades diarias de las periódicas y de las eventuales.
- Especificaciones del puesto
- Conocimientos necesarios
- Nivel de cultura general
- Experiencia
- Autoridad
- Responsabilidad
- Características intelectuales, físicas, sociales, morales y psicológicas.

44. Ibidem, pág 34 - 41

CAPITULO V

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1. ETAPAS

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL.

- Evaluar la problemática bajo la que se desarrollan los empleados a nivel administrativo en la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Evaluar las actividades de cada puesto de la empresa INMEDAR, S.A.
- Conocer cada una de las actividades que realiza cada puesto en la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A.
- Determinar la eficiencia con que se desempeña cada uno de los departamentos de la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A.
- Evaluar el desempeño de cada puesto de la empresa INMEDAR, S.A.
- Determinar las funciones reales que cubrirá cada uno de los empleados a nivel administrativo en la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Se han identificado deficiencias en la asignación de funciones a los puestos de la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A., y esto representa uno de los factores que determinan el incumplimiento de las actividades realizadas en cada uno de los departamentos de la planta productiva.

Con esta investigación realizada pretendemos demostrar la importancia de evaluar este problema y darle solución o sugerencias que sirvan para un verdadero desarrollo de todas sus actividades en forma eficiente.

HIPOTESIS

- Si la asignación de las funciones a cada puesto de la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A. es la adecuada, entonces cada departamento de la planta productiva funcionará con eficiencia.

DESARROLLO DE LA INVESTIGACION

En el desarrollo de la investigación abarcamos el tema de Auditoría Administrativa aunada al Análisis de Puestos para que de esta manera se de el mejor desempeño de la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A.

DETERMINACION DE LA FUENTES DE INVESTIGACION

Para nuestra investigación utilizamos fuentes documentales como son los relativos a la Auditoría Administrativa, Administración General y Análisis de Puestos, así como investigación de campo realizada en la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A. con el propósito de aplicar la información obtenida a través de la técnica de Auditoría Administrativa.

DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Se realizó un cuestionario, el llamado piloto con el que recabamos la información relativa a la empresa.

El cuestionario piloto se aplicó para recabar la información de la empresa, de esta manera podremos detectar los problemas visibles a los que se enfrenta la empresa.

DETERMINACION DE LA MUESTRA

La muestra fue tomada al 100 %, debido a que se Auditoron todos los puestos administrativos de la planta productiva de la empresa INMEDAR, S.A. Se tomarón 19 puestos en los que se encuentran Jefaturas de Departamento, Jefaturas de Área, Gerencias, Supervisores y Auxiliares.

RECOLECCION DE DATOS

Con fundamento en la recolección de los datos iniciales, se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- La empresa INMEDAR, S.A. no tiene bien definidas las actividades de la empresa.
- No cuenta con organigramas, ni con manuales de organización y procedimientos que debería de tener esta empresa debido a su carácter de empresa mediana.
- La principal problemática detectada es que los puestos no cubren las funciones que deberían realizar, debido a la mala distribución de actividades entre los puestos.
- Existe la posibilidad de duplicidad de funciones entre los departamentos que constituyen la empresa INMEDAR, S.A.

Los siguientes puntos de la metodología serán mencionados únicamente por estar estos desarrollados ampliamente en el capítulo de la práctica.

TABULACION

ANALISIS ESTADISTICO

CUESTIONARIO PILOTO

CUESTIONARIO DEFINITIVO

PRESENTACION DE LOS RESULTADOS

CUESTIONARIO DEFINITIVO CON RESULTADOS TABULADOS

ANEXOS

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO

En este capítulo se desarrollará el caso práctico, el cual consiste en realizar una Auditoría Administrativa al Análisis de Puestos de una empresa mediana denominada INMEDAR, S.A.

1. INTRODUCCION

INMEDAR, S.A. es una empresa de tipo familiar, que por su número de ventas y por su número de trabajadores y empleados la ubicamos dentro de las empresas medianas. INMEDAR, S.A. se dedica primordialmente a la fabricación y distribución de equipo de curación.

INMEDAR, S.A. se constituyó como sociedad mercantil en 1975, en condición de microempresa.

La empresa abarca un amplio mercado, el cual se ha mostrado permanentemente en aumento con el paso del tiempo, tal motivo a permitido el acelerado crecimiento de la empresa, tanto en instalaciones, como en personal y en niveles de producción.

La empresa cuenta con tres plantas productivas:

PLANTA NORTE

Dedicada principalmente a la extrucción de tubería y a la inyección de plástico que es utilizada como materia prima para los productos elaborados. En esta planta también

se fabrican gran diversidad de agujas.

PLANTA CENTRO

Planta dedicada al ensamble, armado y acondicionado de productos su principal proveedor de materia prima y de productos semielaborados es la planta norte que funcionan como abastecedor.

PLANTA DEL BAJIO

Esta planta se dedica a la fabricación de material de laboratorio (vidrio), así como de soluciones.

Dentro de la gran variedad de productos que se fabrican se encuentran:

- Bolsa recolectora de orina.
- Equipos para transfusión de sangre
- Sondas para aspirar secreciones
- Equipos para alimentación forzada
- Sondas gastrointestinales
- Tubos endotraqueales
- Cánula nasal para administración de oxígeno
- Aceite mineral
- Agujas hipodérmicas
- Probetas
- Pipetas

Sus principales clientes abarcan el sector público, los cuales absorben casi el 80% de la producción. El 20% restante de la producción es vendida a clientes particulares y otra parte de ese mismo porcentaje es distribuido por tiendas pertenecientes a la misma empresa y distribuidores independientes.

2.- RECOPIACION DE DATOS

Para recopilar la información que nos dara pauta para tener un conocimiento general de la situación en la que se encuentra la empresa actualmente se aplicó el siguiente cuestionario.

A. CUESTIONARIO PILOTO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

	SI	NO
1.- ¿ Existen en la empresa objetivos claramente definidos ?	_____	_____
2.- ¿ Los conoce Usted ?	_____	_____
3.- ¿ Existen políticas por escrito en la empresa ?	_____	_____
4.- ¿ Las conoce Usted ?	_____	_____
5.- ¿ La empresa cuenta con una planeación adecuada a sus necesidades ?	_____	_____
6.- ¿ Existe manual de organización en la empresa ?	_____	_____
7.- ¿ Tiene acceso a él ?	_____	_____
8.- ¿ Existen manuales de procedimientos en la empresa ?	_____	_____
9.- ¿ Tiene acceso a ellos ?	_____	_____
10.- ¿ La empresa cuenta con una estructura orgánica definida ?	_____	_____
11.- ¿ Se establecen por escrito las funciones que deben desempeñar cada uno de los puestos ?	_____	_____
12.- ¿ Están correctamente definidos los puestos de la empresa ?	_____	_____
13.- ¿ Se hace del conocimiento de los trabajadores los cambios realizados en la empresa ?	_____	_____
14.- ¿ Existe un reglamento interior de trabajo ?	_____	_____
15.- ¿ Lo conoce Usted ?	_____	_____
16.- ¿ Existen políticas de selección y contratación de personal ?	_____	_____
17.- ¿ Existe una etapa de inducción para los trabajadores de la empresa ?	_____	_____
18.- ¿ Se les dan cursos de capacitación a los trabajadores ?	_____	_____
19.- ¿ Se les dan cursos de adiestramiento a los trabajadores ?	_____	_____
20.- ¿ Existen organigramas en la empresa ?	_____	_____
21.- ¿ Existe control interno en la empresa ?	_____	_____
22.- ¿ Los recursos materiales e instalaciones son adecuadas a las necesidades de cada área ?	_____	_____

3. ANALISIS PRELIMINAR

Una vez aplicado el cuestionario piloto a los empleados que previamente fueron seleccionados (según su conocimiento de la empresa y antigüedad en la misma) se pudo determinar una visión previa y clara de las condiciones, que prevalecen en la empresa. Cabe hacer mención que fueron cuatro empleados a los que se le aplicó el cuestionario ya que son los únicos empleados en la empresa capaces de conocer hasta el más mínimo detalle de ésta. Además del cuestionario se realizaron una serie de visitas a la planta para complementar los datos obtenidos en el cuestionario

En base a lo anterior podemos decir que la empresa muestra una clara deficiencia en el rubro de estructura orgánica, ya que no está claramente definida sobre todo en niveles jerárquicos que resultan ser claves para la empresa pues funcionan estos como la parte motora de la empresa misma.

Resulta de vital importancia profundizar en la problemática detectada pues ésta se localiza entre los recursos humanos de la empresa que son los que con su trabajo le dan vida. Y este objetivo fundamental de los recursos humanos se ve truncado si no esta bien organizado y estructurado

Entre los principales puntos encontrados tenemos que no se tienen actividades o funciones bien establecidas para cada puesto, es decir, que las actividades cubiertas con este puesto no son las concordantes con lo que realmente debe cubrir cada puesto, provocando con esto que el trabajo se cubra solo parcialmente y limite la actividad de los demás, creando problemas mayúsculos que van más allá del trabajo a nivel departamental si no que se traduce a un nivel global de la empresa.

La falta de responsabilidad bien delimitada es otro de los problemas más frecuentes ya que ésta se evade en cuanto no se es capaz de realizar alguna actividad

tomando como pretexto que no le corresponden a su puesto.

4. ALCANCE

Una vez ubicado el problema principal de la empresa determinamos el alcance que cubrirá la investigación.

El alcance de la Auditoría incluye dentro del área de recursos humanos la subfunción específica del Análisis de Puestos aplicada a los niveles administrativos de la planta productiva de la empresa INMÉDAR, S.A ya que mediante la Auditoría a dicha subfunción podremos detectar cuales son las fallas que se han ido presentando y tendremos los elementos suficientes para darles una solución adecuada.

5. RECOPIACION PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Para iniciar el Análisis de Puestos se aplicó el siguiente cuestionario que tiene por objetivo conocer las actividades que se realizan actualmente en cada uno de los puestos, así como los aspectos que complementan el entorno del puesto.

9.- ¿ A quién le reporta ?

- a) Gerente General
- b) Gerente de Producción
- c) Gerente de Planta
- d) Subgerente de Planta
- e) Jefe de Control de Calidad

10.- ¿ Conquién tiene trato interno para desarrollar su trabajo ?

- a) Producción
- b) Control de Calidad
- c) Almacén
- d) Nómina
- e) Compras
- f) Contabilidad
- g) Ventas

11.- ¿ Con quién tiene trato externo para desarrollar su trabajo ?

- a) Proveedores
- b) Clientes

12.- ¿ Su puesto está integrado dentro del nivel jerárquico de la empresa ?

- a) Si
- b) No

13.- ¿ Tiene una jornada de trabajo establecida ?

- a) Si
- b) No

II. DESCRIPCION GENERAL

14.- Describa brevemente el trabajo que desempeña Usted ?

III. DESCRIPCION ESPECIFICA

15.- Describa en orden de importancia las actividades que realiza diariamente

16.- Describa las actividades que realiza periodicamente.

17.- Describa las actividades que realiza sólo eventualmente.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

- 18.- ¿ Qué conocimientos se requieren para ocupar su puesto ?
- a) Computación b) Estadística c) Contabilidad
 - d) Instrumentos y unidades de medición
 - e) Características de los productos fabricados en la empresa
 - f) Otros _____
- 19.- ¿ Los conocimientos teóricos requeridos para el puesto son los equivalentes a qué nivel ?
- a) Profesional b) Técnico c) De oficina
- 20.- ¿ Cuenta con experiencia laboral fuera de la empresa ?
- a) Si b) No
21. La experiencia laboral fuera de la empresa la clasifica como:
- a) Dentro del ramo b) Fuera del ramo
22. Recibe cursos de capacitación
- a) Si b) No
23. El trabajo que realiza exige solamente:
- a) Interpretar y aplicar las órdenes recibidas
 - b) Organizar diariamente sus actividades y/o las de otros
- 24.- ¿ Su trabajo exige tomar decisiones ?
- a) Si b) No
- 25.- ¿ En la toma de decisiones Usted puede consultar a alguien ?
- a) Si b) No
- 26.- ¿ El puesto exige iniciativa por parte de Usted ?
- a) Si b) No
- 27.- ¿ El puesto exige la creación de nuevos sistemas, métodos de trabajo y procedimientos?
- a) Si b) No

28.- Requisitos necesarios para cubrir el puesto:

A. Edad

- a) 18 a 23 b) 24 a 29 c) 30 a 45 d) Más de 45

B. Sexo

- a) Masculino b) Femenino c) No indispensable

C. Estado Civil

- a) Soltero b) Casado c) Otro

D. Nacionalidad

- a) Mexicana b) Extranjera

E. Presentación

- a) Es importante b) No es importante

F. Don de mando

- a) Si b) No

29.- ¿ Tiene responsabilidad de bienes materiales ?

- a) Si b) No

30.- ¿ Existe la posibilidad de pérdidas económicas o materiales por algún error cometido ?

- a) Si b) No

31.- La responsabilidad de supervisión es

- a) Inmediata b) Indirecta

32.- ¿ De cuántas personas ?

- a) 1 a 5 b) 6 a 20 c) 20 ó más

33.- ¿ Qué tipo de trabajo supervisa ?

- a) Nivel operario b) Nivel intelectual

34.- ¿ Tiene acceso a datos confidenciales ?

- a) Si b) No

35.- ¿ Cómo considera el medio ambiente en que se desarrolla ?

- a) Adecuado b) inadecuado

36.- ¿ Cómo considera su trabajo ?

- a) Interesante b) Monótono c) Variable

37.- ¿ El trabajo que desempeña presenta la posibilidad de adquirir alguna enfermedad o riesgo de trabajo ?

- a) Si b) No

38.- ¿ En qué grado ?

- a) Leve b) Severo

Observaciones:

Persona Analizada _____

Tiempo en la empresa _____

Tiempo en el puesto _____

Analista _____

Fecha _____

Revisó _____

Fecha _____

7. TABULACION

Con la aplicación de los cuestionarios para la recopilación del Análisis de Puestos se obtuvieron los siguientes datos que se tabulan a continuación:

1.- Nombre del puesto

- Gerente de Produccion	1
- Gerente de Planta	1
- Subgerente de Planta	1
- Gerente de Control de Calidad	1
- Jefe de Control de Calidad	1
- Jefe de Planeación	1
- Jefe de Area	1
- Jefe de Almacén	1
- Supervisor de Control de Calidad	1
- Supervisor de Control de Calidad	1
- Supervisor de Control de Calidad	1
- Supervisor de Control de Calidad	1
- Auxiliar de Recursos Humanos	1
- Auxiliar de Costos	1

2.- ¿ Recibe otros nombres su puesto ?

Si	No
8	11

3.- ¿ Hay en la empresa otros puestos semejantes ?

Si	No
10	9

4.- ¿ En qué difieren de su puesto ?

Actividades	Responsabilidades	Sin respuesta
10	0	9

5.- Ubicación del puesto en la empresa

Departamento	Producción	Administrativo
Control de Calidad	9	4
6		

Sección a la que pertenece
Planta Productiva
19

6.- La responsabilidad de su puesto se clasifica primordialmente como:

Gerencial	Nivel Profesional	De Oficina	Técnico
1	9	1	8

7.- ¿ Qué puestos tiene a su cargo ?

Gerentes	Jefes	Supervisores	Auxiliares
1	2	1	2

Secretarias	Trabajadores
2	6

8.- ¿ Quién es su jefe inmediato ?

Gerente General	Gerente de Producción	Gerente de Planta
3	0	10

Subgerente de Planta	Jefe de Control de Calidad
3	10

9.- ¿ A quién le reporta ?

Gerente General	Gerente de Producción	Gerente de Planta
3	2	10

Subgerente de Planta	Jefe de Control de Calidad
3	4

10.- ¿ Con quién tiene trato interno para desarrollar su trabajo ?

Producción	Control de Calidad	Almacén	Nómina
18	10	15	3
Compras	Contabilidad	Ventas	Otros
4	0	2	1

11.- ¿ Con quién tiene trato externo para desarrollar su trabajo ?

Proveedores	Clientes	Oficinas Admvas.	Nada
9	2	1	8

12.- ¿ Su puesto está integrado dentro del nivel jerarquico ?

Si	No
6	13

13.- ¿ Tiene jornada de trabajo establecida ?

Si	No
14	7

14.- Describa brevemente el trabajo que desempeña Usted

15.- Describa en orden de importancia las actividades que realiza diariamente

16.- Describa las actividades que realiza periódicamente

17.- Describa las actividades que realiza solo eventualmente

18.- ¿ Qué conocimientos se requieren para ocupar el puesto ?

Computación	Estadística	Contabilidad
12	10	3

Instrumentos y unidades	Características de productos	Otros
10	16	13

19.- Los conocimientos teóricos requeridos para el puesto son los equivalentes a qué nivel

Profesional	Técnico	De oficina
7	12	0

20.- Cuenta con experiencia laboral fuera de la empresa

Si	No
13	6

21.- La experiencia laboral fuera de la empresa la clasifica como:

Dentro del ramo	Fuera del ramo
8	5

22.- ¿ Recibe cursos de capacitación ?

Si	No
4	15

23.- El trabajo que realiza exige solamente:

Interpretar y aplicar órdenes recibidas	Organizar diariamente sus actividades y las de otros
0	19

24.- ¿ Su trabajo exige tomar decisiones ?

Si	No
19	0

25.- En la toma de decisiones Usted puede consultar con alguien

Si	No
19	0

26.- El puesto exige iniciativa por parte de Usted

Si	No
19	0

27.- El puesto exige la creación de nuevos sistemas, métodos de trabajo y procedimientos.

Si	No
18	1

28.- Requisitos necesarios para cubrir el puesto

Edad			
18 - 23	24 - 29	30 - 45	Más de 45
1	11	7	0

Sexo		
Masculino	Femenino	No indispensable
0	0	19

Estado Civil			
Soltero	Casado	Otro	No indispensable
1	0	0	18

Nacionalidad		
Mexicana	Extranjera	No indispensable
14	0	5

Presentación	
Importante	No es importante
19	0

Don de mando	
Si	No
19	0

29.- ¿ Tiene responsabilidad de bienes materiales ?

Si	No
14	5

30.- Existe la posibilidad de pérdida económicas o materiales por algún error cometido.

Si	No
17	2

31.- La responsabilidad de supervisión es:

Inmediata	Indirecta	Nada
12	6	3

32.- ¿ De cuántas personas ?

1 - 5	6 - 20	20 o más	Ninguna Persona
2	2	12	3

33.- ¿ Qué tipo de trabajo supervisa ?

Nivel Operario	Nivel Intelectual	Nada
13	5	3

34.- ¿ Tiene acceso a datos confidenciales ?

Si	No	Solo algunos
6	12	1

35.- ¿ Como considera el medio ambiente en el que se desarrolla

Adecuado	Inadecuado
12	7

36.- ¿ Cómo considera su trabajo ?

Interesante	Monótono	Variado
10	0	9

37.-El trabajo que desempeña presenta la posibilidad de adquirir alguna enfermedad o riesgo de trabajo

Si	No
2	17

38.- ¿ En qué grado ?

Leve	Severo	Nada
2	0	17

8. GRAFICACION DE RESULTADOS

1.- Nombre del puesto

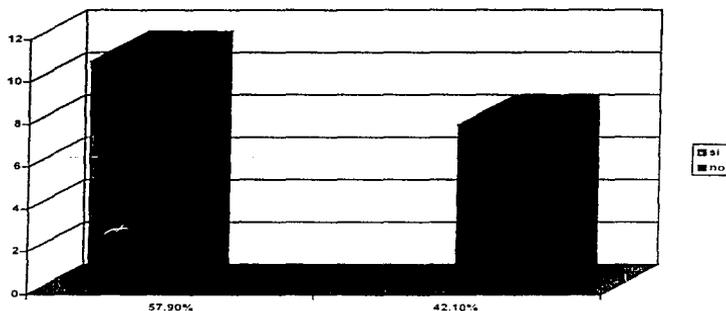
PUESTO	NO. DE PERSONAL
GERENCIA DE PRODUCCIÓN	1
GERENCIA DE PLANTA	1
GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD	1
SUBGERENTE DE PLANTA	1
JEFATURA DE PLANEACION	1
JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD	1
JEFATURA DE ALMACEN	1
JEFATURAS DE AREA	6
SUPERVISORES DE CONTROL DE CALIDAD	4
AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS	1
AUXILIAR DE COSTOS	1
TOTAL	19

Al plantearnos esta pregunta pretendemos conocer cuales son los nombres de cada uno de los puestos administrativos que integran a la empresa. Al conocer cuántos y cuáles son los puestos administrativos de la empresa podremos darnos cuenta de la magnitud de la misma así como de la complejidad de su estructura orgánica y también su organización administrativa.

Al analizar los cuestionarios encontramos que existen 19 puestos que representan a los niveles administrativos de la empresa, entre los que localizamos

a 1 Gerente de Producción, 1 Gerente de Planta, 1 Sub-Gerente de Planta, 1 Gerente de Control de Calidad, 1 Jefe de Planeación, 1 Jefe de Control de Calidad, 1 Jefe de Almacén, 6 Jefes de Area, 4 Supervisores de Control de Calidad, 1 Auxiliar de Costos y 1 Auxiliar de Recursos Humanos.

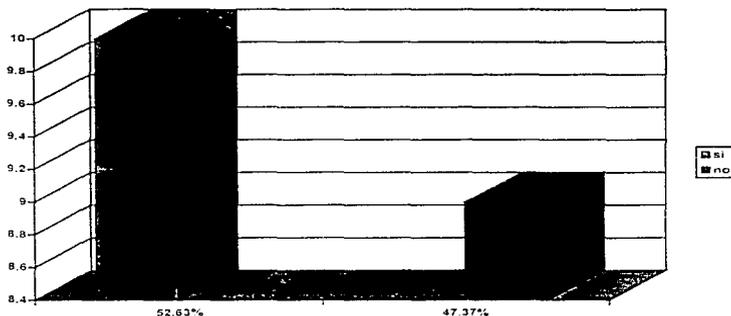
2.- ¿ Recibe otros nombres su puesto ?



Al plantearnos esta pregunta pretendemos saber si existen nombres únicos y establecidos para asignar a cada uno de los puestos o existe un desconocimiento del nombre real provocando confusión y como consecuencia una variación en los nombres. Es importante que esto perfectamente asignado el nombre del puesto ya que en este podemos apreciar a priori el papel y la responsabilidad que representa el puesto para la empresa.

En la siguiente gráfica podemos observar que el 57.90 % equivalente a 11 respuestas tienen bien definido el título de su puesto en tanto que el 42.10 % igual a 8 respuestas presentan varios nombres que los identifican provocando de cierta forma un desconocimiento del nivel que ocupan dentro de la empresa.

3.- ¿Hay en la empresa otros puestos semejantes ?

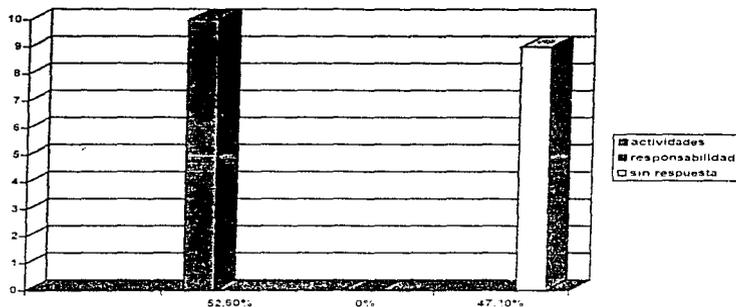


Esta pregunta nos permite conocer cuantas persona con actividades o responsabilidades similares o en común con otro puesto existen dentro de la empresa, es decir, cuantas personas comparten la carga de trabajo y las obligaciones de algún departamento en particular. Con esta pregunta podemos considerar si el número de empleados en un área o función es la adecuada o la suficiente como para cubrirla en su totalidad o es necesario incrementar o disminuir el número de persona ocupantes de determinado puesto.

Con los datos obtenidos en la siguiente gráfica podemos observar que el 47.37% de los entrevistados son únicos en desempeñar las funciones de un puesto en particular, cabe hacer mención que estos puestos se enfocan a los niveles de jefatura y gerencia en su mayoría (Gerente de planta, Sub-Gerente de planta, Gerente de producción, Gerente de Control de Calidad, Jefe de Control de Calidad, Jefe

de Planeación, Jefe de Almacén, Auxiliar de Costos y Auxiliar de Recursos Humanos), y el 52.63% de los empleados comparten actividades y/o responsabilidades del departamento con otros empleados similares a el mismo puesto (Supervisores de Control de Calidad y Jefes de Área).

4.- ¿ En qué difieren de su puesto?



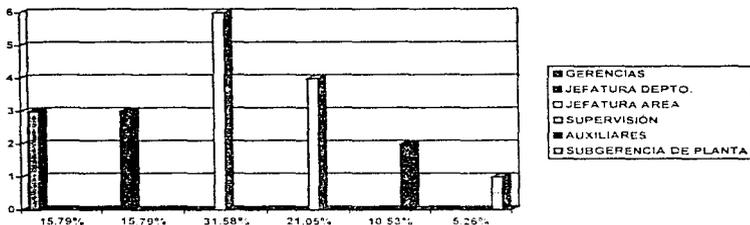
Una vez analizada la pregunta anterior podemos observar que de las entrevistas aplicadas solo 10 entrevistados tienen puestos similares : supervisores de control de calidad y jefes de área :

Con esta pregunta determinaremos en que difieren o en que son similares las funciones de los integrantes del mismo puesto

Analizando las respuestas dadas en los cuestionarios podemos decir que tanto los Supervisores de Control de Calidad como los Jefes de Área tienen la misma responsabilidad que implica el pertenecer a un determinado departamento, analizándolo gráficamente observamos que el 100% de las respuestas se dividen entre los que tienen puestos similares y los que no los tienen, quedando un 52.63 % para las personas que tienen puestos similares y que solo difieren en cuanto a las actividades que realizan unos de otros dejando la opción de responsabilidad como diferencia entre

los puestos sin ningún porcentaje. El 47.37% restante es para las preguntas que quedaron sin responder por no tener estos puestos similares.

5.- Ubicación del puesto en la empresa



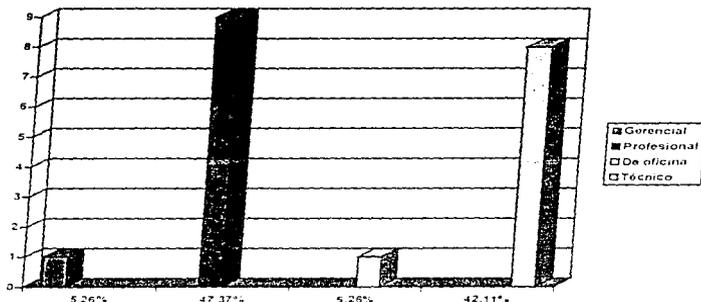
Esta pregunta nos sirve de referencia para saber en que forma esta conformada la empresa y cuantos puestos comprende a cada departamento. Es importante tener conocimiento de este dato porque ubicamos los niveles jerárquicos existentes en la empresa y de cierta manera podemos determinar a través de este estudio si son el número de puestos indicados o no para cada departamento.

Otro rasgo importante dentro de la pregunta es ver a que sección o división del departamento se pertenece y en dado caso saber si cada puesto tiene a su vez otros a su cargo.

Una vez analizados los datos encontramos que de los puestos correspondientes a niveles de Supervisión, Jefatura y Gerencia tenemos diecinueve de los cuales tres corresponden a nivel Gerencia (Gerencia de Producción, Gerencia de Planta y Gerencia de Control de Calidad) y una Sub-Gerencia de Planta, a nivel Jefatura

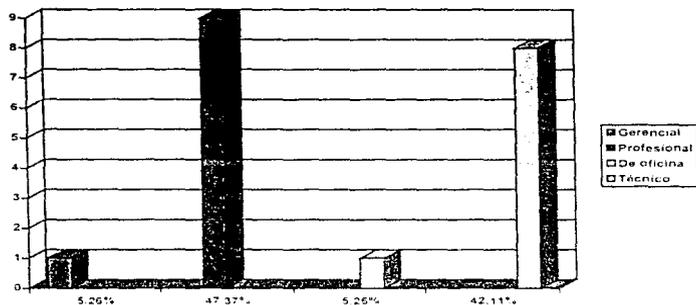
tenemos nueve puestos divididos en Jefatura de Control de Calidad Jefatura de Planeación, Jefatura de Almacén y Jefatura de Area en la que están seis puestos correspondientes a seis divisiones establecidas (1.- Area de Equipos 2- Area de Urimetro. 3.- Area de Acondicionado, 4.- Area de Empaque, 5.- Area de Suajado, 6.- Area de Corte, Moldeo, Troquelado y Ensamble), a nivel supervisión tenemos cuatro puestos correspondientes al Departamento de Control de Calidad y finalmente se encuentran los puestos de Auxiliar de Costos y de Recursos Humanos que funcionan como apoyo para la Sub-Gerencia de Planta.

6.- La responsabilidad de su puesto se clasifica primordialmente como:



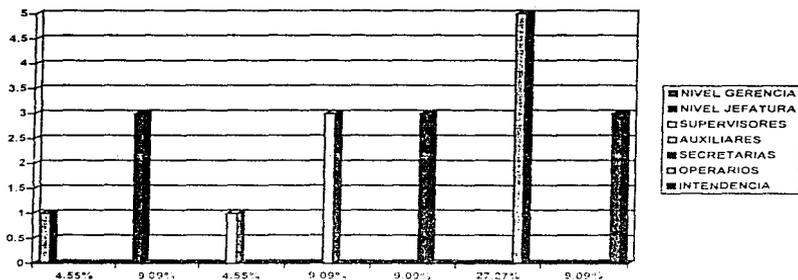
Para estructurar esta pregunta se ha dividido el nivel de responsabilidad para cada puesto dependiendo de el nivel jerárquico, de la importancia de las actividades que realiza cada uno de ellos y del grado de estudios que implica tener para ocupar cada uno de los puestos. La responsabilidad se ha clasificado en nivel gerencial, profesional, técnico y de oficina. Dentro de los datos obtenidos encontramos que el 47.37% de los entrevistados consideran que el nivel de responsabilidad necesario para ocupar su puesto es el equivalente a nivel profesional, el 42.11% opinan que la responsabilidad que implica el puesto que ocupan es el correspondiente a nivel técnico, el 5.26% consideran que el nivel requerido para desempeñar eficientemente se trabajo es a nivel gerencial por la gran responsabilidad que implica su puesto y finalmente el 5.26% restante opina que con nivel de oficina se alcanzan a cubrir las responsabilidades de su puesto de manera eficiente

6.- La responsabilidad de su puesto se clasifica primordialmente como:



Para estructurar esta pregunta se ha dividido el nivel de responsabilidad para cada puesto dependiendo de el nivel jerárquico, de la importancia de las actividades que realiza cada uno de ellos y del grado de estudios que implica tener para ocupar cada uno de los puestos. La responsabilidad se ha clasificado en nivel gerencial, profesional, técnico y de oficina. Dentro de los datos obtenidos encontramos que el 47.37% de los entrevistados consideran que el nivel de responsabilidad necesario para ocupar su puesto es el equivalente a nivel profesional, el 42.11% opinan que la responsabilidad que implica el puesto que ocupan es el correspondiente a nivel técnico, el 5.26% consideran que el nivel requerido para desempeñar eficientemente se trabajo es a nivel gerencial por la gran responsabilidad que implica su puesto y finalmente el 5.26% restante opina que con nivel de oficina se alcanzan a cubrir las responsabilidades de su puesto de manera eficiente.

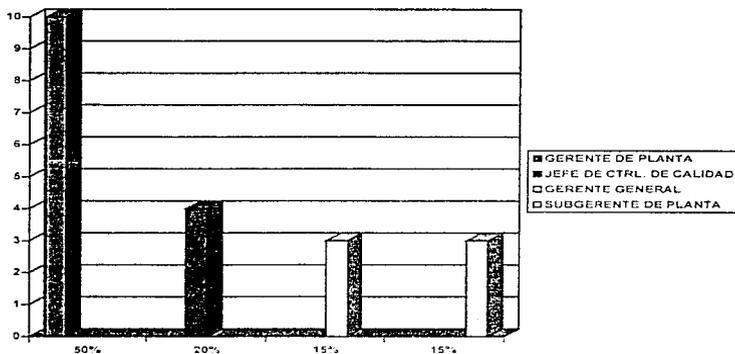
7.- ¿ Qué puestos tiene a su cargo ?



Con esta pregunta pretendemos saber cuantos puestos tienen subordinados a su cargo y en que cantidad, es evidente la importancia de esta pregunta ya que un puesto que tiene subordinados a su cargo requiere de mayor responsabilidad, habilidad y capacidad para conjuntar de manera eficiente el cumplimiento de sus actividades y la dirección y coordinación de sus subordinados.

El 4.55% corresponde a los puestos que tienen a su cargo a subordinados en nivel gerencia, el 9.09% es para los puestos que dirigen a niveles de jefatura, el 4.55% de los entrevistados tienen a su cargo la dirección de los supervisores, el 9.09% corresponde a los puestos que tienen a su cargo a auxiliares, el 9.09% tiene bajo su responsabilidad a secretarias, el 27.27% de los puestos tiene a su cargo a operarios como podemos observar el porcentaje más alto le corresponde precisamente a los que coordinan a los operarios, el último rubro lo ocupa quienes coordinan el trabajo de intendencia correspondiéndole un 9.09%.

8.- ¿ Quién es su jefe inmediato ?

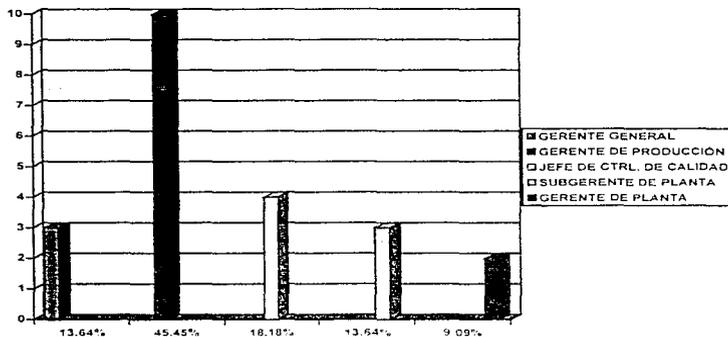


Con esta pregunta identificamos las líneas de mando establecidas formalmente en la empresa. Es importante tener bien identificada el área a la que se pertenece y por consecuencia quien es el jefe correspondiente, pues este será el único responsable de su trabajo y será al único también al que se rinda un informe pormenorizado de las actividades que se realizan, con estas medidas se evitará la duplicidad de mando que es un problema muy común cuando no se tiene bien delimitada la acción de los jefes.

En la presente gráfica observamos que los responsables de los puestos analizados en su mayoría corresponden al Gerente de Planta que está representado con un 50% de subordinados a su cargo equivalente a diez puestos. El Jefe de Control de Calidad tiene a su cargo la responsabilidad de cuatro subordinados representado

con un 20%. El Gerente General y el Sub-Gerente de Planta aparecen como responsables de tres puestos cada uno equivalentes a un 15% respectivamente.

9.- ¿ A quién le reporta ?

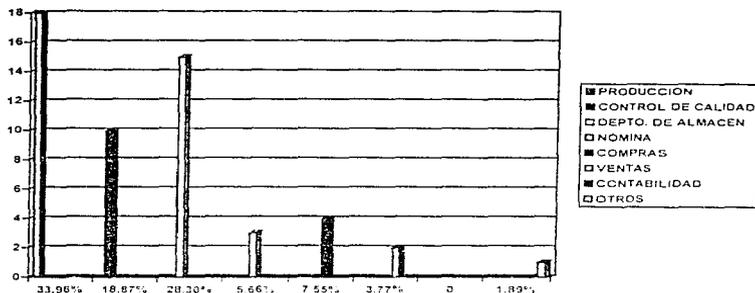


Esta pregunta está íntimamente relacionada con la pregunta anterior y de hecho esta es la que da origen a la pregunta en cuestión. Una vez delimitada la línea de mando para cada puesto es necesario determinar si aparte de reportar al jefe inmediato todas las actividades realizadas será indispensable informar a alguien más de los avances realizados por cada uno de los puestos y si es así delimitar con exactitud a quién habrá de reportarse para evitar confusiones o mal entendidos que puedan crear conflictos entre mandos y subordinados.

Con los datos obtenidos encontramos que 3 puestos diferentes

equivalentes al 13.64% reportan al Gerente General es decir al dueño de la empresa, 2 puestos reportan al Gerente de Producción equivalentes al 45.45 %, 3 puestos reportan al Sub-Gerente de Planta equivalente al 13.64%, un puesto reporta al Gerente de Planta equivalente al 9.09% y finalmente 4 reportan al Jefe de Control de Calidad equivalente a un 18.18%. Cabe hacer mención que aunque no se reporte directamente a varias personas si se está en la obligación de proporcionar información a quien lo solicite en actividades específicas siempre y cuando nuestras actividades repercutan en ellos.

10.- ¿ Con quién tiene trato interno para desarrollar su trabajo ?

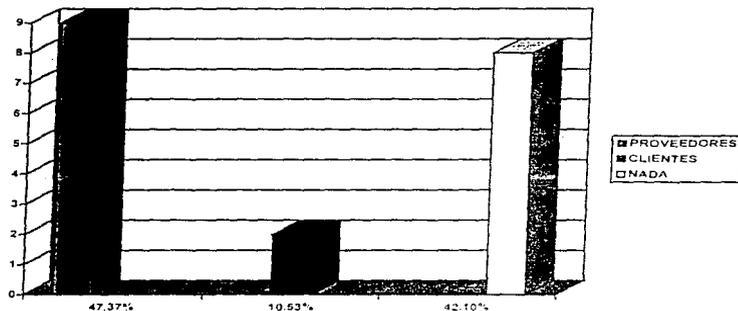


En toda actividad es indispensable que se tenga ayuda o apoyo de otros puestos y que nos sirvan como fuente de información para poder realizar las actividades correspondientes o simplemente que nos sirvan de retroalimentación laboral. Para que se de en forma eficiente esta relación es necesario delimitar bien quiénes habrán de ser esos contactos para que realmente se trabaje con las personas adecuadas.

De los datos obtenidos se observa que los departamentos o áreas con quien se tiene relación mas frecuente de forma interna de la empresa son Producción representada con un 33.96%, es decir, que casi en su totalidad de los entrevistados tienen de cierta forma relación con el departamento de Producción para desarrollar sus actividades. El departamento de Control de Calidad representa un 18.87% de contacto interno de trabajo, es decir, de las 19 personas entrevistadas diez de ellas consultan cuestiones de trabajo con el departamento. Otro departamento que tiene mucha

relación con los demás puestos analizados es el almacén ya que este representa el 28.30%. En menor grado encontramos a Nómina con un 5.66%, Compras con 7.55%, Ventas con un 3.77%, Contabilidad 0% y finalmente el rubro de otros representada con un 1.89%.

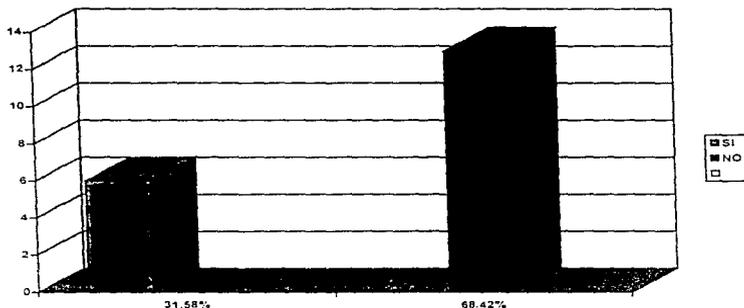
11.- ¿ Con quién tiene trato externo para desarrollar su trabajo ?



Al igual que la pregunta anterior esta pretende descubrir el grado de ingerencia que tiene el relacionarse con persona ajenas a la empresa para poder desarrollar las actividades de cada puesto de manera eficiente

Cabe hacer mencion que no todos los puestos analizados tienen necesidad de tener trato con contactos externos a la empresa ya que se estan considerando como contactos externos a la empresa a los proveedores y a los clientes y algunos de ellos no requieren directamente de informacion proporcionada por algún contacto para desempeñar su trabajo o parte de este. Para cuestiones gráficas diremos que ocho puestos representados por el 42.10% no tienen trato con externos y el 57.9% equivalente a once puestos tiene trato con proveedores y clientes, de los cuales nueve tienen trato con proveedores (47.36%) y dos con clientes (10.52%).

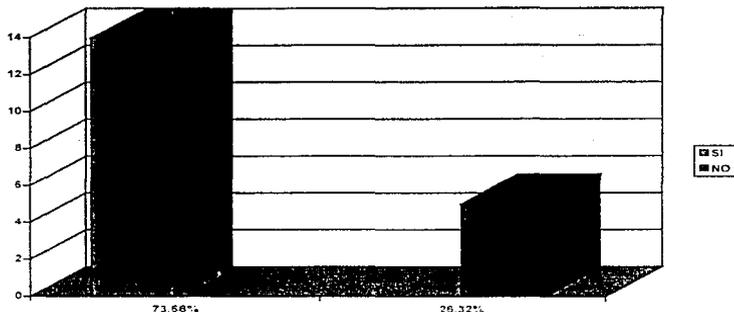
12.- ¿ Su puesto esta integrado dentro del nivel jerárquico de la empresa ?



Esta es una pregunta básica y muy representativa para nuestra investigación ya que la empresa no cuenta con una estructura orgánica bien definida, ni aparecen plasmados en un organigrama los niveles jerárquicos que ocupan sus puestos es por esto que carecen en la mayoría de los casos de conocimiento sobre la ubicación en la que se encuentra el puesto que cubren.

Según la información recopilada 6 personas comentaron que sus puestos si están integrados dentro de los niveles jerárquicos de la empresa y que corresponde a un 31.58%, sin embargo 13 personas aseguran que su puesto no está insertado en los niveles jerárquicos de la empresa y equivalen a un 68.42%

13.- ¿ Tiene una jornada de trabajo establecida ?



Esta pregunta tiene como objetivo saber si existen o no horarios establecidos de trabajo para cada puesto a nivel Gerencia, Jefatura y Supervisión ya que este tipo de política de horarios establecidos en empleados de tipo administrativo toma mucha importancia desde el momento en que se utilizan tarjetas para checar los tiempos de trabajo y mas aún cuando se toman medidas represivas en las prestaciones por retardos insignificantes en horarios de entrada y absoluta indiferencia para el trabajo adicional despues de la jornada de trabajo previamente establecida. Resulta fundamental considerar si el empleado en estos niveles debe cumplir todas sus responsabilidades con tiempo o con actividades

Gráficamente observamos que de los puestos estudiados catorce cumplen con jornadas fijas de trabajo incluso checando tarjeta equivalente a un 73.68% y cinco puestos no tienen jornada fija de trabajo representada por un 26.32%.

14.- Describa brevemente el trabajo que desempeña Usted.

15.- Describa en orden de importancia las actividades que realiza diariamente.

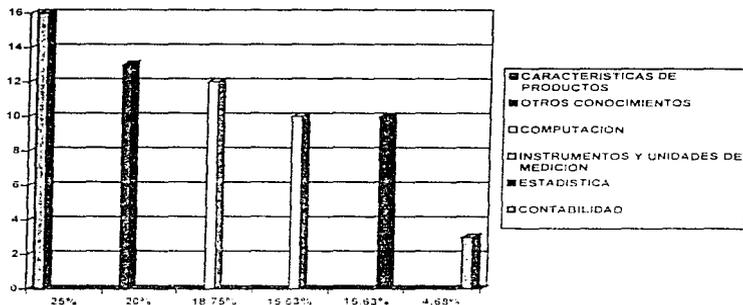
16.- Describa las actividades que realiza periódicamente.

17.-Describa las actividades que realiza solo eventualmente.

Las preguntas 14, 15, 16 y 17 se presentan abiertas debido a que se refieren a las funciones que deben cubrir cada uno de los puestos de la empresa y como se pudo apreciar en la pregunta número 1, cada una de las funciones que desempeñan los puestos es diferente y no pueden considerarse afines para presentar su tabulación y graficación.

Estas preguntas constituyen la esencia de nuestra investigación, ya que da la pauta para llegar a conocer las funciones de cada uno de los puestos que constituyen a la empresa.

18.- ¿ Qué conocimientos se requieren para ocupar su puesto ?



Esta pregunta ya va perfectamente perfilada para conocer las especificaciones que habrá de cubrir la persona que ocupara el puesto. es evidente que un puesto tiene que ser ocupado por la persona idonea que cubra realmente los requerimientos del puesto en cuanto a los conocimientos, ya que estos son básicos para desempeñar de manera satisfactoria el trabajo

Específicamente para los puestos analizados los conocimientos mas indispensables o mínimos por cubrir se encuentran ordenados en orden de importancia de la siguiente forma:

Características de los productos fabricados en la empresa 15 (25%)

Otros conocimientos no especificados 13 (20.31%),

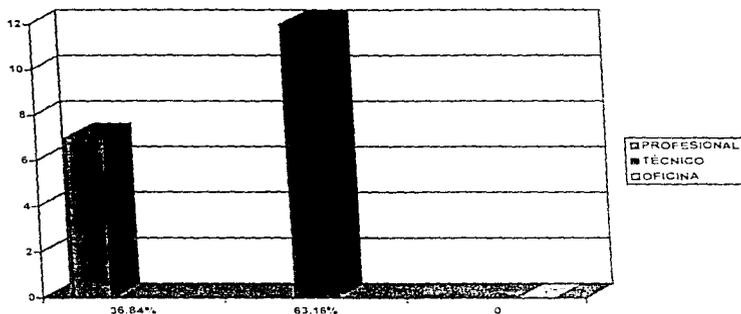
Computación 12 (18.75%),

Instrumentos y unidades de medición 10 (15.63%),

Estadística 10 (15.63%).

Contabilidad 3 (4.68%).

19.- Los conocimientos teóricos requeridos para el puesto son los equivalentes a qué nivel



Esta pregunta esta enfocada a conocer el nivel educativo que corresponde a los conocimientos que son necesarios para desempeñar el puesto de forma óptima, es decir, que a cada puesto debe corresponder una persona con el nivel educativo adecuado para que el rendimiento sea elevado y se sea capaz de proponer e implementar mejoras en cualquier momento que sea requerido.

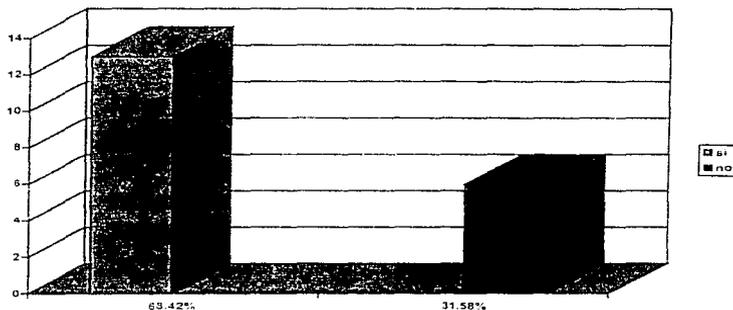
En base a los datos obtenidos en las entrevistas observamos que 12 (63.16%) considera que el nivel correspondiente a sus puestos es el técnico, opinan que sus actividades son de relativa facilidad y el nivel es suficiente para desempeñarlo.

Las 7 (26.84%) restantes manifiestan que el nivel idoneo para el

puesto y por consiguiente las actividades que realizan es el profesional ya que se requiere de cierta objetividad basada en conocimientos más profundos para desempeñarse de manera eficiente.

A pesar de que se encuentra incluido nadie opina que sea suficiente poseer conocimientos de oficina para realizar su trabajo.

20.- ¿ Cuenta con experiencia laboral fuera de la empresa ?

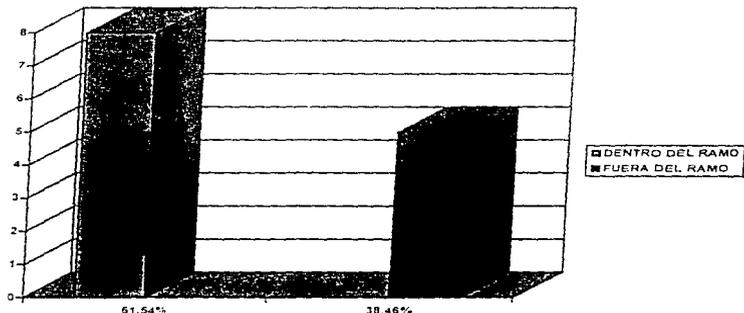


Es importante considerar este punto al momento de seleccionar o promover al personal que habra de ocupar el puesto que este en cuestión ya que la experiencia es un factor muy importante que de cierta forma nos puede manifestar el desempeño o capacidad desarrollada que tenga el candidato, lo cual no quiere decir que quien no cuenta con experiencia no sea capaz de adquirirla, pero puede ser un aspecto que si se considera puede ser de gran utilidad para seleccionar al candidato necesario

ya sea que se requiera o no experiencia determinada.

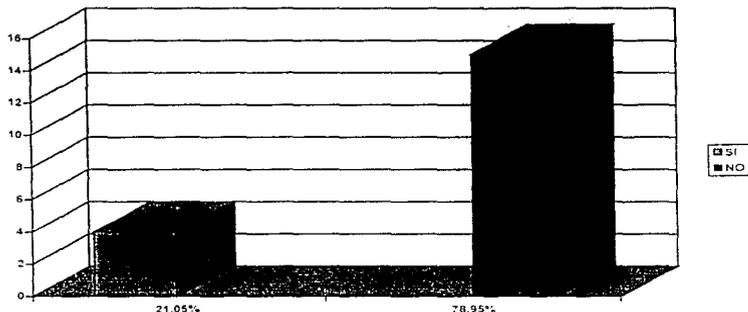
En la siguiente gráfica podemos observar que el 68.42% (13) de los entrevistados cuenta con experiencia laboral previa fuera de la empresa y el 31.58% (6) de los entrevistados nunca ha tenido experiencia laboral fuera de la empresa, siendo este el único trabajo en el que ha estado integrado.

21.- La experiencia laboral fuera de la empresa la clasifica como:



Según datos tomados de la pregunta anterior tenemos que 13 personas de 19 han tenido experiencia laboral fuera de la empresa, es decir, que han laborado en otras empresas. De los 13 empleados en cuestión 8 han laborado en campos de trabajo similares a los de su puesto cubierto en la empresa, equivalente a un 61.64% y 5 empleados su experiencia laboral con la que cuentan no ha tenido mucha relación con el trabajo que ahora desempeñan y representan un 38.46%

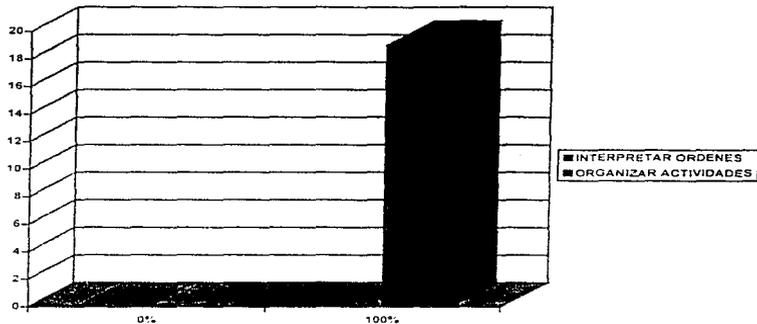
22. Recibe cursos de capacitación



La capacitación cubre un papel dentro del desempeño laboral de los empleados, en la medida que el empleado es capacitado, se esta en libertad de exigir mejores resultados en su trabajo y se aspira a la posibilidad de un crecimiento en la productividad y a su vez dichos conocimientos se derramarán a los demás compañeros de trabajo provocando una reacción de conjunto.

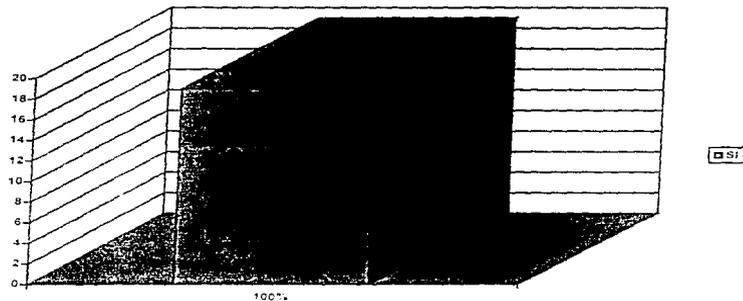
Conforme a la información recopilada observamos que la capacitación no es tomada como una medida de impulso y crecimiento ya que se ha visto muy limitada, 4 empleados equivalen al 21.05 % que si han recibido capacitación y el 78.95% representado en 12 personas nunca han sido capacitadas.

23. El trabajo que realiza exige solamente:



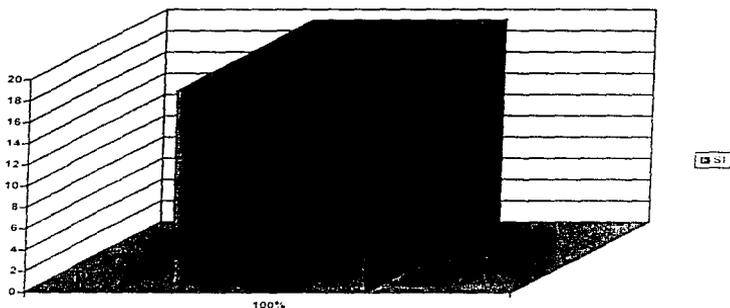
Definitivamente los empleados de los puestos a este nivel están obligados a trabajar con toda su capacidad y creatividad al máximo, lo cual implica ser muy eficaz y ordenado para realizar sus actividades y las de otros en forma organizada y efectiva. Todos los puestos sin excepción deben organizar diariamente sus actividades y las de sus subordinados en caso de tenerlos representando un 100%.

24. ¿ Su trabajo exige tomar decisiones ?



Al igual que en el caso anterior el trabajo desarrollado por cada uno de los integrantes de cada puesto exige al 100 % tomar decisiones de la forma más acertada posible.

25. En la toma de decisiones Usted puede consultar a alguien



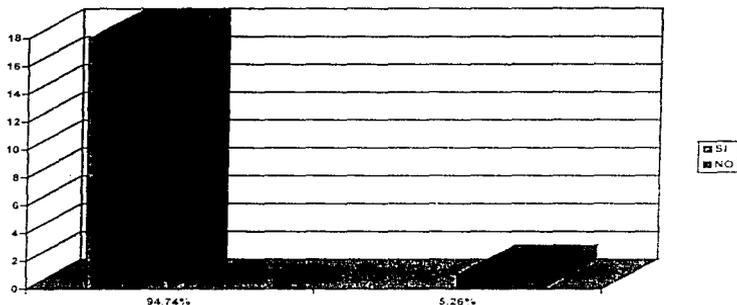
En algunos casos la complejidad de los problemas que se presentan, provocan dudas o confusión en quienes habrán de tomar alguna decisión, por lo cual es importante reconocer que cualquier duda puede ser consultada con sus superiores para recibir así una orientación sobre cómo darle solución al problema en cuestión. El 100% de los puestos está en libertad de consultar alguna duda.

26. ¿ El puesto exige iniciativa por parte de Usted ?



Otro aspecto importante es la iniciativa como motor impulsante para desempeñar cada una de las actividades del puesto de la manera más eficiente. Es vital considerar que la mente más brillante se ve opacada y reducida a nada si no actúa con gran iniciativa. El 100 % de los entrevistados opina que su puesto exige un alto grado de iniciativa.

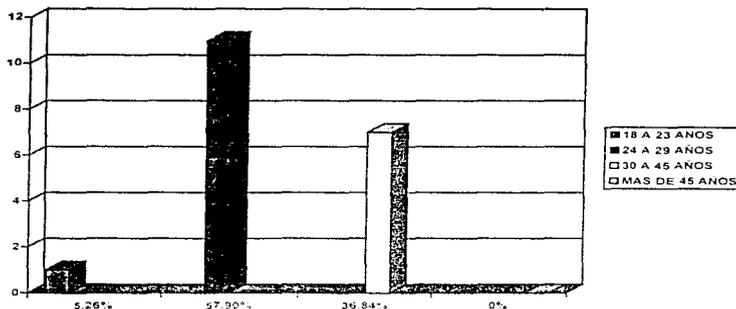
27. ¿ El puesto exige la creación de nuevos sistemas, métodos de trabajo y procedimientos ?



Graficamente podemos observar que el 94,74 % de los entrevistados equivalente a 18 personas tiene por obligación la creación de nuevos sistemas, métodos de trabajo y procedimientos, para poder organizar su trabajo de la mejor forma posible y sólo 21 persona opina que no es indispensable buscar nuevas formas de trabajo y equivale a un 5,26 %

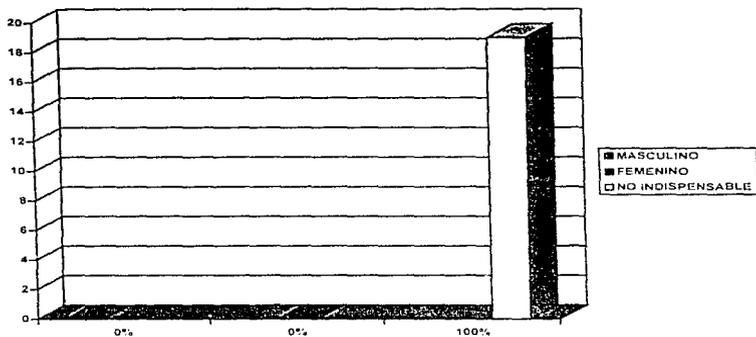
28. Requisitos necesarios para cubrir el puesto.

EDAD



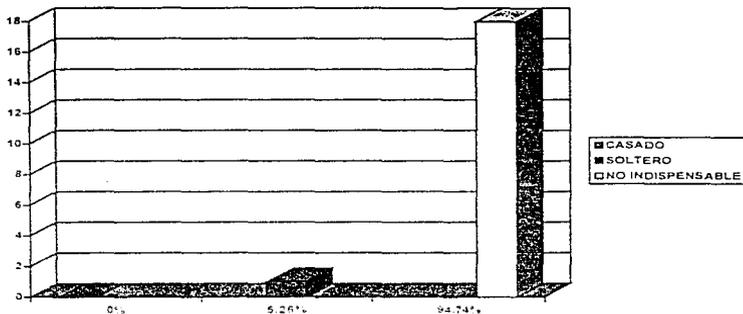
Esta pregunta se enfoca a los requisitos necesarios para cubrir el puesto, abarca varios rubros como son los concernientes a la edad, en donde la mayoría, representada por 11 empleados (57.90 %), opinan que la edad ideal para ocupar su puesto está entre 24 y 29 años, seguido de 7 empleados equivalentes al 36.84 % consideran que la edad para desarrollarse en el puesto es entre 30 y 45 años, sólo una persona opina que la edad ideal para desempeñar el puesto es entre los 18 y 23 años y finalmente en un rango mayor de 45 años de edad nadie cree que sea conveniente.

SEXO



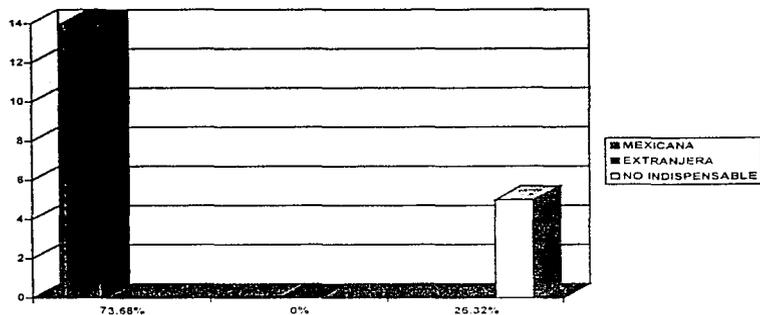
En cuestión al sexo el 100 % de los entrevistados opinan que el sexo no importa para ocupar cualquier puesto de la empresa, ya que todos tienen la capacidad suficiente para desarrollar su trabajo independientemente de que sean hombres o mujeres.

ESTADO CIVIL



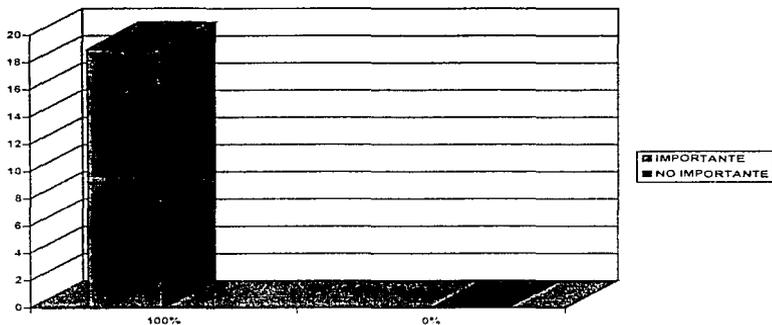
Para el estado civil el 94.74 % (18 personas) opinan que el estado civil no es muy indispensable para poder realizar el trabajo adecuadamente, pues siempre se debe trabajar con el mayor grado de responsabilidad. Sólo 1 persona (5.26 %) opina que la mejor condición civil para realizar su trabajo es el ser soltero.

NACIONALIDAD



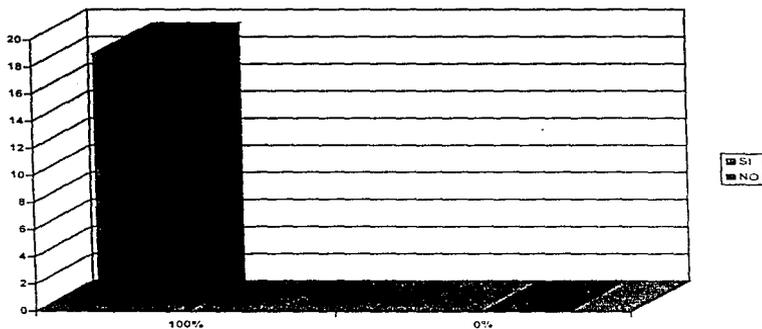
Para la nacionalidad 14 personas opinan que se debe ser mexicano para ocupar puestos en la empresa, esto representa un 73.68 % y 5 personas opinan que la nacionalidad no tiene importancia.

PRESENTACION



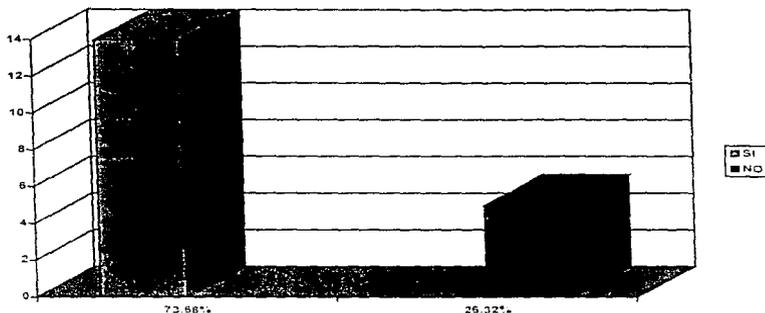
La presentación es muy importante y decisiva para la imagen de cualquier tipo de empresa, además de que representa a la imagen de la empresa, es por este motivo que el 100 % opinaron que si es importante la presencia de cada uno de ellos.

DON DE MANDO



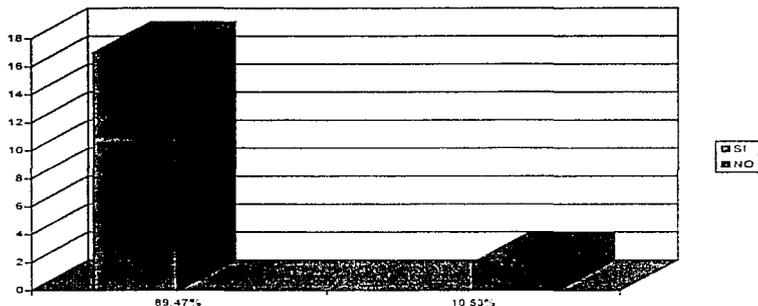
Así como el don de mando que debe ser característica esencial de cualquier empleado para poder desempeñar sus funciones eficientemente. El 100 % considera que es necesario tener esa habilidad.

29. ¿ Tiene responsabilidad de los bienes materiales ?



Gráficamente observamos que 14 empleados (73.68 %) tienen responsabilidad de bienes materiales, en tanto que el 26.32 % correspondiente a 5 personas no tienen ninguna responsabilidad en bienes materiales. Esta pregunta es muy importante ya que es necesario responsabilizar a los empleados de los bienes que les otorgan para el desempeño adecuado de sus actividades.

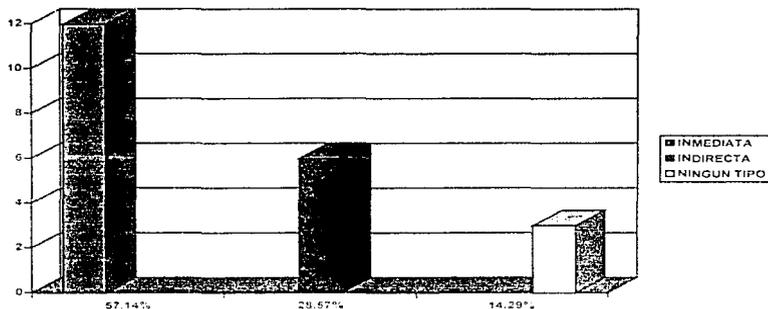
30. ¿ Existe la posibilidad de pérdidas económicas o materiales por algún error cometido ?



Es importante crear conciencia en todos los empleados de que el trabajo bien realizado nos reporta grandes beneficios al contrario de un trabajo realizado a medias pues puede representar grandes pérdidas económicas para la empresa, perjudicando con esto a todos los empleados

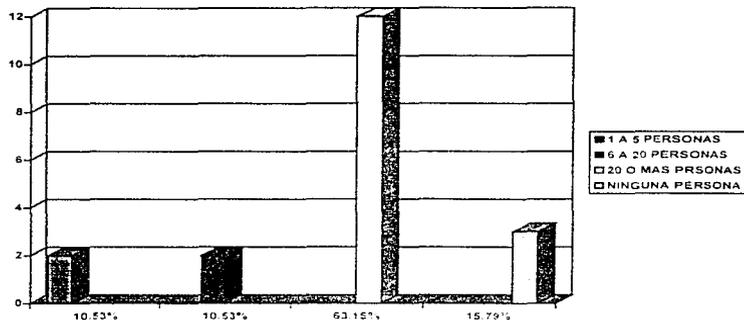
De la 19 personas entrevistadas el 89.47 % (17 personas) opinan que existe la posibilidad de alguna pérdida económica por algún error o negligencia y el 10.53 % (2 personas) no tienen la posibilidad de provocar pérdidas económicas con el desarrollo de su trabajo.

31. La responsabilidad de supervisión es :



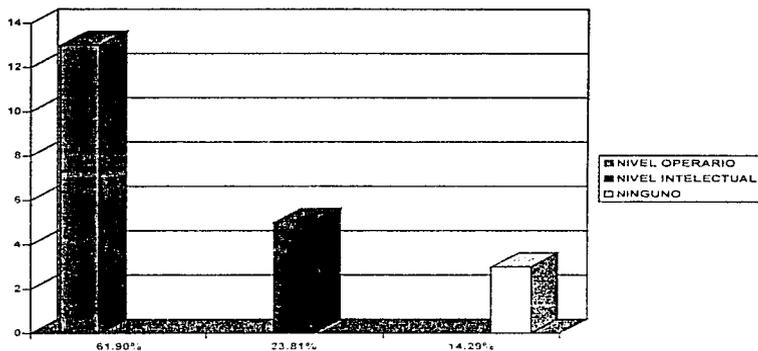
La supervisión realizada por los empleados puede ser de dos tipos : inmediata e indirecta, es decir, que en algunos casos se trabaja directamente con los trabajadores o empleados, no habiendo responsabilidad directa con ellos, pero si chequeando el trabajo realizado por ellos. Como se puede apreciar el 57.14 % (12 personas) tienen supervisión inmediata y 6 personas (28.57 %) realizan supervisión indirecta y 3 no realizan ningún tipo de supervisión.

32. ¿ De cuántas personas ?



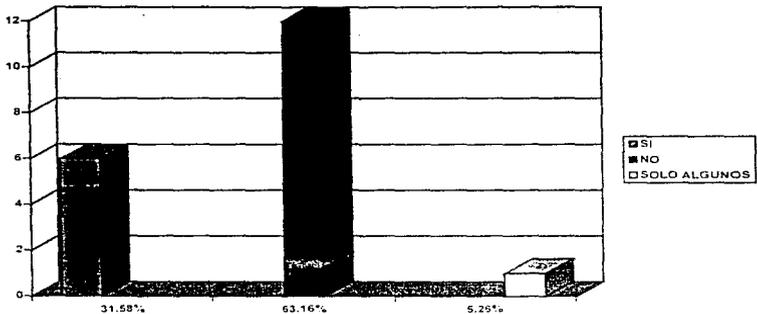
Gráficamente encontramos el número de trabajadores que son supervisados, siendo el más representativo con 12 personas los cuales supervisan a 20 trabajadores (63.15 %). Dos personas supervisan de 1 a 5 trabajadores y 3 personas (15.79 %) no supervisan a nadie.

33. ¿ Qué tipo de trabajo supervisa ?



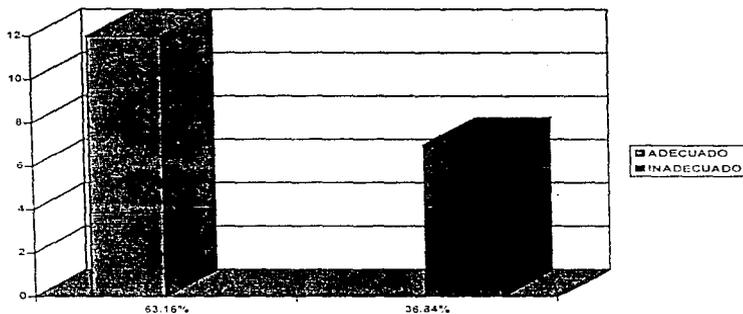
En cuanto a la supervisión realizada, se clasifica en dos rubros, el nivel operativo y el nivel intelectual. El 61.90 % (13 personas) supervisan trabajo a nivel operativo mientras que el 23.81 % (5 personas) supervisan trabajo intelectual. 3 personas no supervisan a nadie.

34. ¿ Tiene acceso a datos confidenciales ?



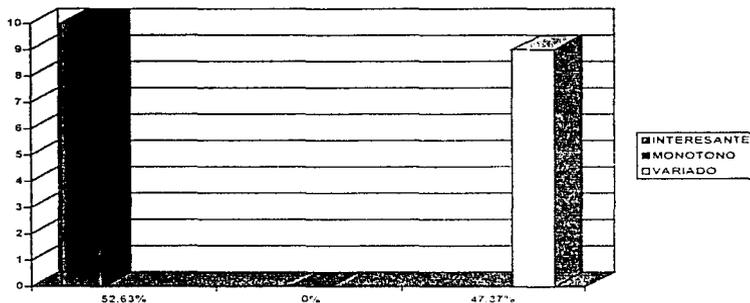
El tener acceso a datos confidenciales manifiesta el grado de confianza con que ha sido dotado su puesto. En este caso particular observamos que el 63.16 % (12 personas) están en capacidad de conocer datos confidenciales y el 5.26 % (1 persona) tiene acceso a información confidencial pero sólo de algunos datos.

35. ¿ Cómo considera el medio ambiente en que se desarrolla ?



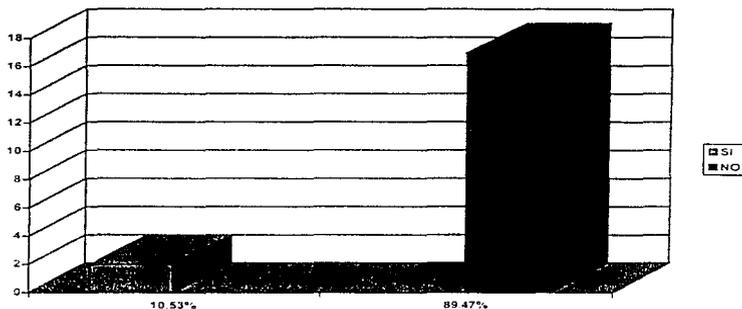
Es importante tener presente el cómo se sienten los empleados en su medio ambiente de trabajo, es decir, si éste es el adecuado o no para desempeñar su trabajo eficientemente y de las entrevistas aplicada obtuvimos que el 63.16 % opinan que sus condiciones ambientales son adecuadas, dato representado por 12 personas y 7 personas igual al 36.84 % opinan que su ambiente es inadecuado.

36. ¿ Cómo considera su trabajo ?



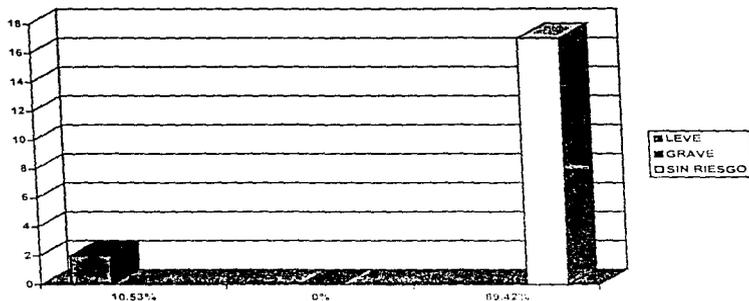
Otro factor fundamental a considerar es como considera el empleado a su trabajo ya que de esto depende el cómo lo realice. El 52.63 % (10 personas) opinan que su trabajo es interesante, lo cual es muy benéfico para la empresa y para su trabajo mismo, el 47.37 % (9 personas) opinan que su trabajo es variado y nadie opina que su trabajo sea monótono.

37. ¿ El trabajo que desempeña presenta la posibilidad de adquirir alguna enfermedad o riesgo de trabajo ?



Punto importante a considerar es si el trabajo representa o no la posibilidad lejana o inmediata de adquirir alguna enfermedad de trabajo o sufrir algún riesgo de trabajo. Por las características de los productos fabricados y por las instalaciones mismas estas no representan posibilidad de riesgo de tal motivo que el 89.47 % (17 personas) opinan que no sufren ninguna posibilidad de riesgo y sólo 2 personas (10.13 %) consideran que por sus actividades realizadas pueden sufrir algún accidente de trabajo.

38. ¿ En qué grado ?



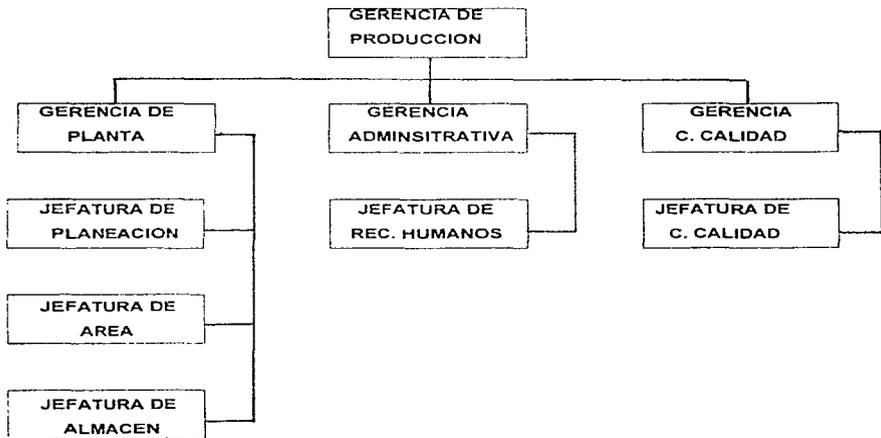
Para esta pregunta y en relación a la anterior tenemos que los riesgos de trabajo que se pueden presentar o enfermedades son mínimos y en caso de suceder serían leves. El 89.42 % (17 personas) no sufren posibilidad de riesgo por tal motivo no opinan nada y el 10.53 % (2 personas) consideran que serían accidentes o riesgos de trabajo leves.

CAPITULO VII

PROPUESTA

1. ORGANIGRAMA PROPUESTO

A continuación presentamos el organigrama propuesto a los requerimientos de la empresa.



2. ESTRUCTURA ORGANICA

Basándonos en el organigrama propuesto, nosotros decidimos darle un seguimiento más formal a la estructura de la empresa, es por esto, que a continuación presentamos la estructura orgánica propuesta que delimita los niveles jerárquicos en la empresa.

Asimismo, presentamos el objetivo general de cada una de las unidades administrativas que a nuestra consideración deberán cubrir para lograr la eficiencia en el desarrollo de sus funciones.

1.- GERENCIA DE PRODUCCION

2.- GERENCIA DE PLANTA

2.1. Jefatura de Almacén

2.2. Jefatura de Planeación

2.3. Jefatura de Area

2.3.1. Equipos

2.3.2. Acondicionado y Endotraqueales

2.3.3. Empaque

2.3.4. Corte, Moldeo, Troquelado, Ensamble y Suajado

2.3.5. Urimetro

3.-GERENCIA ADMINSTRATIVA

3.1. Jefatura de Recursos Humanos

4.- GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD

4.1. Jefatura de Control de Calidad

4.2. Supervisión de Control de Calidad

GERENCIA DE PRODUCCION

OBJETIVO

* Verificar que la empresa marche adecuadamente conforme a los planes, objetivos y políticas planteadas por la empresa estando al tanto de cada uno de los detalles acontecidos en cada departamento, así como de sus necesidades y avances.

GERENCIA DE PLANTA

OBJETIVO

* Asegurarse de que la empresa en relación a la producción y planeación de la producción vaya acorde con las necesidades y expectativas de la empresa.

GERENCIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO

* Coordinar y verificar que la empresa marche conforme a los planes, objetivos y políticas previamente establecidos en la empresa dentro del ámbito administrativo

GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVO

* Fomentar la buena imagen de los productos fabricados ante los compradores conforme a las normas y especificaciones de calidad indicadas para cada producto, así como fungir como representante ante los comités de normatización de los productos

JEFATURA DE ALMACEN

OBJETIVO

* Mantener el almacén en condiciones de seguridad y capacidad coherente con la producción realizada en la empresa, manteniendo siempre en los límites convenientes el stock del almacén.

JEFATURA DE PLANEACION

OBJETIVO

* Diseñar constantes mecanismos para planear la producción de la planta y mantener siempre en orden y congruencia los programas de producción a las necesidades de la empresa.

JEFATURA DE AREA

OBJETIVO

* Mantener en sincronía el trabajo de cada una de las áreas productivas en conjunto con los recursos y medios con que se cuenta para llevar a cabo la producción y programar el trabajo siempre cumpliendo con los estándares de producción.

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO

* Dirigir adecuada y oportunamente a los recursos humanos en cuanto a relaciones laborales se refiere y mantener en armonía las relaciones obrero-patronales

JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVO

* Coordinar y supervisar que el departamento cumpla con los objetivos para los que fue creado, verificando constantemente que la producción se lleve a cabo bajo las normas de calidad específicas y someter a revisión las normas y manuales de fabricación para asegurar la actualidad de la información

SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD

OBJETIVO

* Verificar que en las áreas productivas se trabaje conforme a lo planeado y a las especificaciones dadas para cada producto.

3. CLAVES DE IDENTIFICACION PROPUESTAS

Al realizar la presente investigación decidimos incluir una tabla en la que le asignamos una clave a cada uno de los puestos que constituyen la planta productiva de la empresa INMEDAR, S. A., tomando como base la estructura orgánica antes citada.

Las claves asignadas a los puestos tienen como principal objetivo lograr una simplificación en los registros de la empresa, además de poderlos identificar por medio de siglas y números sin la necesidad de escribir la nomenclatura completa del puesto.

Las claves están integradas por las siglas de los puestos y los números que representan el nivel jerárquico de cada uno de ellos.

CLAVES DE IDENTIFICACION

NOMBRE DEL PUESTO	CLAVE DEL PUESTO
GERENCIA DE PRODUCCION	GPN-0101
GERENCIA DE PLANTA	GPT-0202
JEFATURA DE ALMACEN	JAL-0302
JEFATURA DE PLANEACION	JPL-0302
JEFATURA DE AREA	JAR-0302
GERENCIA ADMINISTRATIVA	GAD-0203
JEFATURA DE REC. HUMANOS	JRH-0303

GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD	GCC-0204
JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD	JCC-0304
SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD	SCC-0404

4. ANALISIS DE PUESTOS PROPUESTO

En base a los estudios realizados en la investigación se seleccionaron y determinaron las actividades y responsabilidades que debe cubrir cada puesto acorde con su nivel, los cuales fueron plasmados en los siguientes formatos con la finalidad de lograr una mayor objetividad en el desempeño de cada uno de los puestos integrantes de la empresa.

Cabe hacer mención que estamos modificando dos de los puestos existentes dentro de la empresa y uno ha sido de creado ya que estos requieren ser más específicos, pues la condición en la que se encuentran ubicados presentan cierta ambigüedad en sus funciones y sobre la responsabilidad que tiene cada uno, por tal motivo se a cambiado la Subgerencia de Planta y en el organigrama propuesto aparece como Gerencia Administrativa, ya que la empresa necesita un puesto que este directamente involucrado en las actividades de tipo administrativas pues actualmente son actividades que han quedado muy postergadas.

El siguiente puesto modificado es el que cubre el auxiliar de Recursos Humanos pues la situación en la que se encuentra solo cubre parcialmente las actividades de un Departamento de Recursos Humanos pues este desarrolla también funciones de apoyo a la Subgerencia de Planta, las cuales distraen su atención parcial y no se desarrolla el departamento como es debido ya que solo cubre parte de las actividades. Además cabe recordar que INMEDAR, S.A. es una empresa con un gran

número de trabajadores, las cuales requieren de la dirección de un Departamento de Recursos Humanos bien organizado y bien integrado.

Finalmente para el Departamento de Control de Calidad, se esta proponiendo la creación de un puesto especial para un auxiliar, el cual cubrirá exclusivamente actividades de oficina, el cual representará un beneficio muy grande para el Departamento, ya que los Supervisores en conjunto con el Jefe de Control de Calidad podrán enfocarse 100% a sus actividades enfocadas a la supervisión y a la creación.

**ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE PRODUCCION
CLAVE DE IDENTIFICACION: GPN - 0101
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: PRODUCCION
PUESTOS BAJO SU MANDO: GERENCIAS Y JEFATURAS
JEFE INMEDIATO: DIRECTOR GENERAL
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION, CONTROL DE CALIDAD,
REC. HUMANOS
CONTACTOS EXTERNOS: NINGUNO
**NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO:** UNO

DESCRIPCION GENERICA

- DIRIGIR Y COORDINAR LAS JUNTAS ORDINARIAS Y EXTRAORDINARIAS LLEVADAS A CABO EN LA PLANTA SOBRE ASUNTOS DE LA MISMA.
- DETERMINAR LAS PRIORIDADES A CUBRIR EN CUANTO A LA DISTRIBUCION DE LOS RECURSOS FINANCIEROS.
- DAR APROBACION PARA CAMBIOS DE PROVEEDORES DE MATERIAS PRIMAS, ASI COMO DE LOS CAMBIOS EN ESPECIFICACIONES O CARACTERISTICAS DE LAS MATERIAS PRIMAS A COMPRAR.
- CONTROLAR LOS NIVELES DE PRODUCCION EN BASE A LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA.
- REALIZAR ESTUDIOS DE INVERSION

- VIGILAR LA CORRECTA UTILIZACIÓN DE LOS RECURSOS TECNICOS, MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS DE LA PLANTA.
- SUPERVISAR EL PROCESO DE PRODUCCION Y TOMAR DECISIONES EN BASE A LA SUPERVISION DEL PROCESO

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- AGILIZAR LA DISTRIBUCION DE RECURSOS FINANCIEROS PARA LAS NECESIDADES DE LA EMPRESA.
- VIGILAR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE CADA UNA DE LAS AREAS DE LA EMPRESA.
- AUTORIZAR LOS MOVIMIENTOS REALIZADOS POR EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (NOMINA PREMIOS, INCENTIVOS, ETC.)

ACTIVIDADES PERIODICAS

- DAR VISTO BUENO A LAS MODIFICACIONES REALIZADAS EN ALGÚN PROCESO PRODUCTIVO, METODO DE TRABAJO, MANUALES, ETC.
- DETERMINAR LA PERMANENCIA O DESPIDO DE LAS TRABAJADORES EN SITUACIONES EXTRAORDINARIAS.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- PARTICIPAR COMO CONCILIADORA EN CONFLICTOS ENTRE TRABAJADORES Y/O EMPLEADOS DE CONFIANZA.
- FUNGIR COMO PARTE ACTIVA EN LAS INTERVENCIONES DEL SINDICATO DE

TRABAJADORES

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: COMPUTACION, DIRECCION, CALIDAD

EXPERIENCIA: A NIVEL GERENCIA DOS AÑOS

RESPONSABILIDAD DE TODOS LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

AUTORIDAD: SOBRE TODA LA PLANTA

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE PLANTA
CLAVE DE IDENTIFICACION: GPT - 0202
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: PRODUCCION
PUESTOS BAJO SU MANDO: JEFATURAS DE PLANEACION Y DE AREA,
GERENTE DE PRODUCCION
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION, C CALIDAD, ALMACEN, COMPRAS
CONTACTOS EXTERNOS: CLIENTES
NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO: UNO

DESCRIPCION GENERICA

- CONTROLAR LAS ORDENES DE PREPARACION Y FABRICACION EN FUNCION A LAS EXISTENCIAS EN EL ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIAL DE EMPAQUE.
- DIRIGIR AL GRUPO DE INVESTIGACION DE NUEVOS PRODUCTOS A FABRICARSE
- REALIZAR ESTUDIOS DE COSTO - BENEFICIO DE LOS POSIBLES PRODUCTOS A FABRICARSE.
- PARTICIPAR COMO ENLACE ENTRE EL DEPARTAMENTO DE VENTAS, ADMINISTRATIVO Y AREA PRODUCTIVAS.

- DERRAMAR INFORMACION ACTUALIZADA A TODA LA EMPRESA DE LOS

AVENES Y NUEVAS TECNOLOGIAS EXISTENTES EN EL MERCADO DEL RAMO.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- VIGILAR LA CORRECTA UTILIZACION DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA.
- VIGILAR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.
- SUPERVISAR TODAS LAS LINEAS DE PRODUCCION.
- ASIGNAR A CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS LA LISTA DE PRODUCTOS QUE VAN A FABRICARSE EN ORDEN DE IMPORTANCIA

ACTIVIDADES PERIODICAS

- SUPERVISAR AL PERSONAL DE MANTENIMIENTO.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- RECIBIR Y ATENDER A LOS PROVEEDORES EN LA ADQUISICION DE MAQUINARIA Y/O REFACCIONES

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: PRODUCCION, C. CALIDAD, DIRECCION,
PLANEACION, COMPUTACION.

EXPERIENCIA: EN PRODUCCION A NIVEL GERENCIA 2 AÑOS

RESPONSABILIDAD: EN BIENES MATERIALES Y BUEN DESEMPEÑO
DE LA PLANTA

AUTORIDAD: HACIA LAS GERENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTROL
DE CALIDAD Y JEFATURAS.

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE ADMINISTRATIVO
CLAVE DE IDENTIFICACION: GAD - 0203
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO
PUESTOS BAJO SU MANDO: JEFE DE REC HUM., DE ALMACEN Y AUX
DE CONTROL DE INVENTARIOS
JEFE INMEDIATO: GERENTE DE PRODUCCION
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION, VENTAS, COMPRAS,
ALMACEN
CONTACTOS EXTERNOS: CLIENTES, PROVEEDORES
NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO: UNO

DESCRIPCION GENERICA

- DETERMINAR LOS NIVELES DE PRODUCCION EN BASE A INFORMES DE LA GERENCIA DE PLANTA.
- DETERMINACION DE OBJETIVOS, PLANES Y POLITICAS BAJO LOS CUALES SE DIRIGE LA EMPRESA.
- DETERMINACION Y CREACION DE MANUALES DE ORGANIZACION.
- PROPORCIONAR INFORMES DE LOS TIEMPOS DE ENTREGA DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS AL AREA DE VENTAS.
- ELABORACION DE PRESUPUESTOS.
- VISTO BUENO PARA LA COMPRA DE MATERIAS PRIMAS, MATERIALES DE

EMPAQUE Y PRODUCTOS PARA EL DESARROLLO DE TRABAJO COTIDIANO DE LA EMPRESA.

- VIGILAR EL CORRECTO DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.
- ATENDER LOS ASPECTOS LEGALES DE LA EMPRESA ANTE TERCEROS.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- LLEVAR UN CONTROL PORMENORIZADO DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS DE SALEN DE LA EMPRESA PARA EL ALMACEN GENERAL.
- LLEVAR UN CORRECTO REGISTRO DE LAS SALIDAS.
- REALIZAR COMPRAS

ACTIVIDADES PERIODICAS

- DETERMINACION DE COSTOS TOTALES Y COSTOS UNITARIOS DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- SELECCIONAR Y EVALUAR A LOS PROVEEDORES.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: PRODUCCION, CONTROL DE CALIDAD, COMPUTACION, MANEJO DE PERSONAL.

EXPERIENCIA: DOS AÑOS A NIVEL GERENCIA

RESPONSABILIDAD: LOS BIENES MATERIALES DE LA EMPRESA Y EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

AUTORIDAD: SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES DE LA EMPRESA.

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR,S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD
CLAVE DE IDENTIFICACION: GCC - 0204
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD
PUESTOS BAJO SU MANDO: JEFE, SUPERVISORES Y AUXILIAR DE CONTROL DE CALIDAD
JEFE INMEDIATO: GERENTE DE PRODUCCION
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION, VENTAS
CONTACTOS EXTERNOS: CLIENTES Y PROVEEDORES
NUMERO DE EMPLEADOS EN EL PUESTO: UNO

DESCRIPCION GENERICA

- DAR DE ALTA A LA EMPRESA ANTE LAS INSTITUCIONES ENCARGADAS.
- ACTUALIZAR LAS VIGENCIAS DEL ALTA DE LA EMPRESA ANTE LAS INSTITUCIONES ENCARGADAS.
- PROPORCIONAR AL DEPARTAMENTO DE VENTAS TODA LA DOCUMENTACION NECESARIA SOBRE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS EN CUANTO A APROBACIONES, REGISTROS, MODIFICACIONES, ETC. PARA PARTICIPAR EN LICITACIONES NACIONALES.
- PARTICIPAR EN EL PROCESO DE NORMALIZACION DE LOS PRODUCTOS EN CONJUNTO CON EL SECTOR PUBLICO Y PRIVADO.
- REALIZAR TRAMITES DE INCLUSION, MODIFICACION, REGISTROS, ETC. DE

LOS PRODUCTOS ANTE LAS INSTITUCIONES INVOLUCRADAS.

- ATENDER LAS QUEJAS DERIVADAS DEL MAL FUNCIONAMIENTO DE ALGUN PRODUCTO VENDIDO.
- PARTICIPAR EN EL PROCESO DE CANJES DEL PRODUCTO DEFECTUOSO.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- MANTENER INFORMADA A LA JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD SOBRE TODOS LOS CAMBIOS O MODIFICACIONES REALIZADAS A LAS NORMAS DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS.
- PROPORCIONAR AL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD TODAS LAS ESPECIFICACIONES, NORMAS Y DEMAS DOCUMENTACION RELACIONADA A LA FABRICACION DE LOS PRODUCTOS.
- PARTICIPAR Y DAR VISTO BUENO DE LAS DECISIONES Y FORMA DE PROCEDER DE LA JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- INFORMAR A LA GERENCIA DE PRODUCCION DEL DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- GENERAR MATERIAL DE APOYO PARA LA PREPARACION Y BUEN DESEMPEÑO DE LA JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: COMPUTACION, CALIDAD, PRODUCCION

EXPERIENCIA: C. DE CALIDAD A NIVEL GERENCIA 2 AÑOS

RESPONSABILIDAD: DESEMPEÑO DEL PERSONAL Y DE LOS BIENES MATERIALES DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD

AUTORIDAD: SOBRE EL PERSONAL A SU CARGO

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS
CLAVE DE IDENTIFICACION: JRH - 0303
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: RECURSOS HUMANOS
PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO
JEFE INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION
CONTACTOS EXTERNOS: PROVEEDORES
NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO: UNO

DESCRIPCION GENERICA

- DETERMINAR LAS FUENTES DE RECLUTAMIENTO.
- TENER ACTUALIZADOS LOS CONTRATOS DE TODAS LAS TRABAJADORES.
- IMPARTIR CURSOS DE INDUCCION A LAS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO.
- REVISAR Y ACTUALIZAR LOS MANUALES DE INDUCCION.
- MANTENER ACTUALIZADOS LOS SUELDOS MEDIANTE LA VALUACION DE PUESTOS.
- DETERMINAR LOS INCENTIVOS Y PREMIOS DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD PARA LAS TRABAJADORES.
- DETERMINAR Y SOLUCIONAR LOS INDICES DE AUSENTISMO.

- DETERMINAR POLITICAS DISCIPLINARIAS PARA EL DESEMPEÑO DE LAS TRABAJADORES.
- REALIZAR REVISIONES PERIODICAS DE LOS REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA.
- PROMOCIONAR PROGRAMAS MOTIVACIONALES.
- DETERMINAR NECESIDADES DE CAPACITACION Y PARTICIPAR EN LA ELABORACION DE MANUALES DE CAPACITACION.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- VIGILAR LA OBSERVANCIA DEL LOS REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA.
- PARTICIPAR COMO MEDIO DE COMUNICACION ENTRE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA Y LAS TRABAJADORES.
- CONTROLAR LAS ASISTENCIA DIARIA DE LAS TRABAJADORES.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- REALIZAR EL PROCESO DE SELECCION, APLICAR ENTREVISTASY HOJAS DE SOLICITUD.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- PROGRAMAR REVISIONES PERIODICAS AL ANALISIS DE PUESTOS.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: MANEJO DE PERSONAL, COMPUTACION, NOMINA,
PROCESO DE CONTRATACION.

EXPERIENCIA: EN EL AREA DE RECURSOS HUMANOS

RESPONSABILIDAD: DATOS CONFIDENCIALES DE LOS REC. HUM.

AUTORIDAD: SOBRE TODO EL PERSONAL

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE PLANEACION
CLAVE DE IDENTIFICACION: JPL - 0302
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: PRODUCCION
PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO

JEFE INMEDIATO: GERENTE DE PLANTA
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION, COMPRAS, ALMACEN
CONTACTOS EXTERNOS: PROVEEDORES
NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO: UNO

DESCRIPCION GENERICA

- SUPERVISAR EN FORMA GENERAL EL MANTENIMIENTO DE LA PLANTA, VERIFICAR QUE LOS PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO SE DESARROLLEN ADECUADA Y OPORTUNAMENTE.
- PARTICIPAR EN CONJUNTO CON EL EQUIPO DE DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS.
- ELABORAR ORIGINALES MECANICOS PARA LOS GRABADOS E IMPRESIONES UTILIZADOS EN LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA, ASI COMO ELABORACION DE DIBUJOS DE LAS DIFERENTES PIEZAS O PRODUCTOS FABRICADOS.
- CREAR, DISEÑAR O SOLICITAR LAS PIEZAS QUE NECESITE LA MAQUINARIA

PARA SU ADECUADO FUNCIONAMIENTO.

- LLEVAR UN CONTROL DEL GRADO DE AVANCE DE LOS PRODUCTOS EN PROCESO.
- DETERMINAR SISTEMAS QUE PERMITAN EVITAR LOS CUELLOS DE BOTELLA SUCITADOS DURANTE EL PROCESO PRODUCTIVO

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- VERIFICAR EN FORMA CONJUNTA CON EL JEFE DE CONTROL DE CALIDAD Y EL JEFE DE ALMACEN, LAS MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS SEMIELABORADOS CON LA FINALIDAD DE QUE ESTOS CUMPLAN CON LAS ESPECIFICACIONES CON LAS QUE FUEROS PEDIDAS.
- VERIFICAR EN CONJUNTO CON EL JEFE DE CONTROL DE CALIDAD Y LOS JEFES DE AREA QUE TODOS LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA LA FABRICACION ESTEN DEBIDAMENTE ACTUALIZADOS COMO: MANUALES, NORMAS, ORDENES MAESTRAS. ORDENES DE FABRICACION Y PREPARACION.
- PROGRAMAR EN BASE A LOS COMPONENTES DE CADA PRODUCTO UNA RELACION DE LOS MATERIALES QUE TIENEN QUE SER SOLICITADOS AL AREA DE COMPRAS O A LA PLANTA PROVEEDORA DE PRODUCTOS INYECTADOS Y EXTRUIDOS.
- OPTIMIZAR LOS PROCESOS DE PRODUCCION

ACTIVIDADES PERIODICAS

- REALIZAR PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO.
- LLEVAR UN CONTROL ADECUADOS DE LAS MATERIAS PRIMAS EXISTENTES

EN EL ALMACEN.

- PROGRAMAR EN BASE AL PRONOSTICO DE VENTAS LA SECUENCIA EN LA ELABORACION DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS POR DEPARTAMENTO.
- CREAR SISTEMAS QUE FACILITEN LA ENTREGA OPORTUNA DE LOS PRODUCTOS TERMINADOS AL ALMACEN GENERAL.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- REALIZAR PROYECTOS DE EXPANSION.
- COLABORAR EN LA ADQUISICION DE NUEVA MAQUINARIA Y ADITAMENTOS PARA LAS YA EXISTENTES

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: COMPUTACION, PLANEACION, PRODUCC..

EXPERIENCIA: EN PLANEACION DE LA PRODUCCION

RESPONSABILIDAD: SOBRE BIENES MATERIALES Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL DEPTO.

AUTORIDAD: HACIA EL PERSONAL

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR,S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE ALMACEN
CLAVE DE IDENTIFICACION: JAL - 0302
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: ALMACEN (ADMINISTRATIVO)
PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO
JEFE INMEDIATO: GERENTE DE PLANTA
CONTACTOS INTERNOS: C. CALIDAD, COMPRAS, PRODUCCION
CONTACTOS EXTERNOS: PROVEEDORES
NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO: UNO

DESCRIPCION GENERICA

- HACER LA RECEPCION DE LAS MATERIAS PRIMAS VERIFICANDO QUE LAS CANTIDADES CORRESPONDAN CON LA FACTURA Y LA ORDEN DE COMPRA
- RECIBIR LOS PRODUCTOS EN PROCESO O SEMIELABORADOS.
- ACOMODAR TODOS LOS MATERIALES QUE ENTREN AL ALMACEN EN SUS LUGARES CORRESPONDIENTES DEPENDIENDO DEL SISTEMA DE ACOMODO DEL ALMACEN.
- REGISTRAR LAS ENTRADAS Y LAS SALIDAS DE LOS MATERIALES DIVERSOS EN FORMA OPORTUNA.
- DETERMINAR EL STOCK DEL ALMACEN Y DETERMINAR LOS PUNTOS DE REORDEN.
- SOLICITAR AL GERENTE ADMINISTRATIVO LOS MATERIALES QUE SEA NECESARIO RESURTIR.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- SURTIR A LAS AREAS DE LAS MATERIAS PRIMAS NECESARIAS PARA LA FABRICACION DE LOS PRODUCTOS EN FUNCION A LAS ORDENES DE PREPARACION Y FABRICACION.
- VERIFICAR QUE HAYA EN EXISTENCIA LOS MATERIALES QUE VAN A SER SOLICITADOS EN LAS ORDENES DE PREPARACION Y FABRICACION
- MANTENER AL DIA TODOS LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA EL CONTROL DE LAS EXISTENCIAS EN EL ALMACEN.
- ASIGNAR A SUS SUBORDINADOS LAS CARGAS DE TRABAJO CORRESPONDIENTES A CADA DIA

ACTIVIDADES PERIODICAS

REALIZAR INVENTARIOS MENSUALES DE LAS EXISTENCIAS EN EL ALMACEN. REALIZAR LISTAS DE DICHO INVENTARIO, VERIFICAR QUE SEA CORRECTO HACIENDO UNA INSPECCION FISICA AL AZAR DE DICHAS LISTAS.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- REALIZAR VISITAS A LOS PROVEEDORES PARA ACLARAR ALGUNA ESPECIFICACION O MODIFICACION SOBRE ALGUNA MATERIA PRIMA EN ESPECIAL.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: COMPUTACION, MANEJO DE ALMACENES

EXPERIENCIA: MANEJO DE ALMACENES DOS AÑOS

RESPONSABILIDAD: SOBRE BIENES MATERIALES

AUTORIDAD: PARA TOMAR DECISIONES

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE AREA
CLAVE DE IDENTIFICACION: JAR - 0302
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: PRODUCCION
PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO
JEFE INMEDIATO: GERENTE DE PLANTA
CONTACTOS INTERNOS: C CALIDAD, ALMACEN, REC. HUM.,
PRODUCCION
CONTACTOS EXTERNOS: NINGUNO
NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO: SEIS

DESCRIPCION GENERICA

- CHECAR ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD DE LAS TRABAJADORES.
- PROPORCIONAR MATERIAS PRIMAS E INSTRUMENTOS DE TRABAJO ADEMÁS DE FOMENTAR CONDICIONES AMBIENTALES ADECUADAS PARA REALIZAR EL TRABAJO EN FORMA EFICIENTE.
- SUPERVISAR QUE LAS ACTIVIDADES DE LAS TRABAJADORES SE REALICEN DE LA MEJOR FORMA POSIBLE.
- REALIZAR INSPECCIONES A LO LARGO DE LA JORNADA LABORAL A LOS PRODUCTOS FABRICADOS MEDIANTE UN MUESTREO PARA CORROBORAR QUE SE ESTA FABRICANDO BAJO LAS ESPECIFICACIONES MARCADAS PARA CADA UNO DE LOS PRODUCTOS.

- REALIZAR PRUEBAS DE FUNCIONALIDAD A LOS PRODUCTOS MEDIANTE MUESTREO, ASI COMO A LAS MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS SEMIELABORADOS.
- VERIFICAR QUE LOS PRODUCTOS SEMIELABORADOS COMO LOS PRODUCTOS TERMINADOS SALGAN DEL DEPARTAMENTO EN LAS CONDICIONES OPTIMAS PARA SER ACONDICIONADO O PARA CONTINUAR SU PROCESO DE FABRICACION EN OTRO DEPARTAMENTO.
- AL INICIO DE LA JORNADA LABORAL PROPORCIONAR A LAS TRABAJADORES LAS ESPECIFICACIONES BIEN DEFINIDAS QUE DEBERAN CUBRIR PARA CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE SERAN FABRICADOS EN EL DIA, EVITANDO CON ESTO QUE EL PRODUCTO NO CUMPLA CON LAS NORMAS.
- MANTENER AL DIA TODOS LOS REGISTROS NECESARIO PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO Y LAS ACTIVIDADES DE LOS TRABAJADORES.
- VERIFICAR QUE EL AREA Y LOS PRODUCTOS FABRICADOS SE ENCUENTREN EN LAS CONDICIONES OPTIMAS DE HIGIENE.
- CAPACITAR AL TRABAJADOR PARA QUE ESTE SEA AUTOSUFICIENTE EN EL TRABAJO QUE DESEMPEÑA EN CUANTO A PREPARACION DE TINTAS, PEGAMENTOS, PONER MARCAS O COTAS, PONER MEDIDAS, CHECAR CALIBRES Y APARIENCIA DE LOS MATERIALES Y QUE ELLAS PUEDAN TENER CRITERIO PARA DETERMINAR SI SON OPTIMOS O NO Y SE TRABAJE MAS A CONCIENCIA EN CUANTO A ESPECIFICACIONES SE REFIERE.
- VERIFICAR QUE LAS TRABAJADORES TENGAN LAS MEDIDAS O DIMENSIONES ADECUADAS EN BASE A LAS ESPECIFICACIONES PARA LA FABRICACION DEL PRODUCTO.
- INFORMAR A LAS TRABAJADORES DE LOS PUNTOS CRITICOS QUE DEBEN SER CUIDADOS DENTRO DEL PROCESO DE FABRICACION.
- INFORMAR A LAS TRABAJADORES DE CUALQUIER EVENTUALIDAD O PROBLEMA SUCURDADO COMO CONSECUENCIA DE SU TRABAJO.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- CAPACITAR Y ORIENTAR A LAS TRABAJADORES DE NUEVO INGRESO Y A LAS TRABAJADORES CON ANTIGUEDAD.
- ORIENTAR A LAS TRABAJADORES SOBRE ASPECTOS LABORALES Y PARTICIPAR COMO MEDIADOR DE ELLAS ANTE TERCEROS.
- DESARROLLAR NUEVOS METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO PARA OPTIMIZAR TIEMPOS Y MOVIMIENTOS. ASI COMO REDUCIR AL MAXIMO MERMAS Y DESPERDICIOS.
- PRESENTAR INFORMES A LA GERENIA DE PLANTA Y A LA GERENCIA DE PRODUCCION Y JEFATURA DE CONTROL DE CALIDAD DE LOS AVANCES, LAS LIMITANTES Y DIFICULTADES ENCONTRADAS EN RELACION A LA MATERIA PRIMA, PROCESO DE FABRICACION Y CONDICIONES AMBIENTALES DEL AREA DE TRABAJO
- REALIZAR INVENTARIO DE LAS MATERIAS PRIMAS Y PRODUCTOS EN PROCESO EXISTENTES EN EL DEPARTAMENTO.

ACTIVIDADES PERIODICAS

REALIZAR AUDITORIAS INTERNAS AL DEPARTAMENTO PARA DETECTAR POSIBLES FALLAS O PROBLEMAS Y CONOCER MEJOR EL DESARROLLO DEL MISMO.

- ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO Y DE PROCESO.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: COMPUTACION, ESTADISTICA, C. CALIDAD,
MANEJO DE PERSONAL

EXPERIENCIA: EN PRODUCCION Y MANEJO DE PERSONAL
DOS AÑOS

RESPONSABILIDAD: DE BIENES MATERIALES Y PERSONAL

AUTORIDAD: SOBRE EL PERSONAL A SU CARGO

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

**ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR,S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
CLAVE DE IDENTIFICACION: JCC - 0304
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD
PUESTOS BAJO SU MANDO: SUPERVISORES Y AUXILIAR DE CONTROL
DE CALIDAD
JEFE INMEDIATO: GERENTE DE CONTROL DE CALIDAD
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION, ALMACEN
CONTACTOS EXTERNOS: PROVEEDORES
**NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO:** UNO

DESCRIPCION GENERICA

- ELABORAR LOS CERTIFICADOS DE CALIDAD CORRESPONDIENTES A LOS PRODUCTOS FABRICADOS.
- COORDINAR LAS ACTIVIDADES REALIZADAS POR LOS SUPERVISORES DE CONTROL DE CALIDAD.
- SUPERVISAR QUE EL TRABAJO REALIZADO POR LOS SUPERVISORES SE DESARROLLE CONFORME A LO PLANEADO.
- PROPONER SOLUCIONES Y ALTERNATIVAS A LOS DIFERENTES PROBLEMAS DETECTADOS EN LOS PRODUCTOS EN PROCESO.
- RECOPIRAR INFORMACION NECESARIA PARA LA ELABORACION DE LOS CERTIFICADOS DE CALIDAD.

- COORDINAR EN CONJUNTO CON EL AUXILIAR DEL DEPARTAMENTO EL TRABAJO REALIZADO POR LAS TRABAJADORES DE INTENDENCIA.
- REALIZAR PRUEBAS DE FUNCIONALIDAD DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS.
- PARTICIPAR EN LOS PROYECTOS DE CREACION DE NUEVOS PRODUCTOS.
- DAR VISTO BUENO A LOS PRODUCTOS Y/O MATERIAS PRIMAS EN CASO DE SER ACEPTADOS Y AUTORIZAR LOS RECHAZOS EN CASO DE ESTAR FUERA DE ESPECIFICACION.
- DAR LA LIBERACION DEL PRODUCTO Y/ O MATERIA PRIMA QUE CUMPLA CON LAS ESPECIFICACIONES DETERMINADAS.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- DISEÑAR NUEVOS METODOS DE CONTROL
- SOLICITAR A LA GERENCIA DE CONTROL DE CALIDAD TODO LO NECESARIO PARA EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO.
- PROPORCIONAR A LOS DEPARTAMENTOS INTERESADOS EL MATERIAL NECESARIO PARA DESEMPEÑAR SU TRABAJO EN CUANTO A NORMAS, PROCESOS DE FABRICACION, ASI COMO ESPECIFICACIONES DE LOS PRODUCTOS.
- PRESENTAR A LA GERENCIA DE PLANTA Y GERENCIA DE PRODUCCION LAS ESTADISTICAS OBTENIDAS Y LOS PROBLEMAS O DIFICULTADES ENCONTRADAS DENTRO DEL DESEMPEÑO DE LAS LABORES.
- DETECTAR NECESIDADES DE CAPACITACION PARA LOS TRABAJADORES DEL DEPARTAMENTO
- ELABORAR PROGRAMAS DE CAPACITACION Y SI SE ESTA CAPACITADO FORMAR PARTE DEL GRUPO CAPACITADOR.

- DISEÑAR FORMATOS Y MATERIALES NECESARIOS PARA ASENTAR LA INFORMACION OBTENIDA EN LAS AREA DE TRABAJO.
- REALIZAR PROGRAMAS DE MANTENIMIENTO A LOS APARATOS Y EQUIPOS DEL DEPARTAMENTO DE CONTROL DE CALIDAD.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- REALIZAR MANUALES DE FABRICACION, MANUALES DE CALIDAD, MANUALES DE PROCESO Y DEMAS DOCUMENTACION NECESARIA PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL DEPARTAMENTO.
- PARTICIPAR COMO REPRESENTANTE DE LA EMPRESA EN CUANTO A CUESTIONES DE CALIDAD SE REFIERAN.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- REALIZAR ESTUDIOS DE VIABILIDAD PARA PRODUCTOS DE NUEVA CREACION.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: CONTROL DE CALIDAD, PRODUCCION, COMPUTACION, ESTADISTICA.

EXPERIENCIA: EN CONTROL DE CALIDAD DOS AÑOS

RESPONSABILIDAD:

**SOBRE BIENES MATERIALES Y BUEN
DESEMPEÑO DEL DEPARTAMENTO**

AUTORIDAD:

SOBRE EL PERSONAL A SU CARGO

**ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ**

**FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996**

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: SUPERVISOR DE CONTROL DE CALIDAD
CLAVE DE IDENTIFICACION: SCC - 0403
UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD
PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO
JEFE INMEDIATO: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION, ALMACEN
CONTACTOS EXTERNOS: PROVEEDORES
NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO: TRES

DESCRIPCION GENERICA

- SUPERVISAR EL PROCESO PRODUCTIVO, ES DECIR, QUE CUMPLA CON LAS ESPECIFICACIONES DE CALIDAD REQUERIDAS POR LAS NORMAS DE CADA PRODUCTO.
- IDEAR NUEVAS TECNICAS PARA SUPERVISAR EL TRABAJO DE FORMAS MAS SIMPLES Y COMPLETAS.
- VERIFICAR LAS ESPECIFICACIONES CON LAS QUE LABORAN LAS TRABAJADORES Y DETECTAR ASI POSIBLES ERRORES DE FABRICACION.
- VERIFICAR QUE LAS INSTALACIONES DE LA PLANTA ESTEN EN CONDICIONES OPTIMAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD.
- VERIFICAR LA CORRECTA FUNCIONALIDAD DE LOS NUEVOS PRODUCTOS.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- DISEÑAR METODOS DE CONTROL PARA EL PROCESO PRODUCTIVO
- REALIZAR ESTUDIOS PARA DETERMINAR LOS GRADOS DE MERMA O DESPERDICIO.
- CHECAR LAS CONDICIONES EN LAS QUE SE ENCUENTRA LA MATERIA PRIMA AL MOMENTO DE HACER LA RECEPCION Y DAR EL VISTO BUENO O EL RECHAZO DE LAS MISMAS.
- DETECTAR PROBLEMAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO Y EN LOS MATERIALES, ASI COMO PROPONER ALTERNATIVAS DE SOLUCION.
- VERIFICAR FISICAMENTE MUESTRAS DE LOS PRODUCTOS PARA DETERMINAR EL GRADO DE CUMPLIMIENTO DE LOS ESTANDARES MARCADOS PARA CADA PRODUCTO Y EN BASE A ESTOS RESULTADOS ELABORAR ESTADISTICAS.

ACTIVIDADES PERIODICAS:

- ELABORAR MANUALES DE FABRICACION , HOJAS DE INSTRUCCION, TABLAS DE ESPECIFICACIONES PARA AUXILIARSE EN SUS ACTIVIDADES, ETC.
- IDEAR NUEVAS FORMAS DE TRABAJO O UTILIZACION DE MATERIALES PARA REDUCIR COSTOS.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- ATENDER LAS AUDITORIAS QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: PRODUCCION, CALIDAD, COMPUTACION

EXPERIENCIA: 1 AÑO EN CONTROL DE CALIDAD

RESPONSABILIDAD: SOBRE BIENES MATERIALES

AUTORIDAD: HACIA QUIENES SUPERVISA

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

**ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR DE CONTROL DE CALIDAD
CLAVE DE IDENTIFICACION: ACC- 0403

UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA
DEPARTAMENTO: CONTROL DE CALIDAD
PUESTOS BAJO SU MANDO: INTENDENCIA
JEFE INMEDIATO: JEFE DE CONTROL DE CALIDAD
CONTACTOS INTERNOS: PRODUCCION, ALMACEN
CONTACTOS EXTERNOS: NINGUNO
**NUMERO DE EMPLEADOS
EN EL PUESTO:** UNO

DESCRIPCION GENERICA

- CUADRAR Y ARCHIVAR ORDENES DE FABRICACION Y PREPARACION
- REVISAR Y ARCHIVAR LOS CERTIFICADOS EXPEDIDOS POR LOS LABORATORIOS EXTERNOS DE CONTROL
- HACER LAS LECTURAS DE LOS INDICADORES BIOLOGICOS, ASI COMO DESTRUIRLOS Y DESECHARLOS.
- ASIGNAR LOTE A LAS MATERIAS PRIMAS UNA VEZ HECHA LA RECEPCION.
- REALIZAR UN RECORD DE ENTRADAS DE MATERIA PRIMA.
- MANTENER ACTUALIZADA Y ORDENADA TODA LA INFORMACION CONCERNIENTE AL DEPARTAMENTO.

DESCRIPCION ESPECIFICA

-ACTIVIDADES DIARIAS:

- SOLICITAR Y REPARTIR EL BOTIQUIN PARA CADA UNA DE LAS AREAS
- SOLICITAR Y DISTRIBUIR LA PAPELERIA DEL DEPARTAMENTO.
- LLEVAR MUESTRAS DE LOS PRODUCTOS A LOS LABORATORIOS PARA QUE SE LES REALICEN LAS PRUEBAS DE TERCERIA CORRESPONDIENTES.
- SUPERVISAR Y COORDINAR AL PERSONAL DE INTENDENCIA.
- MANTENER AL DIA TODOS LOS ARCHIVOS CORRESPONDIENTES DE LOS LABORATORIOS EXTERNOS DE CONTROL Y PROVEEDORES DEL DEPARTAMENTO

ACTIVIDADES PERIODICAS

- REALIZAR LA TECNICA PARA HACER LOS MEDIOS DE CULTIVO Y EXPONERLOS

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- PREPARAR LA PAPELERIA NECESARIA PARA LAS AUDITORIAS REALIZADAS A LA EMPRESA.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: COMPUTACION, BASES DE PRODUCCION Y DE CONTROL DE CALIDAD

EXPERIENCIA:

NO NECESARIA

RESPONSABILIDAD:

SOBRE DOCUMENTACION

AUTORIDAD:

HACIA LAS PERSONAS QUE COORDINA

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

ANALISIS DE PUESTOS
INMEDAR, S.A.
IDENTIFICACION DEL PUESTO

NOMBRE DEL PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO DEL CONTROL
DE INVENTARIOS

CLAVE DE IDENTIFICACION: ACI - 0403

UBICACION: PLANTA PRODUCTIVA

DEPARTAMENTO: ADMINISTRATIVO

PUESTOS BAJO SU MANDO: NINGUNO

JEFE INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO

CONTACTOS INTERNOS: ALMACEN

CONTACTOS EXTERNOS: NINGUNO

NUMERO DE EMPLEADOS

EN EL PUESTO: UNO

DESCRIPCION GENERICA

- DETERMINAR LOS ESTANDARES DE PRODUCCION
- DETERMINAR LA PRODUCCION MENSUAL
- DETERMINAR EL PRECIO UNITARIO DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN.

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

- DETERMINAR LOS ESTANDARES DE CADA UNO DE LOS PRODUCTOS, EN BASE AL PROCESO DE FABRICACION QUE SE REQUIERA PARA CADA UNO DE ELLOS.
- LLEVAR UN CONTROL ADECUADO DE LAS ORDENES DE ENTRADA Y SALIDA DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES SEMIELABORADOS.
- ELABORAR LA ESTIMACION DE PRECIOS UNITARIOS PARA CADA UNO DE LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN.

ACTIVIDADES PERIODICAS

- ELABORAR LAS ESTIMACIONES PARA DETERMINAR EL PRECIO UNITARIO DE LOS PRODUCTOS.
- LLEVAR UN CONTROL DE ENTRADAS Y SALIDAS DEL ALMACEN.

ACTIVIDADES EVENTUALES:

- IMPRIMIR FORMATOS PARA LOS EMPAQUES DE LOS PRODUCTOS FABRICADOS.
- VERIFICAR QUE EL EQUIPO DE COMPUTO SE ENCUENTRE EN BUENAS CONDICIONES Y SI ES QUE PRESENTA ALGUNA FALLA, CERCIORARSE DE QUE SE LES DE EL MANTENIMIENTO REQUERIDO
- INTEGRACION DE LA DOCUMENTACION CORRESPONDIENTE A CADA UNO DE LOS PRODUCTOS PARA SOLICITAR EL GRADO DE INTEGRACION NACIONAL DE LOS PRODUCTOS ANTE LAS INSTITUCIONES CORRESPONDIENTES.

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: COMPUTACION, MANEJO DE ALMACENES
COSTOS.

EXPERIENCIA: 1 AÑO EN ALMACENES

RESPONSABILIDAD: EN LAS ACTIVIDADES REALIZADAS

AUTORIDAD:

ELABORO: ANA MARIA GARCIA GARCIA
REVISO: ROSA MARIA MEDINA MARTINEZ

FECHA: AGOSTO 1996
FECHA: AGOSTO 1996

CONCLUSIONES

El estudio de la Auditoría Administrativa es muy importante en las empresas medianas, ya que en este tipo de empresas es muy común que se empiecen a crear nuevos puestos, logrando que la estructura orgánica de la empresa se desarrolle con gran rapidez, provocando con esto que la acelerada creación de puestos no sea del todo planeada y resulten ineficientes e inadecuadas las actividades impuestas para cada uno de ellos, como consecuencia se requiere sea practicada la Auditoría Administrativa para detectar estas anomalías y proponer una reestructuración de la empresa atacando los problemas más relevantes a los que se enfrenta, como son la no concordancia de estructura orgánica y las actividades a realizar.

Al término de la investigación realizada podemos concluir que la empresa no presenta por escrito un organigrama de la estructura de la empresa, aunque los niveles jerárquicos existen y se mantienen líneas de relación entre sí, pero consideramos que no es suficiente la transmisión verbal de los niveles, responsabilidades y funciones si no que es preciso acentarlos por escrito para poder respaldar cada una de las acciones que se realicen en cada uno de los puestos, es por eso que es de vital importancia documentar a la empresa para que ésta funcione sin la menor duda o confusión por parte de los que laboran en ella.

La empresa además carece de una descripción de puestos por lo cual las actividades se realizan conforme se van presentando las circunstancias, sin tener la mayoría de las veces un antecedente de por qué realizarlas o cómo realizarlas provocando que haya un descontrol en la empresa y no se tenga un resultado de conjunto eficiente.

Con ésta investigación confirmamos lo planteado en la hipótesis mencionada en

el capítulo cinco que dice: " Si la asignación de las funciones a cada puesto de la empresa INMEDAR, S.A. es la adecuada, entonces cada departamento de la planta productiva funcionará con eficiencia. "

Y como observamos los resultados de la investigación confirman la hipótesis, es decir, que la empresa estudiada en particular muestra serias deficiencias en cuanto a su estructura orgánica y por consecuencia un descontrol en el desempeño de las actividades de cada puesto.

Es por esto que se realizó un Análisis de Puestos a las actividades cubiertas cotidianamente por cada uno de los puestos a nivel gerencia, jefatura y supervisión de la planta productiva INMEDAR, S.A. y obtuvimos de éste una descripción de puestos que se adecuó a las necesidades de cada puesto y de la empresa misma.

Dentro de la propuesta planteamos una reestructuración orgánica, así como un organigrama que refleja la estructura orgánica propuesta, además un cuestionario y un formato para acentuar la descripción de puestos, con la finalidad de realizar revisiones periódicas al Análisis de Puestos propuesto

Al proponer nueva estructura orgánica y organigrama de la empresa INMEDAR, S.A, pretendemos que se de una formalidad a la empresa, además de que en el análisis de puestos propuesto, nosotros asignamos nuevas funciones a cada uno de los puestos que a nuestro parecer les deben corresponder para poder maximizar y efficientizar el funcionamiento de cada una de las áreas que la conforman.

ANEXO 1

CUESTIONARIO PROPUESTO PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

I. IDENTIFICACION DEL PUESTO

- 1.- Nombre del puesto _____
- 2.- Ubicación del puesto en la empresa
Departamento _____
Sección a la que pertenece _____
Secciones a su cargo _____
- 3.- ¿ Qué puestos tiene a su cargo ?
a) Gerentes b) Jefes de área c) Supervisores d) Auxiliares
e) Secretarías f) Trabajadores
- 4.- ¿ Quién es su jefe inmediato ?
a) Gerente General b) Gerente de Producción
c) Gerente de Planta d) Subgerente de Planta
e) Jefe de Control de Calidad.
- 5.- ¿ Conquién tiene trato interno para desarrollar su trabajo ?
a) Producción b) Control de Calidad c) Almacén
d) Nómina e) Compras f) Contabilidad
g) Ventas
- 6.- ¿ Con quién tiene trato externo para desarrollar su trabajo ?
a) Proveedores b) Cientes

II. DESCRIPCION GENERICA

7.- Describa brevemente el trabajo que desempeña Usted ?

III. DESCRIPCION ESPECIFICA

8.- Describa en orden de importancia las actividades que realiza diariamente

9.- Describa las actividades que realiza periódicamente.

10.- Describa las actividades que realiza sólo eventualmente.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO

11.- ¿ Qué conocimientos se requieren para ocupar su puesto ?

- a) Computación b) Estadística c) Contabilidad
d) Instrumentos y unidades de medición
e) Características de los productos fabricados en la empresa
f) Otros _____

12. La experiencia laboral fuera de la empresa la clasifica como:

- a) Dentro del ramo b) Fuera del ramo

13.- ¿ Su trabajo exige tomar decisiones ?

- a) Si b) No

14.- ¿ En la toma de decisiones Usted puede consultar a alguien ?

Observaciones:

Persona Analizada _____
Tiempo en la empresa _____
Tiempo en el puesto _____

Analista _____ **Fecha** _____
Revisó _____ **Fecha** _____

ANEXO 2

**FORMATO PARA FUTUROS ANALISIS DE PUESTOS
IDENTIFICACION DEL PUESTO**

NOMBRE DEL PUESTO:

CLAVE DE IDENTIFICACION:

DEPARTAMENTO:

PUESTOS BAJO SU MANDO:

JEFE INMEDIATO:

CONTACTOS INTERNOS:

CONTACTOS EXTERNOS:

NUMERO DE EMPLEADOS

EN EL PUESTO:

DESCRIPCION GENERICA

DESCRIPCION ESPECIFICA

ACTIVIDADES DIARIAS:

ACTIVIDADES PERIODICAS

ACTIVIDADES EVENTUALES:

ESPECIFICACION DEL PUESTO

CONOCIMIENTOS: _____

EXPERIENCIA: _____

RESPONSABILIDAD: _____

AUTORIDAD: _____

ELABORO:

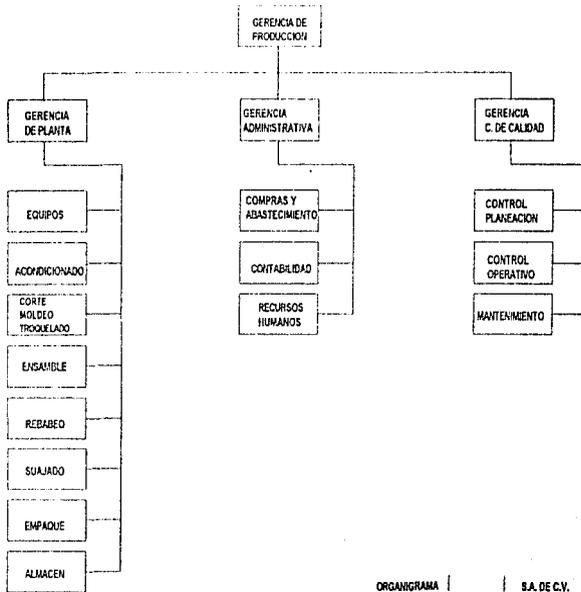
FECHA:

REVISO:

FECHA:

ANEXO 3

ORGANIGRAMA ACTUAL DE INMEDAR, S.A.



ORGANIGRAMA

S.A. DE C.V.

BIBLIOGRAFIA.

- 1.- **Reyes Ponce, Agustín:** " ADMINISTRACIÓN MODERNA "; LIMUSA, Grupo Editorial Noriega Editores; México, 1992.
- 2.- **Fernández Arena, José Antonio:** " EL PROCESO ADMINISTRATIVO "; Edit. Diana; México, 1991.
- 3.- **Münch Galindo, Lourdes y García Martínez, José;** " FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN "; Edit. Trillas; México, 1985.
- 4.- **Fayol, Henry;** " ADMINISTRACIÓN INDUSTRIAL Y GENERAL "; Herrero Hermanos, Sucs., S.A; México, 1988.
- 5.- **Certo, Samuel C.;** " ADMINISTRACIÓN MODERNA "; Nueva Editorial Interamericana; México, 1986.
- 6.- **Quiroga Leos, Gustavo:** " ORGANIZACION Y METODOS EN LA ADMINISTRACION PUBLICA " Edit. Trillas; México, 1991.
- 7.- Boletín Informativo; Nacional Financiera; México, 1993.
- 8.- La micro, pequeña y mediana empresa; "PRINCIPALES CARACTERISTICAS"; SECOFI; México, 1993.
- 9.- **Leonard, William P.;** " AUDITORIA ADMINISTRATIVA "; Edit. Diana, México, 1991.

10.- **Rubio Ragazzoni, Victor Manuel**; " GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA "; Edit. Trillas; México, 1991.

11.- **Fernández Arena, José Antonio**; " LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA "; Edit. Diana, México, 1990.

12. **Martínez Villegas, Fabián**; " EL CONTADOR PUBLICO Y LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA "; PAC. México, 1982.

13.- **Jorge Alvarez Anguiano** " APUNTES DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA " Facultad de Contaduría y Administración. México, D.F. 1995.

14.- **Sánchez Barriga, Francisco**; " TÉCNICAS DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS "; Edit. LIMUSA, Grupo Editorial Noriega Editores; México, 1993

15.- **Werther, William B. y Davis, Keith**; " ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL Y RECURSOS HUMANOS "; Edit. McGraw-Hill; México, 1991.

16.- **Gama Bernal, Elba**; " BASES PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS "; Edit. El Manual Moderno, S.A. de C.V.; México, 1992.

17.- **Royes Ponce, Agustín**; " EL ANÁLISIS DE PUESTOS "; Edit. LIMUSA, Grupo Editorial Noriega Editores; México, 1991

18.- **Ley Federal del Trabajo**; Secretaría del Trabajo y Previsión Social; México, 1993.