



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

REORGANIZACION DE UNA EMPRESA DE TRANSFORMACION

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTAN

CARLOS ERICK GUTIERREZ GARCIA

JOSE ISRAEL JIMENEZ FLORES

ASESOR DEL SEMINARIO: DRA. ARACELI JURADO ARELLANO.



MEXICO, D. F.

1998.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

263475



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.

NUESTRO AGRADECIMIENTO A:

A la Universidad Nacional Autónoma de México.
En especial a la Facultad de Contaduría y Administración por brindarnos la dicha, honor y orgullo de pertenecer a ella y de la cual procuraremos ser dignos representantes.

A nuestros profesores.
Quienes nos brindaron y colmaron de conocimientos, experiencias, enseñanzas y sabios consejos coadyuvando así a formarnos un criterio propio y bien definido.

A la Dra. Araceli Jurado Arellano.
Directora de nuestra tesis; por su invaluable orientación, paciencia y tiempo los cuales permitieron darle sentido a nuestro trabajo.

Mil gracias Doctora.

A mi madre Ma. Guadalupe.

Por tu amor en todo momento, por tu incansable espíritu y ferviente deseo de seguir siempre adelante ejemplo presente en cada uno de mis actos para alcanzar mis objetivos.

Te amo mami

A mi padre Guillermo.

Por ser siempre el primero en celebrar y compartir los eventos más importantes de mi vida y mostrarme que nunca es tarde para comenzar, cuando el deseo nace desde el interior de uno.

Gracias Memito.

A mi hermano Rafael por tus consejos y visión de las cosas en todo momento; a Gustavo por escuchar mis sueños y desaciertos; a Aurora por creer en mí y tus sacrificios en silencio. A mis hermanos Leonardo, Esther y Gudelia, a mis cuñados Miguel y Bety.

Gracias a todos por brindarme la dicha de formar parte de una familia.

Con cariño Carlos

A Israel por su invitación para participar en este trabajo, cuestionamientos, dudas y demás, pero sobre todo por tu entrañable amistad.

Gracias Hermano.

A mi Padre Manuel Jiménez.

Gracias por el cariño, dedicación, consejos y apoyos que me has dado a lo largo de mi vida. Por enseñarme a ser hombre.

A mi Madre Sara Flores.

Por tus desvelos, cariños, cuidados en fin por todos tus grandes esfuerzos, lo logramos mamá.

Con cariño Israel.

A mi familia.

Gracias a su apoyo juntos hemos logrado este objetivo tan valioso e importante en mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCION

I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	1
1. PROBLEMATICA GENERAL.	1
2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS.	1
3. OBJETIVO GENERAL	1
4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
5. HIPÓTESIS	2
6. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN	2
7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	3
8. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN	3
9. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	3
10.EVALUACIÓN.	3
II. MARCO TEÓRICO.	5
1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	5
2. PROCESO ADMINISTRATIVO.	6
3. LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO.	9
4. ALGUNOS AUTORES MEXICANOS.	10
5. ORGANIZACIÓN	15
6. PROPÓSITOS PRINCIPALES DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.	16
7. PRINCIPIOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN	17
8. ESPECIALIZACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO	18
9. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.	19
10.OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN.	20
11.LA ORGANIZACIÓN Y SU FINALIDAD.	21
12.UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN.	21
13.BENEFICIOS DE LA ORGANIZACIÓN	22
14.CONSECUENCIAS DE NO CONTAR CON UNA LABOR ORGANIZADORA	22
15.TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN.	23
16.GRÁFICA DE LA ORGANIZACIÓN	26
17.DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.	26
III. CASO DE ESTUDIO	33
1. ANTECEDENTES.	34
2. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA.	35
3. MARCO JURÍDICO	36
4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	37
5. OPERACIONES QUE REALIZA.	37
6. PRICIPALES PROVEEDORES	37
7. PRINCIPALES CLIENTES	38
8. PROCESO DE PRODUCCIÓN	40

IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO.

	46
1. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	46
2. PUESTOS	47
3. CONDICIONES DE TRABAJO	61
a.- AMBIENTE	61
b.- RIESGOS	62
- ACCIDENTES DE TRABAJO	62
- ENFERMEDADES DE TRABAJO	63
4. EVALUACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	64
5. LÍNEAS DE AUTORIDAD Y NIVELES JERÁRQUICOS	64
6. ACTIVIDADES	71
7. CIRCUNSTANCIAS QUE CONTRIBUYEN A UNA DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN	72
8. CAUSAS MÁS FRECUENTES DE UNA ADMINISTRACIÓN DÉBIL E INEFICIENTE	72

V. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL

	73
1. PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS	74
2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
3. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	80
4. DIRECTOR GENERAL	80
5. GERENTE GENERAL	84
6. ENCARGADO DE ADMINISTRACIÓN	89
7. EJECUTIVO DE VENTA DE EQUIPO DE LÍNEA	93
8. EJECUTIVO DE VENTA DE EQUIPO SECUNDARIO	97
9. COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	101
10. ENCARGADO DE ELECTRÓNICA	106
11. JEFE DE MAQUINADO Y ARMADO	110
12. AYUDANTE GENERAL DE TALLER 1	114
13. AYUDANTE GENERAL DE TALLER 2	118
14. JEFE DE ENSAMBLE	122
15. ENCARGADO DE COMPRAS	125
16. ACTIVIDADES	129
17. CONCLUSIONES	133
18. BIBLIOGRAFÍA	136
19. ANEXOS	139

INTRODUCCIÓN

El éxito de los negocios se logra ejecutando todas y cada una de las operaciones con eficacia y una lucha continua de mejoramiento. Lo cual se logra únicamente si la administración esta convencida y completamente consciente de las ventajas que las técnicas modernas de planeación y control pueden brindarle y su aplicación con inteligencia.

En la generalidad de las empresas la experiencia nos ha demostrado que la principal falla es el descuido de la administración para aplicar en su totalidad los principios de la organización, y esto solo puede deberse a la indiferencia o falta de entendimiento o apreciación del valor de esos principios.

Los problemas y dificultades administrativas que requieren solución inmediata y desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de los problemas organizativos, sacrificándolos en función de la producción. La principal causa de la deficiencia entre los resultados productivos o improductivos de las empresa son los defectos de organización en la estructura de una empresa. Estos defectos pueden originarse por una mala organización, falta de dirección y administración adecuada, funciones internas, mala comunicación, poca o ninguna cooperación, mala distribución del trabajo, etc. (la importancia de la administración así como algunas definiciones de la misma siguiendo de esta forma con el) Por lo anterior se hace necesario para la vida de una empresa, partiendo de sus objetivos, la realización de un estudio sobre sus funciones, estructura, niveles, jerarquías , determinar los principales problemas de organización y poderles dar solución adecuada por medio de las técnicas de administración.

CAPITULO I

Metodología De La Investigación

I. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para la elección del tema de investigación se siguió el procedimiento deductivo, es decir, de lo general a lo específico, señalándolo de la siguiente manera:

Área	Tema Genérico	Tema Específico	Especificación del Tema
Administración	Proceso Administrativo	Organización	Reorganización en una Micro Empresa

Para tal motivo es necesario elaborar una serie de actividades, en las que se establezcan los parámetros en que se basa dicha investigación, como son los siguientes puntos:

1. PROBLEMÁTICA GENERAL

¿Una adecuada estructura orgánica hubiera permitido reducir los problemas que enfrenta una micro empresa para el desarrollo eficiente de las funciones?

2. PROBLEMÁTICA ESPECÍFICA

- ¿Por qué es útil la organización en una micro empresa?
- ¿Qué sucede en una micro empresa que carezca de una estructura orgánica?
- ¿En que consiste una organización?
- ¿Qué consecuencias trae consigo el empirismo e improvisación en las empresas familiares?
- ¿Existe la aplicación adecuada de la organización?

3. OBJETIVO GENERAL

- Diseñar una estructura funcional en una micro empresa.

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Buscar beneficios de la aplicación de una estructura orgánica en una micro empresa.

- Elaborar un organigrama general de la empresa de acuerdo a sus necesidades.
- Realizar una descripción de puestos en la empresa con la finalidad de contar con el personal idóneo para llevar a cabo las actividades del puesto a desempeñar.
- Delimitar las actividades y funciones del personal, con el fin de crear división del trabajo.
- Definir canales de comunicación dentro de la empresa.
- Establecer jerarquías y responsabilidades de acuerdo a las actividades y funciones asignadas.

5. HIPÓTESIS

- La falta de una adecuada estructura orgánica, provoca un desarrollo ineficiente en la empresa.
- Ineficientes canales de comunicación en la empresa.
- Existencia de una centralización en la toma de decisiones.
- No hay delimitación en las funciones lo cual provoca duplicidad en las mismas.
- No existe división del trabajo.
- No hay líneas específicas de autoridad que lleven consigo una responsabilidad.

Desconocimiento de los métodos y técnicas administrativas de organización.

6. VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.

- Actividades de trabajo.
- Funciones.
- Actividades.
- Líneas de comunicación.
- Cargas de trabajo.
- Niveles Jerárquicos.
- Puestos.
- Especialización.

7. ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.

El estudio se llevará a cabo en una microempresa, que constituye un estudio de caso, y se limita únicamente al diseño de la estructura orgánica funcional de la empresa, la descripción de puestos para la misma, por lo que esto es sólo una parte que influyen el buen funcionamiento de la empresa.

8. TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Para los efectos de este estudio la técnica utilizada, para la recopilación de información es por medio de entrevistas, cuestionarios y observación para determinar o conocer la situación por la que esta pasando la empresa y poder describir el ambiente de trabajo, para tal motivo el estudio se apoyará en investigación documental y de campo, es por ello se recurrirá a fuentes directas e indirectas.

9. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Una vez que se tengan los datos obtenidos de la información recabada en la empresa se revisan y analizan, con la finalidad de conocer la situación que enfrenta la empresa bajo el enfoque de análisis de puestos, en el ámbito organizacional como son: La toma de decisiones, a quienes reportan los integrantes de la empresa, conocer las actividades específicas de cada uno de los trabajadores de la empresa, sus funciones, determinación de los niveles jerárquicos y líneas de autoridad así como los canales de comunicación, para de esta forma proponer un diseño de estructura organizacional para la empresa acorde a sus necesidades y características.

10. EVALUACIÓN

Esta etapa se presentan los resultados que se obtuvieron en el estudio y a través de las técnicas administrativas poder detectar las fallas en la estructura orgánica y de esta forma proponer una estructura funcional para la empresa así como realizar una descripción de puestos.

Una vez que se mencionaron las etapas en las cuales se va a desarrollar la investigación desde el punto de vista de la metodología, en el capítulo siguiente se mencionaran aspectos teóricos, que apoyen el desarrollo del presente estudio.

CAPITULO II

Marco teórico

II. MARCO TEÓRICO

El estudio a realizar se llevará a cabo mediante un procedimiento deductivo, por tal motivo, se dará una pequeña explicación de la importancia de la administración así como de algunas definiciones de la misma, siguiendo de esta forma con el proceso administrativo, resaltando algunos puntos importantes hasta llegar al tema específico que es organización, con la finalidad de establecer bases que apoyen el desarrollo del estudio.

Desde el inicio del hombre la administración se ha aplicado de modo consciente e inconsciente, ya que desde sus orígenes tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algunos objetivos: A esta aplicación empírica se puede llamar acto administrativo en el que se coordinan los esfuerzos para alcanzar un fin específico. Es por esto que la administración es indispensable para el manejo de cualquier tipo de organización, ya que a través de la administración se logra la optimización de recursos y la simplificación del trabajo.

El estudio de la administración da sus primeros pasos en la Revolución Industrial, como lo explica Sergio Hernández y Rodríguez en el libro de Fundamentos de Administración. La Revolución Industrial complicó los sistemas productivos de producción fabril y por lo tanto, la de todos sus elementos. Este hecho estimuló la necesidad de estudiar sistemáticamente al acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones sociales productivas de aquella época. Por eso no es de extrañarnos que el estudio de esta actividad humana haya surgido en los países industrializados de aquella época como Inglaterra, Alemania, Estados Unidos y Francia.

La revolución del pensamiento administrativo ha evolucionado con el propio paso del tiempo, pasando por diferentes fases administrativas como son la etapa Científica, Humano Relacionismo y Estructuralismo hasta llegar al Pensamiento Administrativo Contemporáneo en cual destacan la Escuela de Sistemas, Escuela Matemática, NeoHumano Relacionismo, Administración por objetivos y Administración por situaciones entre otras, como se puede observar la administración funge un papel importante, el cual puede abarcar desde un nivel individual hasta un nivel social.

1. CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN.

Para conocer la importancia de la administración citaremos algunas definiciones de diferentes autores, con la finalidad de conocer diversos puntos de vista sobre el tema.

La administración es según Wilburg Jiménez Castro "Una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales

se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se puede lograr.

Robert F. Buchele. "El proceso de trabajar con y a través de otras personas a fin de lograr los objetivos de una organización formal".

Harold Koontz y Cyril O. Donnell "Es la dirección de un organismo social y su efectividad de alcanzar objetivos".

George R. Terry "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo humano".

José A. Fernández Arena "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

De acuerdo a lo anterior se puede concluir que existen ciertos elementos que aparecen en las definiciones como son: Objetivos, Eficiencia, Grupo Social, Coordinación de Recursos y Productividad. Con base a lo anterior se puede conformar una definición que es "la administración es lograr los máximos resultados en el funcionamiento de un organismo social, coordinando sus elementos para alcanzar un fin determinado, a través del proceso administrativo".

Es conveniente enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de la administración, según García Martínez en su libro fundamentos de la administración.

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es indispensable para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque, lógicamente, sea más necesario en los grupos más grandes.
2. Simplificación del trabajo, al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad .
3. La productividad y la eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios de administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona, lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar sus relaciones humanas y generar empleos.

2. PROCESO ADMINISTRATIVO.

Para comprender mejor el proceso administrativo citaremos la definición que adopta García Martínez en su libro fundamentos de administración , en el cual dice que el proceso administrativo es la administración en acción o también la conceptualiza como:

"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."

De acuerdo a la investigación realizada sobre el proceso administrativo, se encontró que existen diferentes criterios sobre el mismo y por tal motivo se presenta un esquema de cada uno de estos.

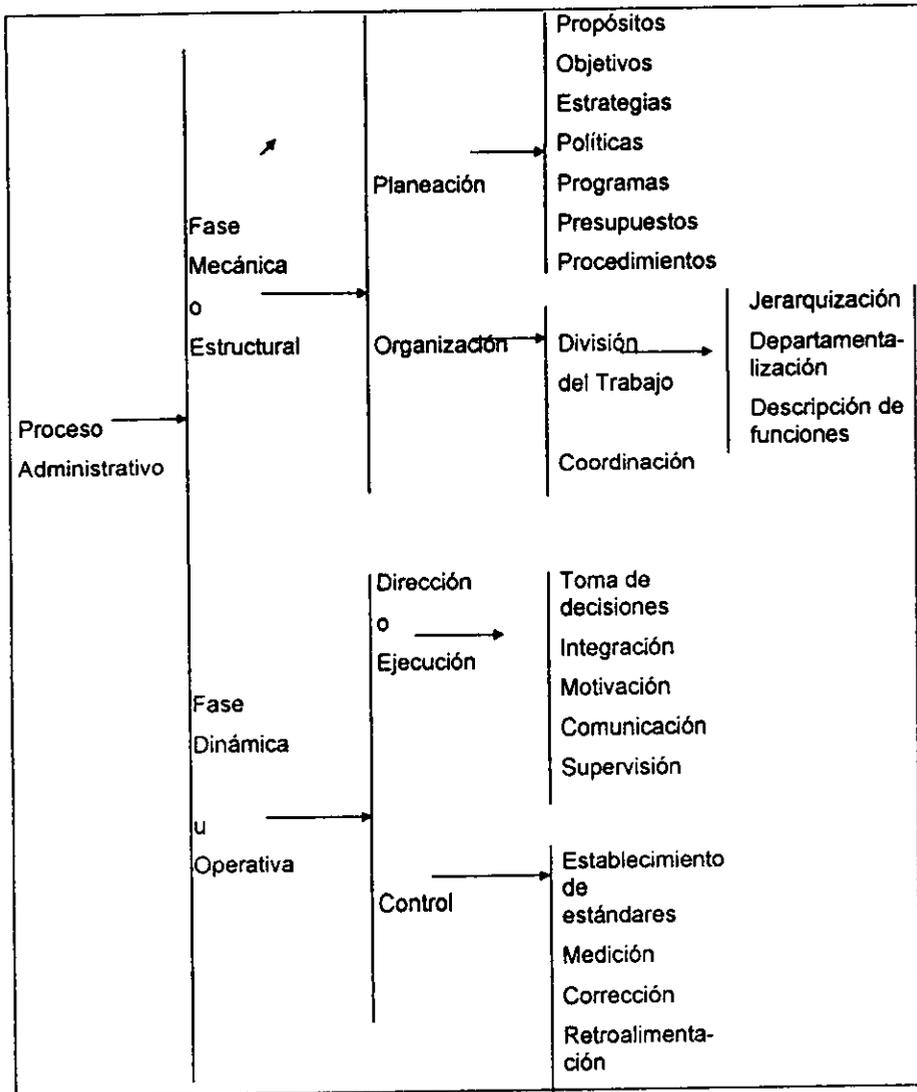
Diversos criterios en las etapas del proceso administrativo

AUTOR	AÑO	ETAPAS
Henry Fayol	1886	Previsión, Organización, Comando/Coordinación y Control
Harry Artur Hopf	1935	Planeación, Organización, Coordinación y Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión, Planeación, Organización, Comando /Coordinación y Control
William Newman	1951	Planeación, Organización, Dirección y Control
R.C. Davis	1951	Planeación, Organización y Control.
Konntz y O' Donnell	1955	Planeación, Organización/ Integración, Dirección y Control
John E. Mee	1956	Planeación, Organización, Motivación y Control
George R. Terry	1956	Planeación Organización, Ejecución y Control
Louis A. Allen	1958	Planeación, Organización Motivación/Coordinación y Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación, Organización y Control.
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control
Isaac Gusmán V.	1961	Planeación, Organización, Integración, Dirección, Ejecución y Control
José Antonio Fernández	1967	Planeación, Implementación y Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación, Organización/Integración, dirección y Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación, Organización, Dirección y Control
William P. Leonard	1971	Planeación, Organización y Dirección
Alec Mackenzie	1971	Planeación, Organización y Dirección
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación, Organización, Liderazgo y control
Leonard Kazmier.	1974	Planeación, Organización, Dirección y Control
Robert F. Buchele	1976	Previsión, Organización, liderazgo y Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, Organización, Dirección y Control
Eckles Carmichael y Sarchet.	1974	Planeación, Organización, Coordinación y Control

Fuente: El proceso administrativo, de José A. Fernández Arena, Herrero Hnos., México, pág. 75, con datos actualizados por los autores a partir de 1969.

Como se puede observar el proceso administrativo es un conjunto de etapas mediante las cuales se planean, organizan, dirigen y controlan los recursos humanos, técnicos y materiales de la empresa con el fin de lograr un fin común. Por lo tanto se desprenden la etapas: de Planeación, Organización, Dirección y Control, las cuales se utilizarán para efectos de este trabajo por la razón que son los elementos más comunes de los diferentes criterios administrativos.

PROCESO ADMINISTRATIVO



A continuación se explica en que consiste cada una de las etapas del proceso Administrativo:

Planeación.

Es definir qué se debe hacer, mediante la generación o formulación de los objetivos, estrategias, programas y procedimientos que den dirección y propósito a la empresa.

Así como el acto de examinar el futuro, en el cual se prevé un lugar para los mismos y preparar armas que sean necesarias en circunstancias inesperadas.

Organización.

Es el establecer cómo se deben hacer, que medidas utilizar para lograr lo que se desea, determinando jerarquías o niveles, agrupando actividades y funciones del elemento humano y material, con el fin de simplificar las actividades de la empresa.

Dirección.

Esta etapa consiste en hacer que los miembros de la empresa actúen de modo que contribuyan al logro de los objetivos, guiar los esfuerzos del grupo mediante el uso de la motivación, comunicación y supervisión. Es decir es la que hace funcionar los planes y la organización en forma coordinada y armonizada buscando la cohesión y unificación.

Control.

Esta etapa consiste en determinar como se ha cumplido los objetivos en relación a los planes formulados en la primera fase (planeación), en esta etapa evaluamos y corregimos las actividades con el fin de detectar y prever desviaciones y así poder aplicar las medidas correctivas y ajustes necesarios.

3. LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

En México la primera escuela de administración surge en la ciudad de Monterrey; en el Instituto de Estudios Superiores de Monterrey e inicia sus cursos de administración en nuestro país llamándolos "de Negocios"(1943) El Instituto Tecnológico de México establece su escuela en 1947. En 1957, La universidad Iberoamericana inicia la carrera de Licenciado en Administración.

La Universidad Nacional Autónoma de México la inicia en 1957, año en que el consejo Universitario aprueba la carrera con la denominación de "Licenciado en Administración de Empresas".

El hecho que sea reciente el estudio de la administración en México explica que , hasta la fecha no se haya logrado un gran rigor científico en la enseñanza de esta disciplina.

4. ALGUNOS AUTORES MEXICANOS MÁS REPRESENTATIVOS.

A continuación se mencionan algunos autores mexicanos que destacaron en el estudio formal de la administración en México, aunque no son los únicos son los más representativos. Según Sergio Hernandez y Rodríguez en el libro de fundamentos de Administración.

Francisco Casillas.

Contador público y licenciado en administración, con posgrado en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas y la escuela de graduados en Harvard para las ciencias administrativas. Es profesor de la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, dentro del cual se ocupa de la dirección de actividades científicas externas, Laris Casillas proviene de una formación universitaria y en su obra refleja la necesidad de organizar y sistematizar los conceptos analizados a través del estudio. Así pues, su principal obra "Administración Integral", es un texto con características didácticas y pedagógicas.

El concepto de administración que éste autor maneja: nos dice que la administración tiene algo de ciencia porque sigue un racionamiento científico, con principios inmutables como son la autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y la especialización; que es una técnica al utilizar métodos de las pruebas psicoterapias, el estudio de las tiempos y movimientos, etc. que es un arte por que el director aplica los conocimientos, su experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del trabajo común, sin embargo Laris Casillas no define ni distingue realmente la esencia de la administración, tiene la tendencia a enfatizar en definir la administración como un arte. Nos dice que es el don de mando, el arte de saber tomar decisiones para guiar la gente.

El proceso administrativo lo define como la administración en marcha y señala las siguientes etapas.

1. Planeación

Es la determinación de lo que va a hacerse incluyendo decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, objetivos, redacción de programas, determinación de métodos específicos, procedimientos y el establecimiento de cédulas diarias de trabajo.

2. Organización.

Es el agrupamiento de las actividades necesarias para realizar los planes a través de unidades administrativas, definiendo las relaciones jerárquicas entre los ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en sentidos vertical y horizontal.

3. Integración

Consiste en la obtención para el uso de la empresa del capital, del personal ejecutivo, terrenos, construcciones y además elementos materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. La integración agrupa elementos tales como comunicación, reunión armónica de los elementos humanos y material, selección, entrenamiento, compensación al personal.

4. Dirección.

Es la expedición de instituciones, indicación de los planes a los responsables de efectuarlos, establecimientos de la relación personal diaria entre jefe y subordinados, etc. la dirección incluye los elementos de comunicación de órdenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones.

5. Control

Consiste en medir la operación para que resulte conforme a los planes o la más cerca posible de ellos; también incluye el establecimiento de estándares, comparación de los estándares reales con los propuestos y la acción correctiva para así adecuarla al plan original.

Agustín Reyes Ponce

Es uno de los más reconocidos y difundidos autores sobre temas de administración en México, ha sido uno de los fundadores de las carreras de relaciones industriales y administración de las empresas en la Universidad Iberoamericana.

Fue director, asimismo y fundador de esta carrera en la universidad Autónoma de Puebla, profesor de materia administrativa en la facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y en el Instituto Politécnico Nacional. Consultor de empresas y de corporaciones patronales Reyes Ponce es, quizá el autor más importante sobre administración en México, su obra es más extensa y diversificada que la de otros autores.

Los títulos principales son: Administración de Empresas, Análisis de Puestos, Administración del Personal y Administración por Objetivos.

Al igual que la obra de Laris Casillas encontramos en los textos de Reyes Ponce un tratamiento didáctico y pedagógico, ya que todo los textos surgieron más que la investigación, de aspectos característicos de las organizaciones, empresas e industrias mexicanas, del estudio dentro de la universidad y de la impartición de determinadas cátedras. Se puede considerar que sigue la escuela clásica o científica de Taylor y Fayol; con una notable influencia de autores estadounidenses como Koontz, O Donnell, Odiorne y otros

Define la administración como:

"El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructura y manejar un órgano social."

En cuanto al proceso administrativo, Reyes Ponce divide el proceso administrativo en dos partes: la primera etapa llamada Mecánica que comprende; la Previsión, la Planeación y la Organización y la etapa denominada Dinámica, que incluye la Integración de los recursos básicamente humanos, la Dirección y el Control a continuación veremos que se entiende por cada etapa.

1.-La Previsión

"Es el elemento de la Administración en el que, con base en las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, relevadas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de la misma.

La previsión responde a la pregunta ¿qué puedo hacer?

La previsión tiene tres momentos:

- La definición de propósito.
- La Investigación
- El desarrollo de alternativas

Esta implica la idea de anticipación en cuanto a los acontecimientos y situaciones.

2.La Planeación.

Consiste en fijar el curso concreto de acción derivado de la etapa de previsión, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y en las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.

La planeación es el ¿qué voy a hacer?. Los momentos de la Planeación son: fijación de los objetivos; definición de políticas; establecimiento de programas, y fijación del presupuesto respectivo.

En la planeación, Reyes Ponce no maneja propósitos sino decisiones, es decir, el objeto que se busca. La alta dirección establece las políticas que define como "guías generales de acción" para el cumplimiento de una meta. Sin olvidar establecer tiempos y finalmente, establecer un presupuesto de recursos financieros, con un programa de entrega de dinero necesario.

3.La Organización.

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles, y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

La Organización contesta a la pregunta: ¿Cómo lo voy a hacer?

El proceso de organización contempla estructuras y sistemas. Las estructuras definen las relaciones de autoridad y comunicación en cuanto a funciones, niveles, jerarquías y puestos de los responsables.

Los sistemas definen los procedimientos y métodos que deben de seguirse.

4. Integración.

Consiste en obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

Las partes de la integración son: reclutamiento, selección, introducción, adiestramiento y desarrollo de habilidades, capacidades, o actitudes favorables al cumplimiento del fin perseguido. La integración se resume en la siguiente pregunta: ¿Con quién lo voy a hacer?

5. Dirección.

Define como el elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida con base en decisiones ya sea tomadas directamente, ya con más frecuencia delegando dicha autoridad y se vigila simultáneamente que se cumplan de la manera adecuada todas las ordenes.

La dirección contesta a la pregunta ¿Se está haciendo?

Señala que una buena Dirección requiere saber comunicarse, saber delegar, ejercer liderazgo basado en la razón y no solamente en la autoridad, así como motivar a la acción y al cumplimiento de la meta.

6. Control.

Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, formular y mejorar nuevos planes.

La etapa de control responde a la siguiente pregunta: ¿Qué se hizo? Es el análisis de resultados.

Isaac Guzmán Valdivia

Isaac Guzmán Valdivia, otro de los autores mexicanos de la teoría administrativa, ha influido mucho en los profesionales mexicanos. Al igual que Reyes Ponce, fue pionero de las carreras de relaciones industriales y administración en la Universidad Iberoamericana.

Ha escrito mucho sobre el tema administrativo: La Ciencia de la Administración; Problemas de Administración de Empresas; Reflexiones sobre la Administración; Sociología Industrial; Humanismo Trascendental y Desarrollo.

Para Isaac Guzman Valdivi, La administración es:

"Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos. "Su teoría administrativa está desarrollada bajo un enfoque sociológico pero a partir del proceso Administrativo, al que divide en Planeación, Organización; Integración; Dirección y Control.

Isaac Valdivia reitera y refuerza las teorías de Reyes Ponce, aunque se preocupa más por lo que debe ser la administración y la conducta del administrador frente a la organización tanto formal como informal.

José Antonio Fernández Arena

Fue el primer egresado de la licenciatura de administración que escribió una obra sobre la materia, posteriormente realizó una labor de recopilación sobre auditoría administrativa, misma que complementó con un modelo propio y, por último se dio a la tarea de integrar un texto programado introducción a la administración que es una versión de autoaprendizaje, derivada de su primer libro.

Al igual que los otros autores mexicanos, aborda el tema de la categoría de la administración dando su parecer sobre el carácter científico de esta disciplina clasificándola como ciencia social ya que en su opinión tiene principios de aplicación universal, y los mismos están sistemáticamente ordenados.

Fernández Arena propone una definición de administración que incluye elementos adicionales a los utilizados por otros autores y que corresponden a conceptos que constituyen partes importantes de su obra.

"La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". El autor maneja el proceso administrativo de la siguiente manera:

1. Planeación - En este tema incluye una panorámica de lo que es el de la ruta crítica y una relación, a manera de ejemplo, de diversos tipos de política.

2. Implementación. Esta etapa se define como eminentemente ejecutiva, ya que es donde el resultado de la planeación, encuentra una aplicación concreta.

3. Control.- Su concepción es sumamente clara y las fases que asigna a esta etapa explican, por sí solas el carácter evaluador y retroalimentador de su modelo:

a) Revisión de los resultados. (Contra estimulaciones de la planeación)

b) Determinación de diferencias.

c) Análisis de diferencias.

d) Corrección (para futuros Planes).

Es un autor que ha influido en México fundamentalmente porque sus obras se difundieron mucho en la época en que fue director, y continúan utilizándose. Rompió con los esquemas tradicionales tanto de los estudios de la administración con la implantación de un sistema "Modular", como el proceso administrativo que divide en tres partes: Planeación, Integración y Control.

5. ORGANIZACIÓN.

Cuando una empresa busca tener una eficiencia en sus operaciones es necesario apoyarse a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos, esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Como la planeación y la Organización es una función preejecutiva, ya que por sí mismo no se logra el objetivo como lo dice Guillermo Gómez Ceja en su libro de Planeación y Organización de Empresas "por medio de la organización se pone en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado así como la posición relativa de las actividades que habrán de desarrollarse. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están deseminados, la organización los reunirá ordenadamente."

La organización ayuda a administrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo.

Debido a que el objetivo del presente trabajo es brindar una propuesta de estructura funcional a una microempresa es imprescindible señalar que se debe entender por organización desde el punto de vista del proceso administrativo. A continuación se dan algunas definiciones de autores reconocidos.

"La organización 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 relaciones del grupo social". Lourdes Munch Galindo.

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para

supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa". Harold Koontz y Cyrill O'Donell.

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

Considerando que la organización es un proceso encaminado a obtener un fin que previamente fue definido por medio de la planeación podemos entender a la organización como:

La definición del como se deben llevar a cabo las actividades en la entidad, que acciones y medidas efectuar para alcanzar lo que se pretende ; estableciendo las estructuras, funciones, jerarquías, responsabilidades y su correlación además de coordinar los elementos materiales y humanos con la máxima eficiencia para el logro de los objetivos y planes de la entidad.

La organización por si misma no logra el objetivo sin embargo ordena los esfuerzos, se formula la estructura y la posición relativa de las acciones a desarrollar, es decir la organización señala quien habrá de desempeñar las actividades, brindando los medios para su ejecución efectiva y económica del plan.

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones que los dirigentes en su modelo determinado sugieren orden, arreglo lógico y relación armónica.

Organización Formal.

"Consiste en las relaciones estructurales por medio de los cuales la empresa llega a tener cohesión y el armazón en el que se coordina el esfuerzo individual". H. Koontz y C O'Donell.

6. LOS PROPÓSITOS PRINCIPALES DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL.

Permite alcanzar más eficientemente y con el mínimo de esfuerzo a los objetivos principales de la empresa, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.

Eliminar la duplicidad del trabajo.

Indicar a todo el personal de la empresa la autoridad y responsabilidad conferida así como a quienes deberán reportarse y quienes dependerán de ellos.

Establecer canales de comunicación adecuados para un logro eficiente de las políticas y objetivos en todos los niveles de la organización.

Organización Informal.

Es de conocimiento general la existencia de pequeños grupos en una organización formadas por amistad, proximidad, tipo de trabajo, objetivos similares, etc. Las organizaciones informales existen aún cuando no se tomen en cuenta al crear un organigrama formal.

"Las organizaciones informales son el producto de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal".¹

Por pequeña que sea una empresa, esta debe comenzar por definir sus objetivos asignar responsabilidades considerando sus recursos ya que pueden ser limitados y deben ser utilizados eficientemente.

Quizás el paso más importante en el proceso de reorganización de una empresa sea el diseño de un nuevo sistema de organización para lo cual requiere establecer los principios de organización que guíen la misma.

7. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA UNA ORGANIZACIÓN ²

1. La organización debe ser una expresión de los objetivos.
2. Una especialización en lo posible en el desarrollo de funciones particulares.
3. Coordinación de personas y actividades, buscando un equilibrio en el sistema que conforma la empresa como tal y una unidad en el esfuerzo.
4. Unidad de mando donde la máxima autoridad deberá descansar en una sola persona dentro del grupo con claras líneas de esta autoridad evitando así la duplicidad de mando, confusión e ineficiencia.
5. La definición de cada puesto sus diferencias, autoridad, responsabilidad y relaciones, deben ser establecidas por escrito y hacer del conocimiento de todos los miembros del grupo.
6. La responsabilidad del superior respecto a la actuación de sus subordinados en absoluta y exclusivamente de él.
7. Amplitud o tramo de control donde señala que ninguna persona debe supervisar más de 5 ó 6 personas para evitar descuidar prioridades o problemas y perder el control de actividades a su cargo.

¹ Jiménez Castro W. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, F.C.E. México 1963, pag. 20

² Lyndal F Urwich "Planeación y Organización de Empresas" Guillermo Gomez Ceja Mc Graw-Hill 8va, Edición pag .216

Este principio debe considerar los siguientes factores para su determinación: Tamaño de la empresa, tipo de organización, niveles jerárquicos que comprenda, tipo de supervisión, calidad del grupo a supervisar, y por último la habilidad y responsabilidad del supervisor.

8. Existir una proporción de autoridad y responsabilidad. Pues donde quiera que se ejerza autoridad surge su responsabilidad, y a su vez para cumplir con deberes y/o responsabilidades se necesita contar con la autoridad y facultad correspondiente.

9. Toda organización requiere dar continuidad en su proceso y estudio para mejorar y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Además de los principios antes mencionados toda organización debe establecer un objetivo principal apoyando su alcance con un plan de organización que mantenga las políticas para llevar a cabo la acción. La delegación de la autoridad deberá ser descendente para su actuación pues la falta de esta produce demoras, mala comunicación, falta de control administrativo y fugas de responsabilidad. En el caso de la división del trabajo esta evitará la duplicidad de funciones que contribuyen directamente al propósito de la empresa.

Continuando con algunas recomendaciones debemos indicar que las críticas a los subalternos siempre deberán hacerse en privado. El tipo de organización que se adopte debe ser lo más sencillo posible observando el factor económico.

8. ESPECIALIZACIÓN Y DIVISIÓN DEL TRABAJO.

El método más importante para dividir el trabajo y que todas las organizaciones utilizan es el de divisiones por funciones. Por lo cual empezaremos por definir a la función como:

“El conjunto de actividades afines y coordinadas para alcanzar los objetivos de la entidad o empresa y de cuyo desempeño generalmente es responsable un departamento u órgano de la misma.”³

Una función es un grupo de actividades relacionadas que se colocan juntas bajo un sólo jefe de departamento. El agrupar las actividades relacionadas facilita la supervisión pues disminuye la cantidad de conocimientos que el jefe de un departamento debe dominar a fin de supervisar eficientemente.

Cuanto más se divide el trabajo (entendiéndose este como el fraccionamiento del mismo) a una actividad más limitada y concreta mayor eficiencia y destreza se obtiene.

³ Enrique Gálvez Azcanio “Planeación Estratégica en los Negocios” Editorial ECASA 1993 pag. 175

"El principio de Especialización se encuentra en los conceptos de departamentalización, es decir la especialización es la división de una organización por medio de unidades especializadas que están destinadas a desempeñar funciones particulares o específicas".⁴

Entendamos "departamentalización como un agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización. En la selección del enfoque a considerar para determinar la departamentalización dependerá del tipo de actividad desarrollada, de los objetivos finales y de las relaciones de cada departamento con las metas totales de la organización."

La departamentalización puede ser por: función, zonas, productos, procesos, clientes, sistemas, equipo y tiempo.

9. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN.

Centralización

Es la concentración de autoridad en un nivel jerárquico particular con la finalidad de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de actuación.

Toda organización debe contar con una máxima autoridad coordinadora y centrada para actuar objetiva y equilibradamente.

Es necesario cierta cantidad de centralización para unificar e integrar las operaciones totales de la empresa. El triunfo y supervivencia de la pequeña empresa depende en gran medida de la persona que la dirige por lo cual diremos que debe haber centralización de la toma de decisiones aprobadas y debe existir descentralización cuando se tiene que hacer decisiones de emergencia que afecten todas las unidades de la compañía.

Descentralización.

Es el esfuerzo sistemático de delegar a los niveles mas bajos toda la autoridad, exceptuando aquella que sólo puede ser ejercida por la alta dirección.

En el caso de las decisiones operativas deben descentralizarse al nivel en donde la acción tendrá efecto, pues los empleados que desempeñen los respectivos cargos estarán en mejor capacidad técnica para tomar las decisiones particulares.

Ni la centralización ni la descentralización pueden ir solas, ya que se requiere de una autoridad que en forma general planee, organice, coordine, motive, controle, y tome decisiones para cimentar las unidades de la organización conjunta; pero también debe descentralizarse autoridad a las unidades operacionales de la

⁴ *Planeación y organización de la empresa pag. 220*

compañía. Los principios de centralización y descentralización son opuestos en el mismo grado que incrementa uno el otro disminuye.

De acuerdo con Fayol lo más importante en la centralización es:

- a) Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla
- b) Que ese grado corresponda a las características de la empresa y
- c) Que haya estabilidad en la delegación.

Limitaciones De Centralización

Entre las limitaciones que con frecuencia inciden en una centralización excesiva tenemos:

- Dificultad en la coordinación.
- Ser un departamento muy grande difícil de administrar.
- Perdidas de tiempo.
- Perderse el carácter de confidencialidad.
- Reducción del personal.
- Una buena centralización dependerá de diversos factores entre los que destacan: el tamaño de la empresa; la capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta; y de la cantidad de controles que puedan establecerse.

Ventajas De La Descentralización

Se desarrolla el talento del personal, la capacidad para tomar decisiones y su habilidad para identificar tal talento.

- Fomentar y desarrollar las potencialidades en los bajos niveles como son: el interés, iniciativa y habilidades.
- Una mejor coordinación en las decisiones
- Menos fricciones y mejores relaciones
- Ausencia de conflictos entre las divisiones
- Democracia en la dirección
- Participación de todo el personal en la crítica, opinión y sugerencias
- Una vez que las decisiones han sido tomadas, nadie trata de sabotearlas
- Además de aumentar el sentido de participación se originan un espíritu de equipo, ya que un verdadero trabajo de equipo requiere decisiones de equipo.

10. OBJETIVOS Y METAS DE LA ORGANIZACIÓN

Antes de empezar a señalar y clasificar los objetivos y metas de una organización es necesario, definir que se entiende por objetivo y meta.

El objetivo según George R Terry son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan los esfuerzos o dirección del administrador.

Para Enrique Gálvez Azcanio "El objetivo, es la meta final a la que hay que llegar como culminación a los esfuerzos y acciones desarrolladas".

Meta.

"Es el punto que hay que llegar o alcanzar, ya que constituye el motivo de la acción. Para medir el alcance de la meta es necesario que esta se cuantifique y especifique las actividades que la conforman." Gálvez Azcanio E.

Mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar en uno o varios periodos de planeación sin especificar fecha ni cuantificación; las metas determinan un fin que se alcanzará en un periodo de planeación específico cuantificandose los resultados que se desean lograr.

11. LA ORGANIZACIÓN Y SU FINALIDAD.

Las organizaciones son unidades sociales que persiguen fines específicos constituyendo una fuente de legitimidad que justifica las actividades y su existencia.

Una vez formadas las organizaciones adquieren sus propias necesidades abandonando sus fines iniciales y perseguir otras más adecuadas convirtiéndose estos en la razón de ser de la misma.

Es decir, el fin de una organización es el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar, un fin nunca existe es un estado al que se aspira y que no se tiene.

12. UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN.

La forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y las relación que guardan entre sí se conoce como estructura.

La organización se refiere básicamente a estructuras como deben ser las funciones, jerarquías y actividades.

Una estructura de organización establece los medios a través de los cuales se ejerza la autoridad en la unidad de la organización. Estos medios son las líneas formales de autoridad definidas por la supervisión contribuyendo a la comunicación de ordenes, instrucciones, operaciones y actividades a desempeñar.

Cuando una empresa crece en su estructura vertical y horizontal trae consigo coordinar un número de unidades de organización, canales de comunicación muy susceptibles y más costos entre otras cosas. El crecimiento vertical de la estructura de una organización es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores.

Una buena organización requiere planeación, conocida también como "planeación de organización", en ésta periódicamente deberá verificarse si la estructura de organización cubre las necesidades actuales y futuras procurando un diseño y equilibrio adecuado.

La organización debe ser dinámica y nunca considerarse estática pues debe tomar en cuenta los cambios de la empresa como el incremento y reducción de las ventas, cambios en los productos que se fabrican, la rotación en las fabricas y los aumentos en los costos, entre otras.

13. BENEFICIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Cada empleado de la compañía sabe que actividades va a desempeñar:

- Definición clara de las acciones para cumplirlas con eficiencia.
 - Reducción al mínimo de confusiones e incomprensiones.
 - Suficiente y correcta delegación de autoridad.
 - Una organización eficaz y ordenada.
- Mejor aprovechamiento del personal y elementos materiales disponibles.

14. CONSECUENCIAS DE NO CONTAR CON UNA PLANEACIÓN DE LA LABOR ORGANIZADORA

- a) Las funciones pierden su debida proporción; ya que a algunos se les da más y a otros menos importancia de la que merecen.
- b) Descuido total de algunas funciones
- c) Cada unidad de la estructura orgánica se preocupa, de sus propios problemas, olvidando que son integrantes de un todo y por tanto hacen caso omiso de lo que acontece a los demás.
- d) Desaprovechar el talento y capacidad del personal al asignarlos a funciones y actividades insignificantes.
- e) Fomentar el crecimiento exagerado e innecesario de algunas partes de la estructura.

La necesidad de efectuar una reorganización de empresas puede darse por alguna de las siguientes causas:

1. El inicio de operaciones de una empresa.

2. Debido a un crecimiento de la empresa se trabaja en una reorganización. Los motivos pueden ser diversos como son:

- Cuando la empresa cambia de jefes.
- Por transacciones (compra, fusiones, etc.).
- Las nuevas filosofías y cultura en el campo de la administración.
- Factores económicos.
- Personal poco motivado.
- Tramo de control excesivo.
- Falta en la planeación.
- Incumplimiento en los estándares establecidos.
- Dificultades en las relaciones personales y departamentales
- Falta de creatividad.
- Falta de uniformidad en los procedimientos
- Desinformación
- Fallas en el control
- Problemas - financieros

Para poder dar una pronta resolución a la necesidad de reorganización se propone considerar los siguientes puntos :

- Conocer el objetivo
- Dividir en operaciones parciales el trabajo
- Dividir en operaciones prácticas las actividades
- Definir claramente las obligaciones y quien las ejecutará
- Asignar personal especializado
- Delegar la autoridad.

15. TIPOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

Son modelos de sistemas de organización a través de los cuales se realizarán los medios técnicos que permitan definir la estructura más adecuada para el logro de los propósitos principales de cualquier organismo social. Es decir, son las diversas combinaciones establecidas en la división de funciones y de la estructura orgánica. Dentro de los que tenemos:

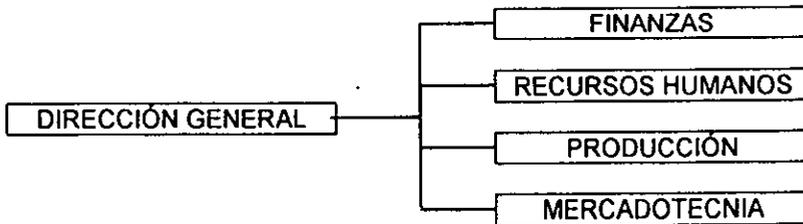
a) Lineal o militar (concentra el mando).

Concentra la autoridad en una sola persona, el jefe toma todas las funciones y responsabilidades del mando, centralizando el mando pues la autoridad y responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona. También llamados vertical.



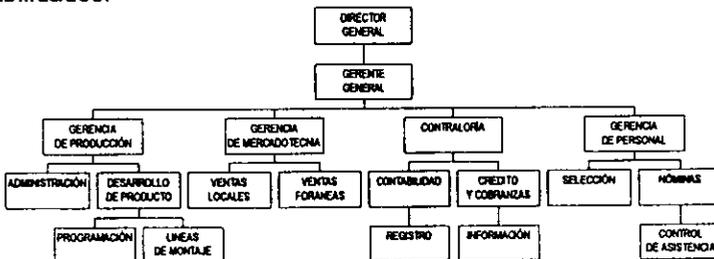
b)-Horizontal.

Los niveles jerárquicos quedan determinados de izquierda a derecha.



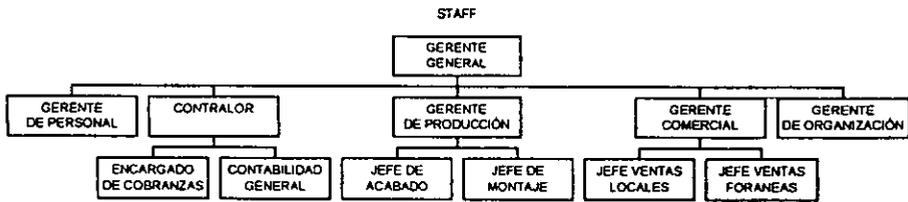
c) Sistema de Organización funcional, departamental o de Taylor, (delega autoridad).

Se organiza por departamentos basándose en el principio de división del trabajo de las labores de una empresa, aprovechando la preparación conocimiento y aptitud profesional del personal. Cada empleado superior tiene una participación proporcional en el mando otorgándosele por tanto facultades y exigiéndole responsabilidades.



d) Sistema De Asesoría O Staff

Es una variante de la organización lineal; el personal reporta a un solo supervisor y además de recibir asesorías de especialistas en aspectos concretos y determinados con carácter de opinión o sugerencia sin llegar al grado de considerarse un segundo superior.



e). Mixtos.

En Este caso se combinan los de tipo horizontal y vertical.



f) Circular.

Los niveles jerárquicos quedan determinados del centro hacia la periferia.



g) Sistema De Comité (Comparten El Mando)

En este tipo de organización se direccionan de acuerdo a las disposiciones tomadas por la mayoría del cuerpo que conforma la dirección, administración o consejo de una empresa: debido a lo anterior comparten la responsabilidad de las decisiones.

16. GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN.

El nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de una empresa se conoce como organigrama. Entendiendo organigrama como "La gráfica que muestra la estructura interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan."

La finalidad de los organigramas son definir claramente:

- a) La división de funciones
- b) Los niveles jerárquicos
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad
- d) Los canales formales de la comunicación
- e) La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- F) Los jefes de cada grupo de empleados, etc.
- g) Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

17. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Antes de mostrar la información obtenida de cada puesto es necesario definir algunos conceptos para comprender más claramente la importancia de realizar y contar con un análisis y descripción de puestos.

Por lo cual puesto lo podemos definir como :

"El Conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal".⁵

*Lugar organizacional definido por uno o más papeles (roles) que debe realizar un solo individuo.

El puesto esta constituido por la "unidad de trabajo específica e impersonal"; es el conjunto de funciones y de requisitos que debe llenar todo trabajador en esa unidad laboral.

Para efectuar y precisar el contenido de un puesto, nos obliga a hacer uso de un sistema para realizarlo conocido como un "análisis de puestos " requiriendo como mínimo:

- a) Recabar todos los datos necesarios, con integridad y precisión.

⁵ " Análisis de Puestos" Reyes de Ponce pag. 16 Editorial Limusa México quinta edición, 1994

- b) Separar los elementos objetivos que conforman el trabajo, de lo subjetivo que debe poseer el trabajador.
- c) Ordenar dentro de cada uno de estos grupos los datos correspondientes, de una manera lógica.
- d) Establecer claramente por escrito y sistemáticamente.
- e) Organizar la conservación y manejo del conjunto de resultados del análisis.

La forma en que se consignan las operaciones que debe realizar el trabajador, se conocen como "Descripción de Puestos". La manera en que metódicamente se anotan los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo que implica una labor recibe el nombre de "Especificación de Puestos"

Existen 4 principales tipos de análisis de puestos:

- 1) El que se realiza con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
- 2) El que orienta en la selección del personal.
- 3) El formulado con el fin de adiestrar y capacitar al trabajador.
- 4) El estructurado con la finalidad de servir a la valuación de puestos.

La descripción se conforma de 3 partes:

a) El encabezado; el cual contiene los datos de identificación:

- Nombre del puesto.
- Ubicación (departamento o área a que pertenece)
- Especificación de maquinas-herramientas empleadas en el desarrollo de su trabajo (con el fin de fijar responsabilidades y precisar el tipo de trabajo).
- Jerarquía y contactos (a quien reporta, subordinados y contactos permanentes).
- Puestos que representan la mayor afinidad de trabajo y cualidades.

b) Descripción genérica

Es una explicación del conjunto de las actividades del puesto, el cual debe ser breve.

c) Descripción Específica .

Consiste en una explicación detallada de las operaciones que realiza cualquier trabajador en un puesto determinado. Señalando el tiempo aproximado empleado en cada actividad,. Con el fin de tener consignados los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado.

"El organizar trae como resultado una estructura formal en la empresa, en la cual se busca dar orden y la coordinación de las actividades y funciones que se desarrollen en la misma" como ya se ha mencionado en puntos anteriores, por esto es necesario definir los puestos que deben de existir en las empresas así

como las personas indicadas para desempeñarlas adecuadamente como lo expresa Ma. Elena Camarena

Existe un conocido principio administrativo pronunciado por Henry Fayol, llamado "Principio del orden", en el cual se enuncia de la siguiente manera: "Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar". Ahora bien, cuando se trata de ordenar personas, esto mismo se enuncia de la siguiente manera:

"Un puesto para cada persona y cada persona en su puesto"

Este principio es básico para el buen funcionamiento de cualquier empresa, sin importar su naturaleza, tamaño o actividad productiva. Por ello es preciso estudiar cuales son las actividades específicas de cada puesto así como sus deberes y responsabilidades para lograr lo anterior es necesario utilizar la técnica de análisis y descripción de puestos que nos permite:

- Conocer con todo detalle las obligaciones y características de cada empleado.
- Unificar criterios de la forma de desarrollar el trabajo.
- Detallar las demandas encomendadas a cada una de las áreas .
- Especificar las operaciones y los requisitos para realizar mejor y con mayor facilidad las labores asignadas.
- Realizar una adecuada selección de personal.
- Construir un instrumento administrativo para establecer los procedimientos específicos de las áreas de las entidades.
- Supervisar y dirigir con mayor eficacia a los empleados. ⁶

Para poder enfatizar la importancia que tiene el análisis y descripción de los puestos para poder desarrollar una estructura orgánica citaremos algunas definiciones de la misma y los objetivos que persigue.

El análisis de puesto es:

"Un proceso de las investigaciones de las actividades de trabajos y de las demandas sobre los trabajadores, cualquiera que sea el tipo o nivel de empleo."⁷

"La determinación de la tarea que comprenden un trabajo y las habilidades requerida para trabajar para obtener un rendimiento satisfactorio que lo diferencie de lo demás"⁸

⁶ Tomado textualmente de: María Elena Camarena y Ruth Torres .Directivas para la elaboración del análisis y manual de descripción de puestos. Facultad de Contaduría y Admon. Pag. 3 y 6

⁷ T. Reyes, Ponce A. *La administración de empresas segunda parte* , Editorial Limusa; México, 1985.

⁸ *Op. Cit.*

"La definición y estudio de una ocupación y de las condiciones bajo las cuales se realiza con el objetivo de determinar sus requisitos desde el punto de vista de la organización"⁹

"Es el método cuya finalidad consiste en determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos (conocimientos, experiencias, habilidades, etc.) que debe satisfacer la persona para desempeñar con éxito su labor y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentran enclavado".¹⁰

De lo anterior se puede decir que el análisis de puestos, es conocer los quehaceres o labores que se llevan a cabo por cada individuo en el puesto y de esta forma, conocer los requerimientos necesarios indispensables para ocupar el puesto y desempeñarlo en forma eficaz y eficiente. Es por ello que el análisis de puesto tiene entre otros los siguientes objetivos:

- Contar con descripciones claras y precisas de cada uno de los puestos de la estructura organizacional.
- Propiciar una adecuada distribución de las cargas de trabajo a nivel institucional.
- Establecer las bases para la elaboración de Manuales de Organización y de procedimientos.
- Fundamentar el establecimiento y la operación de mecanismos para la valuación de puestos y la administración de los sueldos y salarios.
- Orientar las políticas de admisión de personal así mismo de relaciones laborales.
- Apoyar la identificación de necesidades de capacitación y orientar los programas institucionales en la materia.
- Sustentar los estudios de tipo organizacional que se realiza en la institución.
- Avalar el establecimiento de escalafones interrelacionados de la entidad, a fin de que exista una congruencia administrativa y presupuestal.
- Servir de base para establecer un sistema de calificación de méritos del personal.

⁹ *Op. Cit.*

¹⁰ *10. Reyes Ponce A. . El Análisis de Puestos .Ed. Limusa, Quinta Edición; México. 1984.*

De acuerdo a lo anterior la ausencia total de la determinación de las labores:

- Crea incertidumbre en el empleado.
- Genera desconocimiento de las cualidades y las responsabilidades, por lo que el trabajador se limita a suposiciones necesarias para el desarrollo de su labor.
- Hace difícil el exacto cumplimiento de las obligaciones del empleado.
- Da lugar a discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.
- Facilita que se eludan responsabilidades o que haya exceso de obligaciones.

"De acuerdo con las características especiales que toda organización tiene, se ha observado que la técnica de análisis de puestos es una necesidad, tanto para ubicar en un puesto a la persona adecuada como para llevar a cabo una detección de necesidades en cuanto a capacitación. Además que en una organización el trabajo debe dividirse en unidades o tareas manejables, que pueden ser ejecutadas por los empleados asignados a ellas. La unidad más pequeña de una organización en la cual se agrupan y estructuran estas tareas es en el puesto. Como asignación del trabajo está separado y diferenciado de otros en la organización."¹¹

Si la carga de trabajo en particular es lo bastante pesada, se puede requerir más de un empleado para desempeñarlo. Tendrán entonces que crearse puestos separados, comprendiendo cada uno de ellos las obligaciones y los deberes de esta posición, a los cuales se asignarían empleados adicionales. En consecuencia, una posición constituye el puesto o porción de éste que es desempeñado por un individuo.

Autoridad.

Es el derecho legitimado y otorgado por una organización a una persona, con capacidad de decisión para guiar las acciones de otras. Quien ostenta autoridad posee el poder inherente a las prescripciones del rol de un puesto en la organización.

Manuales.

Documento en donde se describen en forma detallada y ordenada las responsabilidades y relaciones de los puestos así como los propósitos principales que persigue la organización.

"Los manuales tienen como finalidad orientar y uniformar la conducta de los grupos en la empresa, dirigir problemas de jurisdicción, indicar las funciones de

¹¹ 11. Arias, Galicia F. *Administración de recursos humanos*. De. Trillas; México, 1978

responsabilidad y autoridad, trayendo consigo una transmisión de experiencia a los supervisores".¹²

Responsabilidad.

Ejercicio de la obligación que concierne a una persona, para asegurar el buen funcionamiento de una tarea, dando cuenta de sus acciones y las de sus subordinados. La fijación de la responsabilidad se adecuará a las necesidades de cada empresa.; teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- 1) Toda función identificable tiene un responsable que rinde cuentas.
- 2) Deben ser definitivas, precisas y concordantes.
- 3) Debe estar unida a la autoridad correspondiente.
- 4) Ante mayor responsabilidad se presenta menor vigilancia a quien detente aquella.
- 5) La responsabilidad es consecuencia natural de la autoridad otorgada.

¹² (*) **Reyes Ponce Agustín** *Administración de Personal (sueldos y salarios)* Edit. Limusa, México 1982 pag. 26

CAPITULO III

CASO DE ESTUDIO

III. CASO DE ESTUDIO.

Antes de comenzar con la empresa objeto de estudio es importante destacar que una de las principales razones de la realización del presente trabajo es el gran número de pequeñas empresas y comercios que tenemos en México, base fundamental para el país en aspectos políticos, económicos, de crecimiento y desarrollo. Además de la inquietud y deseo de contribuir de alguna manera con un empresario hacia las mejoras en su organización y que se traduzcan en un crecimiento, ampliación y desarrollo tanto de la empresa como de quienes la integran.

Estratificación de las empresas.

Clasificación de Empresa	No. de empleados	Ventas Netas Anuales (Pesos)
Microempresa	hasta 15	900,000.00
Pequeña empresa	hasta 100	9,000,000.00
Mediana Empresa	hasta 250	20'000,000.00
Grande Empresa	más de 250	más de 20'000,000.00

Fuente : Datos proporcionados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.
Impreso en la revista de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.

Vol. XXXV No. 413 Abril de 1995 p.14

1. ANTECEDENTES

Se desprende una nueva idea, un nuevo mercado y nace la asociación del Ingeniero Rafael Torres y Óscar González convirtiéndose en 1975 a 1977 en "González Torres Asociados Distribuidores de Equipo Hospitalario en General" dedicándose a la compra de equipos médicos importados de segunda mano, también conocido con el nombre de mercado secundario en el medio médico, para posteriormente repararlos y acondicionarlos y así ofrecerlos en el mercado.

En este mismo periodo se modifica la razón social y se convierte en "GITSA"(General de Instrumentación Técnica y Científica S.A.)en donde se siguen vendiendo equipos para hospitales como son: Mesas de Cirugía, Unidades Electroquirúrgicas, Lámparas de Quirófano, Incubadora, Cunas Térmicas, Mesas de operación, Lámparas de Fototerapia, Expulsión, Aparato de succión, Autoclaves y Camas eléctricas etc.

Para 1981, se continúa trabajando con equipo de importación para reacondicionarlos, en este año toman la decisión de elaborar una línea de productos propia, en los que se incluyen la fabricación de: Incubadoras 500 y Lámparas de Fototerapia. De esta forma se empieza trabajar con la cartera de clientes del equipo de mercado secundario, teniendo estos equipos buena aceptación en el mercado médico y de esta forma va creciendo la demanda.

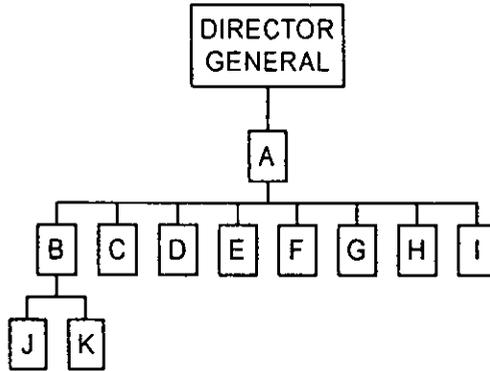
En 1984, se deja parcialmente de promover el equipo de mercado secundario, la razón es porque el equipo era importado y en ese tiempo en México había pasado una devaluación teniendo como consecuencias ventas bajas en estos equipos, y aprovechando la situación económica del país se dedican a la producción de los equipos médicos antes mencionados, ya que la fabricación de estos productos era más atractivo para el mercado médico, además de tener buena aceptación en el mercado, bajo una nueva razón social.

De 1992 a 1995 el mercado interno de la incubadoras se encontraba muy reducido debido a la importación de Equipo Médico que ellos fabricaban, ya que en esos años el importar era más barato que producir, por tal motivo el señor Torres con un grupo de empresarios promovieron el incremento en la tasa de aranceles correspondientes a la importación de éstos equipos médicos.

Por tal motivo el mercado interno creció, además de que la empresa obtuvo las Norma Oficial Mexicana NOM-006-SSA,1993 publicada en el diario oficial, la cual establece las especificaciones sanitarias de las incubadoras para recién nacidos, logrando con ello una barrera arancelaria para la importación de las incubadoras. De lo anterior se tomó la decisión de aumentar su línea de productos de 2 a 7 productos con diferentes características.

Debido a dichos cambios actualmente la empresa requiere de una estructura orgánica que de soporte a un crecimiento sano que permita abarcar nuevos mercados ya que el propósito de que la empresa es la exportación de equipo médico.

2. ESTRUCTURA ACTUAL DE LA EMPRESA



- A. Administrador
- B. Jefe de Producción
- C. Maestro de Taller
- D. Coordinador de la Producción
- E. Planeación de la Producción
- F. Técnico en Electrónica
- G. Auxiliar Administrativo
- H. Vendedor 1
- I. Vendedor 2
- J. Ayudante General 1
- K. Ayudante General 2

Como se observa en esta estructura la decisión esta centralizada en la administradora, además de una falta de división de actividades y funciones por sección, departamento o área y todos y cada uno de los integrantes de la empresa reportan al administrador.

3. MARCO JURÍDICO.

"El sistema legal se define como el conjunto normativo que rige a una sociedad, obedeciendo a ciertos principios bien definidos tales como el sistema jerárquico de las normas, de esta forma la resolución se atiende al reglamento, éste a la ley y la ley a la Constitución."

De igual forma existen principios que regulan el régimen de los bienes de la propiedad etc. Y que se deben tomar en cuenta para la constitución de una empresa, la cual debe basarse desde un punto de vista tributario, Civil, Comercial y Ecológico.

Dentro de la reglamentación que debe cumplir la empresa de estudio, son las que se encuentran reguladas por instituciones u organismos dependientes del gobierno federal que en nuestro caso son las siguientes:

- Constitución Política de los Estados Políticos Mexicanos.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Código Fiscal de la Federación.
- Ley General de Equilibrio Ecológico.

Entre otras obligaciones, además del registro en organismos de gobierno como son:

- Otorgamiento del Visto Bueno de Prevención de Incendios.
- Autorización de Uso de Suelo.
- Obtención de manifestación Estadística.
- Aviso de Apertura de establecimiento.
- Inscripción en el registro Obrero Patronal.
- Aviso de Alta o Inicio de Operaciones.
- Registro de Sociedad Mercantil.
- Visto Bueno de Seguridad y Operación de Inmuebles.
- Licencia de Funcionamiento.
- Programa Interno de Protección Civil.
- Licencia de Anuncio.

La empresa se constituye como una Sociedad Anónima Teniendo la obligación del pago del ISR, IMPAC, 2% Sobre Nómina. 2% de SAR, INFONAVIT, Cuota Obrero Patrona IMSS, todos estos pagos expresados por las leyes que lo rigen.

4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Hoy en día la empresa cuenta con 12 trabajadores incluyendo al Director y Gerente General con lo cual podemos decir que por el número de empleados se clasifica como microempresa.

Las condiciones que prevalecen en el medio ambiente externo favorecen a la organización, las ventas han tenido un incremento por lo cual se requiere poner una especial atención a la fase de organización en el proceso administrativo de la empresa con el fin de estar preparados y con bases sólidas para un equilibrado y correcto crecimiento y desarrollo de la empresa.

5. OPERACIONES QUE REALIZA.

Las Actividades principales de la empresa son:

La fabricación, mejora y reparación de equipo médico de línea así como de equipo secundario. Dentro de los cuales se tienen los distintos modelos de lamparas de fototerapia, incubadoras y cunas. Además de la comercialización de este equipo médico y brindar el servicio y mantenimiento requerido por los clientes.

6. PRINCIPALES PROVEEDORES.

WARD, AMÉRICA S.A.
Golfo de Aden nº 42 Col. Tacuba.

VÍCTOR MANUEL VALDÉS LLANOS
y/o Comercial Industrial y Automotriz
Baleros SKF -Retenes -Poleas -Bandas
Av. Revolución N° 407-B
Col. San Pedro de los Pinos.

IMPORTADORA DE COMPONENTES PROFESIONALES. S.A. C.V.
Circuitos integrados, Memorias, Fly-Backs
República de Salvador N° 14.

MAK ELECTRÓNICOS, S.A. DE C.V.
República del Salvador 26-A

NUEVAS INDUSTRIAS NUEVAS INDUSTRIAS S.A. DE C.V.
Neptuno N° 31 Fracc. Nueva Industria Vallejo.

DURO DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
Mejores lamparas del mundo
Tubos Vitalite
Avenida uno N°481 Parque Industrial Cartagena

ACERO ATLAS S.A. DE C.V.
El amigo de su industria.
Acero Inoxidable, Pulido.
Calle E. Zapata N° 21 Col. San Jeromino Tepetlaco.

AG ELECTRÓNICA S.A. DE C.V.
Componentes Profesionales
República del Salvador N° 20.

TUBELITE DE MÉXICO, S.A. DE C.V.
Quetzacoatl 23 Col. Anahuac.

CROMAR, S.A.
Solvente y Pintura
Trigo N° 46 Col. Granjas Esmeralda

VIDA MEDICA, S.A. DE C.V.
Equipos y Refacciones Medicas y de Laboratorio.
Calle 6 N° 376 Col. Francisco Y Madero

DISTRIBUIDORA Y TRANSF. HOLLÍN, S.A. DE C.V.
Sucursal:
Marina Nacional N° 45-B
Colonia Tacuba.

PBC DE MÉXICO S.DE R.L.
Circuitos electrónicos.
Morelos N° 60 Urbana Ixhuatepec.

7. PRINCIPALES CLIENTES.

CLÍNICA DEL DIVINO SALVADOR.
2 Sur N° 315-7.
Zona centro, Tehuacán Puebla.

HOSPITALES Y QUIRÓFANOS.
Muerrillo N° 44 COLONIA SANTA Ma. Nonalco.

CRUZ ROJA MEXICANA
Delegación Tlalnepantla.
Juan Dunat N° 5 Tlalnepantla.

ORGA PROVEEDORES MÉDICOS Y HOSPITALES
Monterrey 1454-B Esquina Chihuahua.
Colonia Rodríguez, Reynosa, Tamaulipas.

CENTRO DE ATENCIÓN MATERNO INFANTIL DE CULIACÁN S.A. DE C.V.
Escobedo N° 817 Oriente
Colonia Centro, Culiacán Sinaloa.

CLÍNICA FEMENINA DE ATIZAPAN S.C.
Avenida, López Mateos N° 99
Colonia México Nuevo, Atizapan Estado de México.

CENTRO MÉDICO XOCHIMILCO, SA. DE C.V.
Prolongación División Del Norte.
Xochimilco, D.F.

PROVEEDORA MEDICA HOSPITALARIA.
Poniente 7 N° 1048
Orizaba Veracruz.

REPRESENTACIONES DÍAZ, S.A. DE C.V.
Patricio Sanz N° 705-1
Colonia Del Valle

UNIDADES DE MUEBLES MÉDICOS, S.A. DE C.V.
Bajío 168 Colonia Roma Sur.

DIAMEDIC, S.A. DE C.V.
Av. Madero 3358 Pte.
Colonia Mitras Sur. Monterrey N.L.

EQUIPOS MÉDICOS DEL PACIFICO, S.A. DE C.V.
Cádiz N° 67 Col. Álamos.

VENTAS Y SERVICIOS MÉDICOS.
Colon 2 Desp.1
Querétaro, Querétaro.

8. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción para la fabricación equipo médico esta dividido en cuatro etapas, las cuales son: 1) de metalmecánica; 2) de acrílico, 3) de electrónica y 4) de ensamblado. Los pasos para la elaboración del producto es de la siguiente forma:

1º Etapa área Metalmecánica.

- a) Trazar partes en lámina.
- b) Corte de lamina.
- c) Dobles de lámina.
- d) Desengrasar
- e) Pintar.

2º Etapa área de acrílico.

- a) Trazar partes de acrílico.
- b) Corte de acrílico.
- c) Dobles del acrílico.
- d) Pulir.

3º Etapa de electrónica.

- a) Limpiar circuitos impresos.
- b) Ensamble de componentes.
- c) Calibración de Circuito.
- d) Sellado del control.

4º Etapa de terminado y ensamblado.

- a) Tornear perillas.
- b) Ensamblar en función en cajón.
- c) Ensamblar capelo de acrílico en cajón.
- d) Ensamblar circuito de control.
- e) Transportar a almacén de producto terminado.
- f) Almacenar.

DIAGRAMA DE PROCESO DE RECORRIDO

Concepto diagramado: Fabricación de gabinete y cajón metálico

Método Actual

Material Lámina Negra N° 16 4x10

El diagrama comienza. Trazado de la lámina

El Diagrama termina. Colocación de muebles en zona de almacén.

Diagrama 1

Elaboró J.F.I. y CG.G.

Departamento: Producción

Fecha Nov-97

Hoja 1/1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	○	➔	D	□	▽	OBSERVACIONES
TRAZAR LAMINAS						DE ACUERDO A DIMENSIONES
VERIFICAR DIMENSIONES						
TRANSPORTAR A LA CIZALLA						
CORTAR LAMINA						
TRANSPORTAR A DOBLADORA						
SOLDAR EMPALMES						
LIMAR UNIONES						
VERIFICAR ESCUADRAS.						
REALIZAR BARRENOS						
DESENGRASAR MUEBLES						
TRANSPORTAR A LA CABINA DE PINTADO						
PINTAR MUEBLES METÁLICOS						
TRANSPORTAR AL HORNO DE PINTURA						
HORNEADO DE PINTURA						
SECADO EN HORNO						
COLOCAR MUEBLES EN ZONA DE ALMACÉN						

DIAGRAMA DE PROCESO DE RECORRIDO

Concepto diagramado: Fabricación de Capelo de acrílico

Método Actual Material Hoja de acrílico 6mm y 8mm

El diagrama comienza. Trazado de hoja de acrílico

El Diagrama termina. Colocación de muebles en zona de almacén.

Diagrama 2 Elaboró J.F.I. y C.G.G.

Departamento: Producción

Fecha Nov-97

Hoja 1/1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	○	⇨	D	□	▽	OBSERVACIONES
TRAZAR ACRÍLICO						DE ACUERDO A DIMENSIONES
VERIFICAR DIMENSIONES						
TRANSPORTAR A LA SIERRA						
CORTAR HOJA						
TRANSPORTAR A DOBLADORA						
PEGAR EMPALMES						
PULIR CORTES						
VERIFICAR ESCUADRAS.						
REALIZAR ACCESOS						
PULIR ACCESOS						
COLOCAR COMPONENTES						
COLOCAR MUEBLES EN ZONA DE ALMACÉN						

DIAGRAMA DE PROCESO DE RECORRIDO

concepto diagramado: Fabricación de Modulo de control.

Método Actual Material Tarjeta Impresa y Circuitos

El diagrama comienza. Limpieza de tarjeta

El Diagrama termina. Colocación de muebles en zona de almacén.

Diagrama 3 Elaboró J.F.I. y CG.G.

Departamento: Producción Fecha Nov-97 Hoja 1/1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	○	⇨	D	□	▽	OBSERVACIONES
LIMPIEZA DE TARJETA						
SELECCIONAR COMPONENTES						
VERIFICAR CIRCUITERIA						
SOLDAR COMPONENTES						
GRABAR MEMORIA						
ENSAMBLAR TARJETA						
CALIBRAR CIRCUITO						
VERIFICAR FUNCIONAMIENTO.						
COLOCAR MÓDULOS EN ZONA DE ALMACÉN						

DIAGRAMA DE PROCESO DE RECORRIDO

Concepto diagramado: Terminado del equipo

Método Actual

Material Partes antes descritas

El diagrama comienza. Almacén de partes terminadas

El Diagrama termina. Colocación del equipo terminado en zona de almacén.

Diagrama 4

Elaboró J.F.I. y C.G.G.

Departamento: Producción

Fecha Nov-97

Hoja 1/1

DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES						OBSERVACIONES
	○	➔	D	□	▽	
ALMACÉN DE LOS DIFERENTES COMPONENTES ANTES DESCRITOS						DE LAS ACTIVIDADES ANTES DESCRITAS
TRANSPORTE AL ÁREA DE ENSAMBLE						SE COLOCAN EN ÁREA DE ENSAMBLE.
COLOCACIÓN DE PERILLAS EN MUEBLES						
ENSAMBLE DE FUNDICIÓN EN CAJÓN						
ENSAMBLAR CAPELO DE ACRÍLICO EN CAJÓN.						
ENSAMBLE DE CIRCUITO DE CONTROL						
COLOCAR COMPONENTES Y ACCESORIOS DE LOS EQUIPOS.						
INSPECCIONAR QUE EL EQUIPO NO TENGA DESPERFECTOS						
TRANSPORTAR A ALMACÉN DE PRODUCTO TERMINADO						
ALMACÉN DE EQUIPO TERMINADO						

CAPITULO IV

INVESTIGACIÓN DE CAMPO

IV. INVESTIGACIÓN DE CAMPO

La parte fundamental de este capítulo definitivamente es la obtención e información por medio de cuestionarios y observación directa, a continuación se muestra la información recopilada que se tiene de los puestos existentes en la empresa, con el objeto de conocer sus actividades, a quien reporta cada uno de ellos, de quién y cómo reciben las ordenes y como reporta o da a conocer su trabajo con la finalidad de detectar problemas o situaciones de duplicidad de funciones, invasión de niveles jerárquicos, ruptura en el nivel de mando, cargas de trabajo excesivas, canales de comunicación etc. El formato que se maneja para la recopilación de la información, debemos señalar que es un formato informal que se obtuvo de dar respuesta al cuestionario. Para el capítulo 5 referente a la propuesta de una estructura funcional se hace la propuesta de la descripción de puestos con un formato definido y estándar; en seguida se analizan las condiciones en que se desarrolla el trabajo y enfermedades profesionales. El orden en que es presentada la información responde a un criterio de orden por nivel jerárquico.

1. RECOPIACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Como se menciona en el marco teórico es fundamental para cualquier empresa conocer claramente las actividades y funciones que desempeña cada integrante de la empresa así como los medios y canales de comunicación que utilizan para coordinar los esfuerzos que lleven al logro de los objetivos. Por lo cual a continuación daremos a conocer los resultados obtenidos durante la recopilación de la información mediante la utilización de cuestionarios que se encuentran en la parte de anexos.

2. PUESTOS

FUNCIÓN ADMINISTRADORA

NOMBRE: Margarita Monroy Hernández

SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES SON:

Diarias:

- a) Contestar teléfono.
- b) Expedición y firma de cheques.
- c) Elaborar integración de gastos.
- d) Solicitar información a ventas sobre los equipos, sus características y especificaciones.
- e) Establecer las prioridades en las actividades de producción.
- f) Coordinar planes.
- g) Verificar saldo en cuenta de cheques.

Periódicas:

- a) Verificar existencia de material para solicitar compra de material.
- b) Realizar convenios sobre algún servicio que se requiera para los equipos.
- c) Supervisar cobranzas contra los plazos de vencimiento.
- d) Verificar los depósitos efectuados por los vendedores.
- e) Efectuar el calculo del IMSS y el pago del mismo.
- f) Efectuar calculo de salarios y pago de salarios al personal.
- g) Visitar proveedores cuando se realizan compras.
- h) Efectuar tramites bancarios (depósitos, retiros, traspasos).
- i) Revisión de los gastos de compras
- j) Integración de gastos.

Eventuales:

- a) Armado de algún componente electrónico.
- b) Elaboración de pólizas.
- c) Realizar tramites de S.H.C.P. e IMSS.
- d) Realizar visitas sobre algún programa de mejora.

Área: Dirección

Reporta a: Director General

Personal bajo su cargo: Ventas, Auxiliar Administrativa, Coordinadora de Producción, Jefe de Producción, Obrero calificado, Técnico en Electrónica.

No reporta a ninguna otra persona y no recibe ordenes de nadie.

Además de ella, los vendedores, el auxiliar Administrativo y la coordinadora de producción contestan el teléfono; en el caso de la verificación de existencias de material los realizan también el auxiliar administrativo, la coordinadora de producción y un vendedor.

El pago de IMSS y salarios al personal, la realización de tramites bancarios también los efectua el auxiliar administrativo, además de la elaboración de pólizas.

La forma en que dan a conocer el trabajo es verbalmente, nada se pide por escrito.

Programa su trabajo conforme se va requiriendo, es decir se hace lo urgente, y no lo importante.

FUNCIÓN
TÉCNICO EN ELECTRÓNICA

NOMBRE: Bertha Monroy Hernández

SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES SON:

Diarias

- a) Armado de tarjetas.
- b) Verificación de tarjetas.
- c) Calibrado de tarjetas.
- d) Montado de tarjetas.

Periódicas:

- a) Compra de material para la elaboración de tarjetas.

Eventuales:

- a) Servicios de mantenimiento al equipo que se vende: incubadoras, lamparas y cunas térmicas.

Reporta a: la Administradora.

Jefe Inmediato: Margarita Monroy Hernández

Personal a cargo: no aplica

No recibe ordenes de nadie mas.

Ella es la única que se realiza las actividades relacionadas con las tarjetas y el servicio de mantenimiento a los equipos que se vendan.

La forma en que se corrobora la correcta realización de su trabajo es mediante el funcionamiento eficaz y correcto de las tarjetas. No se entrega por escrito un informe del numero de tarjetas producidas, pendientes y en proceso, solo verbalmente y directamente a la Administradora.

Es importante señalar que la Técnica en Electrónica únicamente realiza las tarjetas conforme la necesidades lo indican, además no esta contratada como personal de base sino únicamente por destajo. Apoyando la mala filosofía de hacer lo urgente y no lo importante.

FUNCIÓN

AUXILIAR ADMINISTRATIVO

NOMBRE: Mario Juan Garduño Martínez

SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES SON:

Diarias:

a) Contestar el teléfono

Periódicas:

a) Realización de cotizaciones.

b) Elaboración de documentos (cartas, memorándums, etc.) necesarios para ventas.

c) Elaboración de ordenes de pedidos y facturas.

d) Llenado de cheques.

e) Elaboración e integración de pólizas.

f) Recepción de mercancías y supervisión de material.

g) Controlar y proveer del dinero necesario para compras menores.

h) Efectuar el pago a proveedores (reassignado).

i) Control de cuentas por pagar.

j) Control de cuentas por cobrar.

k) Realizar trámites bancarios (retiros, depósitos, pagos, etc.).

l) Verificar existencia de material (reassignado).

m) Pago de IMSS.

n) Elaboración de pólizas.

Eventual:

a) Encargado de la empresa.

b) Diseñar controles para la empresa.

c) Realizar y dirigir juntas para las áreas de Ventas y Producción.

d) Pago de salarios al personal.

Reporta a: la Administradora.

Únicamente recibe ordenes de la Administradora.

Personal a cargo: no aplica.

Además de él; la administradora, los vendedores y la coordinadora de producción contestan el teléfono. Integra gastos junto con la administradora, verifican la existencia de material para la planeación de compras también la los vendedores y la coordinadora. Recibe mercancías, verifica material, paga a proveedores y elabora cotizaciones de material además de él, la coordinadora de producción.

Las actividades que realiza cotidianamente son de acuerdo a las necesidades o prioridades del día y no a la importancia que tiene la acción o hecho; es decir se los urgente, no lo importante.

Es responsable de entregar: las facturas firmadas, las ordenes de pago y notas de remisión, de las cuentas por pagar, de la caja chica, de la cuentas por cobrar y de revisar que la documentación para integrar pólizas este completa.

Las actividades que realiza, los avances y demás no los da a conocer por escrito, solo verbalmente.

FUNCIÓN

VENDEDOR

NOMBRE: Gilberto Arreola Velázquez

SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES SON:

Diarias:

- a) Recibir llamadas telefónicas.
- b) Mantener comunicación constante con los clientes.
- c) Revisar el Diario Oficial.

Periódicas:

- a) Realizar cotizaciones para los clientes.
- b) Preparar material (informes, folletería, etc.) y enviar a clientes.
- c) Visitar a clientes.
- d) Supervisar y verificar la producción para los equipos que se venden.
- e) Verificar la existencia de material.
- f) Realizar depósitos y cobranzas a los clientes.
- g) Entregar equipos.

Eventual:

- a) Compra de material.

Reporta a: La Administradora

Personal a cargo: no aplica

Las actividades que realiza son similares a las que realiza el otro vendedor, solo que el vendedor Gilberto, únicamente da a conocer lo referente al equipo de línea (incubadoras, cunas y lamparas en sus diversos modelos).

No elabora ningún tipo de reporte y/o control que indique los pedidos generados, tiempos de entrega, y estadísticas de ventas por periodos.

Sus responsabilidades se limitan a la entrega de equipo al cliente con su respectiva factura, levantar ordenes de pedidos, el resguardo y deposito de documentos y las cobranzas a los diversos clientes.

Es importante señalar que la elaboración de cotizaciones las realiza en base a criterios personales y no en base a políticas generales de la empresa.

FUNCIÓN
VENDEDOR

NOMBRE: Sergio López Suazo

SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES SON:

Diarias:

- a) Visitar a clientes.
- b) Reportarse a la compañía para conocer necesidades de los clientes.

Periódicas

- a) Realizar cotizaciones para los clientes.
- b) Visitar a clientes para entregar cotizaciones.
- c) Verificar junto con producción los equipos listos.
- d) Supervisar la instalación de algunos equipos.
- e) Realizar el cobro a clientes y efectuar los depósitos correspondientes.
- f) Recibir llamadas telefónicas.
- g) Preparar y enviar informes, folletos y papelería de los equipos que ofrece la empresa a sus clientes.
- h) Entregar equipos.

Eventuales

- a) Visitar a clientes foráneos.

Reporta a: La Administradora

Personal a cargo: no aplica

A diferencia del otro vendedor, Sergio se especializa en la venta de equipo secundario, reconstruido y de importación. En las demás actividades que desarrolla son iguales a las del otro vendedor.

No elabora ningún otro tipo de reporte o informe para la administración.

Sus responsabilidades son : La entrega de equipo que se vende y su respectiva factura; resguardo y deposito de cheques y de los servicios que se brindan a los equipos reacondicionados.

FUNCIÓN

COORDINADORA DE LA PLANEACION DE LA PRODUCCIÓN

NOMBRE: Ivette López Castro

SUS ACTIVIDADES PRINCIPALES SON:

Diarias:

- a) Recibir llamadas telefónicas.
- b) Elaborar cotizaciones para efectuar las compras necesarias.
- c) Verificar avances en la producción.
- d) Verificar la existencia de materiales.

Periódicas:

- a) Realizar la compra de materiales.
- b) Archivar documentos.
- c) Traer algún componente.
- d) Coordinar la producción.

Eventuales:

- a) Diseñar algún control para el área de producción.
- b) Recepción de mercancía y verificación del mismo.
- c) Pagar a proveedores.
- d) Control de cuentas por cobrar
- e) Control de cuentas por pagar

Reporta a: La Administradora

Personal a cargo: no aplica

Contestan el teléfono además de ella, la administradora, el auxiliar administrativo y los vendedores; en el caso de la verificación de la existencia de material para planear las compras también lo llevan a cabo la administradora y el auxiliar administrativo. Es función de la coordinadora recibir la mercancía, verificar el material, pagar a los proveedores y cotizar material, éstas últimas actividades también las realiza el auxiliar administrativo.

También ella se encarga de verificar y coordinar el avance de la producción y eventualmente diseño en control de la producción.

Actualmente en la producción no se lleva a cabo en forma regular y continua una planeación correcta de la producción pues la coordinadora de producción se enfoca más a las compras que a colaborar en el establecimiento de prioridades de producción. Es decir, se realiza lo urgente y no lo necesario.

Su responsabilidad se limita únicamente a la compra de componentes.

FUNCIÓN
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

NOMBRE: Sr. José Guadalupe Monroy Hernandez

SUS ACTIVIDADES IMPORTANTES SON:

Supervisión de personal de producción de algunos trabajos, compras de materiales, elaboración de piezas en el proceso de producción, entrega de equipo, encargados de pinturas, preparación de algunos equipos para entregar, empaque de los equipos y la entrega de los equipos.

La información se obtuvo por cuestionario y observación directa.

Reporta a: La administración

Personal que esta a su cargo: Ninguna.

No recibe ordenes de ninguna otra persona.

La responsabilidad que tiene él, ante la empresa es ninguna, si acaso los equipos que entrega.

El coordinador de la producción apoya en producción, pero no se compromete a tener ningún tipo de responsabilidad tanto de producción como de la maquinaria, las actividades que el realiza no siguen un programa de trabajo es decir su trabajo se realiza conforme al o que se va requiriendo, es decir se hace lo urgente y no lo importante.

Los trabajadores no le proporcionan ningún tipo de reporte porque él cree que no es necesario ya que las instrucciones se realizan verbalmente.

FUNCIÓN
JEFE DE PRODUCCIÓN

NOMBRE: Sr. Antonio Monrroy Hernández.

SUS ACTIVIDADES IMPORTANTES SON:

Diarias

- Perforación y preparación de ensamble.
- Preparación de la fundición para la base de los equipos.
- Perforaciones y pintura del cuerpo de la incubadora.
- Armado y cableado del control.
- Acondicionamiento y terminado de los gabinetes.
- Terminado de los equipos para ser empacados.
- Requerimiento de producción.

En algunas ocasiones ayuda a la fabricación de otros equipos como son Cunas Térmicas y Lámparas de Fototerapia.

Reporta a la administradora y en ocasiones al coordinador de la producción.

Personas que están bajo su cargo: dos ayudantes de taller y en ocasiones el maestro de taller.

Recibe órdenes de la administradora, para cubrir los pedidos pendientes.

El jefe de producción no cuenta con ningún tipo de control o reporte al momento de efectuar la supervisión hacia los ayudantes generales. Por ende el jefe de producción no entrega ningún tipo de reporte por escrito a su jefe inmediato.

Las instrucciones o las indicaciones hacia sus subordinados las da a conocer verbalmente; su trabajo lo entrega de manera informal, es decir no entrega reporte alguno sólo lo hace de manera verbal

Su responsabilidad es solamente que los equipos salgan funcionando.

FUNCIÓN
AYUDANTE GENERAL

NOMBRE: Sr. José Antonio Vargas Martínez.

SUS ACTIVIDADES IMPORTANTES SON:

- Piezas en torno.
- Corte de las láminas.
- Desengrasado de los gabinetes y preparación de los mismos.
- Perforaciones de las láminas.
- Pulido de algunas piezas metal mecánico
- Limpieza del lugar de trabajo
- Armado de equipo.
- Preparación de gabinete

Reporta: al Jefe de Producción:

Le informan de trabajo verbalmente nada se le pide por escrito.
Su responsabilidad es sobre el trabajo que le asignen.

Desconoce algunas actividades para la fabricación de otros equipos. El programa de trabajo es conforme a lo que se requiere, es decir se hace lo urgente y no lo importante.

Su trabajo lo da a conocer de manera verbal es decir, sin reporte alguno.

FUNCIÓN
AYUDANTE GENERAL

NOMBRE: Antonio Salazar Monroy

SUS ACTIVIDADES IMPORTANTES SON:

- Realizar piezas en torno.
- Cortar lámina de distintos materiales.
- Cortar acrílico.
- Pulir piezas de acrílico.
- Armado de equipos
- Limpieza del lugar de trabajo.
- Preparación de gabinete.

Reporta a: Jefe de Producción.

No tiene personas bajo su mando.

Recibe ordenes del jefe de Producción.

Para realizar las actividades le informan verbalmente, nada se le solicita por escrito.

Su trabajo lo realiza conforme a las necesidades de entrega o de acuerdo a previas instrucciones. Su trabajo lo entrega de manera verbal. Él conoce superficialmente las actividades del otro ayudante general.

FUNCIÓN
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

NOMBRE: Sr. García González Carlos.

SUS ACTIVIDADES IMPORTANTES SON:

- Soldadura en autógena y eléctrica.
- Realizar piezas en torno.
- Pulir algunas piezas de metal-mecánico.
- Cortar lámina.
- Pintar.
- Efectuar dobleces de lámina.
- Preparación de pintura.
- Ensamblar algunos equipos.

Reporta a: Administrador, Director y ocasionalmente al Jefe de producción.

Personas que están bajo su mando ninguna

Es responsable de los trabajos que le entregan.

Esporádicamente lo ocupan para hacer mejoras a los empresas que fabrican.

Le informan de su trabajo verbalmente, nada por escrito, no hay controles que el tenga que reportar.

Programa su trabajo conforme lo van requiriendo, es decir se hace lo urgente y no lo importante.

Comunica el avance alcanzado en su área sólo verbalmente, es decir; no entrega reporte por escrito a su jefe inmediato

3. CONDICIONES DE TRABAJO.

De acuerdo a lo observado en el lugar de trabajo obtuvimos lo siguiente:

a) Ambiente.

En lo que respecta al ambiente, se compone de varios elementos físicos como son: iluminación, temperatura, espacios, ventilación, seguridad, escritorio y materiales, posición durante el desempeño del trabajo, limpieza, y el ruido que pueden afectar el desempeño de las actividades de las personas la escala que se maneja en este rubro fue de pésimo, deficiente, bueno y excelente.

En el caso de la temperatura dentro de la empresa el clima es muy extremo pues en invierno hace demasiado frío y en tiempo de calor un excesivo calor. Debido al tipo de proceso y de actividades que se ejecutan para la producción de los equipos médicos se genera un gran ruido. Además los espacios dentro de la empresa están mal diseñados producto de un local improvisado provocando incomodidad y malestar en el desarrollo de su labor para los trabajadores, aunado a esto existe deterioro y deficiente ubicación de los muebles y materiales de oficina provocando situaciones de incomodidad para el desempeño de las actividades.

ASPECTOS	Pésima (os)	Deficiente(s)	Bueno(a)	Excelente(s)
Iluminación				
Espacios				
Limpieza				
Ventilación				
Seguridad				
Frio				
Calor				
Ruido				
Escritorio y materiales				
Posición al trabajar				

Cuadros adaptados de Arfas Galicia Fernando Administración de Recursos Humanos De. Trillas 2a. Reimpresión, México 1991 p. 190-191

b) Riesgos

Son los accidentes y enfermedades a que están expuestos los trabajadores en ejercicio o con motivo del trabajo.

Accidentes de trabajo.

“ Es toda lesión orgánica o perturbación funcional, inmediata o posterior, a la muerte, producida repentinamente en ejercicio o con motivo del trabajo, cualesquiera que sean el lugar y el tiempo en que se preste.”

El siguiente cuadro muestra las probabilidades de accidente de trabajo dentro del área de trabajo de la empresa, se detecto que los posibles accidentes son considerables en el área de producción debido al tipo de equipo, herramienta y maquinaria que utilizan como son: esmeril, tomo, cortadora eléctrica, compresora, taladros eléctricos sierra, pulidora eléctrica, equipo de soldadura entre otras por lo cual sus medidas de seguridad deben hacerse cumplir; respecto a las demás áreas es normal algunas pequeñas cortadas con navajas cortapapeles, machucadura con engrapadoras o perforadoras.

Accidentes	Probabilidades Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Caidas				
Cortadas				
Mutilaciones				
Quemadura				
Golpes				
Choques eléctricos				
Raspaduras				
Machucaduras				

Enfermedades de trabajo.

“Es todo estado patológico derivado de la acción continuada de una causa que tenga su origen o motivo en el trabajo o en el medio que el trabajador se vea obligado a prestar sus servicios.”

Debido a lo extremoso del clima dentro de las instalaciones de la empresa aunado a la utilización de solventes y tratamiento de algunas materiales ferrosos que durante el proceso productivo sueltan partículas de polvo son elevadas las enfermedades respiratorias, considerando la presión que se ejerce en cualquier trabajo se llegan a dar las enfermedades del sistema nervioso en combinación con el ruido que se genera.

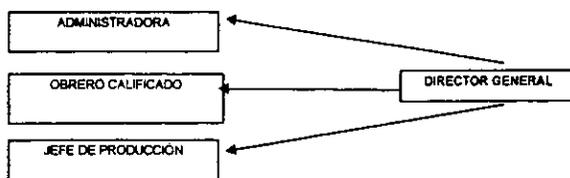
	Probabilidades			
Accidentes	Elevadas	Considerables	Escasas	Remotas
Alergias				
Oído				
Vista				
Sistema Respiratorio				
Sistema Nervioso				

4.-EVALUACIÓN Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.

5.-LÍNEAS DE AUTORIDAD Y NIVELES JERÁRQUICOS

El papel que juega el Director General dentro de la empresa es únicamente de representación, negociación y contacto con otros empresarios, cámaras y/o asociaciones, ya que la forma en que asume su rol como empresario se limita a las actividades ya señaladas. Donde el director general hasta cierto punto funge solo como una figura ficticia y esporádica. Sin embargo en algunas ocasiones el director asigna tareas a personal de producción o personal de ventas brincándose niveles jerárquicos al no comunicarlo a los jefes inmediatos del personal de producción o de ventas, provocando con esto la ruptura al principio de respeto a los niveles jerárquicos ; confusión e ineficiencia en el personal al recibir ordenes de más de un jefe es decir fallas en la unidad de mando ; falta de comunicación y coordinación entre las distintas áreas, departamentos y responsables.

Aún cuando el deseo del empresario es un crecimiento y desarrollo de la empresa que permita un crecimiento de mercado para sus equipos, es imprescindible que se deje a un lado el continuar con actividades operativas ; situacionales y de emergencia y poner mayor atención al establecimiento claro y preciso de una planeación a corto y largo.



En el caso de la administradora ella recibe ordenes únicamente del Director General, quien deja prácticamente todo en sus manos; La administradora tiene una enorme carga de trabajo por un lado debe resolverle a todas las áreas o departamentos sus diversos conflictos o problemas debido a que las decisiones únicamente ella las toma es decir existe una centralización excesiva, provocando una resolución lenta en los problemas que se presentan, posibilidad de resoluciones ineficaces e ineficientes por tomar decisiones precipitadas, utilizando la mayoría de su tiempo en actividades y labores operativas, olvidándose de realizar funciones de mayor planeación, creatividad y visión para la empresa.

La administradora mantiene una centralización excesiva y debido a esto existen fallas en los principios de organización como son la delegación de autoridad junto con la responsabilidad pues en la práctica todos los trabajadores hacen de todo pero nadie es responsable de nada en el momento que surge algún conflicto, es decir, la administradora cuenta con un tramo de control excesiva que deberá

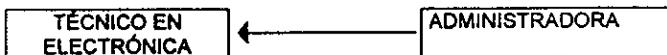
reducir como la se mencionó con la delegación correcta de autoridad y responsabilidad.

Debido a la centralización actual en la administración y toma de decisiones, el personal se dirige directamente a la administradora para presentar sus conflictos brincándose a sus jefes inmediatos y por tanto se presenta una ruptura en el respeto a los niveles jerárquicos, ineficiencia en los canales de comunicación así como una duplicidad en la unidad de mando al recibir los subordinados ordenes de mas de un jefe.



El técnico en Electrónica recibe ordenes únicamente de la administradora aún cuando esto en primera instancia pareciera correcto por el principio de unidad de mando, esto no es así pues la técnico debe estar sujeta a las políticas y directrices del área de producción, subordinada por el coordinador de producción y en coordinación con el resto de los departamentos de producción. Es decir el principio de respetar los niveles jerárquicos se ve afectado por las formas en que se designan las actividades de trabajo, además de que la técnico reporta la gerencia y no a la coordinación de producción, provocando con esto que el flujo de la comunicación se vuelva unilateral, discontinuo y en ocasiones aislado, teniendo repercusiones en el ámbito de la planeación de la producción.

Es importante señalar que la técnico en electrónica trabaja por destajo y no es un empleado de planta realizando su trabajo fuera de la empresa. Por otro lado hay que destacar que la técnico en electrónica no tiene comunicación alguna con la gente de producción lo cual implica un desconocimiento en cuanto a la estimación de entrega de equipos.



El auxiliar administrativo solo recibe ordenes de la administradora por lo cual podemos decir que se respeta el principio de unidad de mando y nivel jerárquico, sin embargo debido al nivel jerárquico que tiene aún cuando tiene diversas responsabilidades como se han descrito anteriormente, su autoridad no es proporcional a las responsabilidades delegadas, propiciando un desequilibrio, primeramente entre responsabilidad asignada y facultades de autoridad delegadas, carga excesiva de trabajo pues dentro de las actividades que realiza existen muchas que corresponden a la coordinadora de producción o a alguna secretaria, actualmente el auxiliar administrativo es como una especie de trabajador "comodín" inundándose de tareas cotidianas y operativas, excluyendo el planteamiento y búsqueda de proyectos de crecimiento y desarrollo

organizacional. Es decir, hay duplicidad de funciones pues varias personas realizan las mismas actividades producto de la combinación de varias razones, por un lado la falta de comunicación entre las distintas áreas o departamentos, el desconocimiento de las actividades y responsabilidades, las cuales deben estar respaldadas con un perfil de puestos y descripción de puestos.

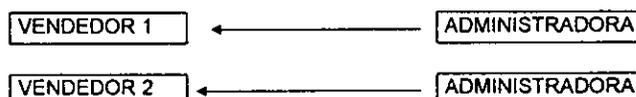
El auxiliar también presenta desconcierto ante las situaciones de conflicto y problemas en su área debido a carencia de facultades para tomar algunas decisiones, trayendo consigo consecuencias del orden de que sean incorrectas o tardías, repercutiendo directamente en el avance de la producción y por lo tanto en la entrega oportuna de equipos.



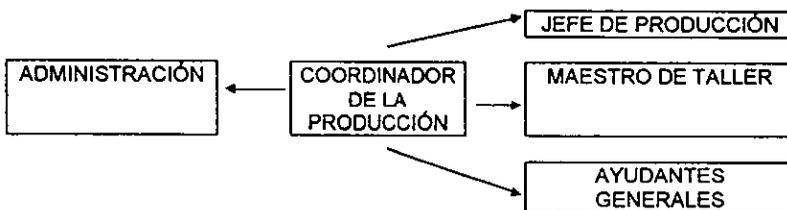
En el caso del área de ventas existe un respeto por el nivel jerárquico y de autoridad de forma vertical ya que ésta recibe ordenes solo de la administradora, sin embargo en lo que se refiere al respeto horizontal por los niveles jerárquicos autoridad existen conflictos en el principio de unidad de mando pues sucede que los vendedores supervisan y pretenden dirigir los avances de la producción provocando situaciones de malestar para los trabajadores de producción por recibir ordenes de una persona distinta a su jefe inmediato, es decir existe una duplicidad de mando.

Por otro lado, no existen políticas que contribuyan a señalar las directrices a las cuales deben sujetarse los vendedores en el momento que llevan a cabo su labor de ventas, propiciando que se tomen decisiones de políticas de descuento sin fundamentos de costo, producción y rendimiento. Aunado a esto no existe un responsable dentro del área de ventas pues ambos están al mismo nivel debido a la división que se maneja en las líneas de equipo de hospital; implicando que no exista quien de a conocer lo que sucede en esta área, cuales son los avances, problemática, estadísticas y demás aspectos referentes al mercado en que se encuentra, lo cual nos lleva a observar que existen exclusiones del principio de autoridad y responsabilidad así como de unidad de mando.

También observamos que no existe una comunicación fluida y constante con las demás áreas y departamentos pues no se tiene una coordinación en el trabajo de producción y ventas pilares de la organización.

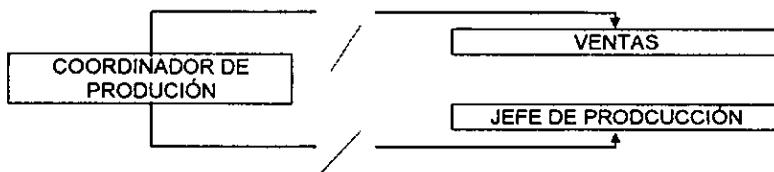


En el área de producción existe un coordinador de producción, donde su función que desarrolla es muy diferente a la que debería de adoptar, porque solamente se dedica a ver los requerimientos en cada uno de los trabajadores y esporádicamente revisa los avances, su compromiso con la empresa es familiar, más que laboral ya que el apoya cuando lo requiere producción, puesto que sólo puede comprometerse con la empresa medio tiempo debido a que tiene un negocio de encuadernación. De acuerdo a lo anterior se puede observar está quebrantando uno de los principios de organización. Este principio es el del objetivo, que dice todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, en donde la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos. Esta situación ocasiona invasión de niveles jerárquicos y aumento excesivo de trabajo hacia administración .



La situación de tener relación con todas las personas de producción provoca confusión. Además de invadir líneas de autoridad y funciones que le corresponden, quebrantando el principio de Jerarquía, el cual dice que es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes , en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en línea clara e interrumpida. Lo anterior es consecuencia de que el coordinador de la producción se comunica en forma directa con todos los trabajadores de producción saltándose al jefe inmediato de ellos, quien es el que esta pendiente de los problemas y requerimientos del personal.

Por tal motivo el coordinador de la producción es solo una figura ficticia porque no realiza su función que consiste en coordinar ventas y producción.



De acuerdo a la información recabada y por las observaciones se pudo detectar que algunas de las actividades que realiza el coordinador de la producción son realizadas por otras personas por ejemplo:

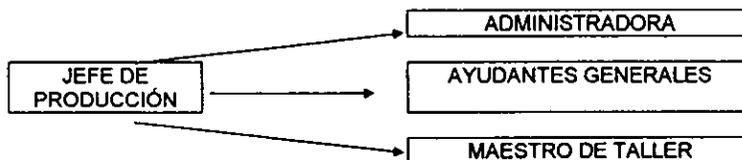
La pintura de los equipos, la compra de material, perforación y doblado de lamina y requerimientos de material a los trabajadores de producción.

Esta duplicidad de funciones es consecuencia de que no existen funciones específicas sobre cada uno de los puestos en el área de producción, así como también la escasa comunicación, ocasionando problemas de entrega en los equipos y la ineficiencia en el trabajo para coordinar los esfuerzos.

El jefe de producción cuando requiere un material, tiene una duda, queja, sugerencia o simplemente para dar informes de los avances de producción acude con la administradora, en lugar de su jefe inmediato.

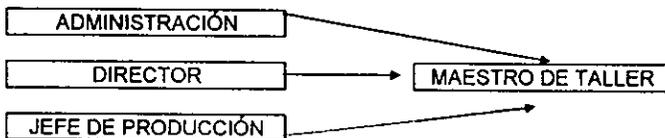


La función que desarrolla el jefe de producción es reconocida por dos personas de tres que tiene a su cargo, los cuales apoyan en la producción de los equipos que se fabrican. El maestro de taller considera al jefe de producción como un trabajador más de taller, pues sólo lo considera para pedir alguna herramienta o material que no encuentra o necesita. De acuerdo a lo anterior se puede observar que se esta quebrantando el principio de Paridad de autoridad y Responsabilidad, que dice a cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.



Algunas de las actividades que realiza el jefe de producción son duplicadas, debido a la poca comunicación que existe con el maestro de taller y otras con sus ayudantes las cuales se puede observar en el anexo esta situación causa confusión por la falta de seguimiento en cuanto a las funciones que deben desempeñar cada trabajador, así como la poca atención en las líneas de autoridad.

En cuanto al maestro de taller, recibe ordenes de dos personas . director y administración ocasionando confusión en producción, ya que en ocasiones lo quitan de sus actividades de producción para realizar ciertas actividades expuestas por los dueños ocasionando descontento por parte del jefe de producción, porque no se le considera a él la posibilidad de poder disponer de los trabajadores, ocasionando atraso de la producción para la entrega de los equipos, sin embargo del jefe de producción no hace notar su descontento a su jefe inmediato que es el coordinador de producción. Es decir se esta rompiendo con el principio de Unidad de Mando, que establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y los subordinados no deberán reportar a más de un superior, ya que esto ocasiona confusión y fuga de responsabilidades.



Cabe mencionar que el maestro de taller no esta del todo bajo el mando de jefe de producción como debería ser, sin embargo el maestro de taller realiza algunas actividades especificas que sirven para que los demás trabajadores avancen en la producción, y si los dueños disponen del maestro de taller, la producción se retrasa, se crea confusión, carga de trabajo e ineficiencia.

Un punto importante es el maestro de taller ignora al jefe de producción, ya que cuando se requiere algún material o tiene algún problema se dirige a la administración sin consultar al jefe de producción, el motivo es porque según el maestro de taller el jefe de producción no le hace caso y por consiguiente él hace lo mismo, esta situación causa muchos problemas entre el jefe de producción y maestro de taller que impide que se pueda lograr un equipo de trabajo que lleve a una eficiencia en la producción, por no respetar los niveles jerárquicos.



Las situaciones antes descritas se deben a que no existen funciones bien definidas, así como líneas de comunicación y autoridad llevando a la evasión de responsabilidades por parte de los trabajadores así como la nula capacidad

para poder llevar a cabo un programa de trabajo ocasionando tiempos muertos y por ende la entrega de los equipos fuera de tiempo.

Como se puede observar la empresa analizada, muestra la carencia de una estructura administrativa, motivada por la falta de asignación de funciones y la poca delegación de las mismas lo cual provoca en el interior de la organización la falta de crecimiento o un crecimiento anárquico y como consecuencia problema estructurales mayores.

Las repercusiones que surgen del interior son fundamentalmente la duplicidad de actividades y por lo tanto mayores costos, falta de controles, descuido en la prioridad de las actividades e improvisación de las mismas. Además de que hay una excesiva carga de trabajo que provoca la ineficiencia en algunas de las operaciones y descontento general en el personal ya que hay confusión en lo que respecta a sus actividades es decir no hay división de trabajo.

Se pueden observar además de lo anterior, la inexistencia de comunicación aunado a los pensamientos o ideas que impiden el desarrollo adecuado de las funciones asignadas como son:

El empresario piensa que el trabajador no es capaz de asumir responsabilidades, así como el no tomar en consideración en la mayoría de los casos, la opinión de los mismos. Llevando a un estilo de dirección Paternalista.

En donde existe interés por el trabajador, pero todo gira alrededor del jefe, quien se preocupa por formar un grupo familiar y feliz, como instrumento para afianzar la propia autoridad, la iniciativa de los trabajadores es reducida. Todo depende del jefe, pero el método de dependencia más sutil, la benevolencia del jefe tiene un fin: obtener la dependencia total de sus súbditos.

Las reacciones del grupo son las siguientes: los empleados se sienten más cómodos en su trabajo, pero falta iniciativa individual o colectiva. Se evitan las responsabilidades. La producción depende de un alto nivel siempre que el jefe esté presente, pero hay latente inconformidad y rebeldía en caso de exceso de trabajo. Los trabajadores ingenuos simpatizan con su jefe, no así aquellos que descubren las verdaderas intenciones de éste. El grupo es demasiado sumiso y dependiente.

Si bien los empleados logran satisfacer en parte sus necesidades de pertenencia y logro personal, esto se realiza a costa de la autonomía. La frustración es más lenta. Se presenta más bien cierta regresión hacia el infantilismo. En lugar de proponer hacia mayor responsabilidad, los empleados retroceden hacia mayor dependencia e incapacidad.

Y por otra parte los trabajadores piensan que el dueño abusa de su trabajo, no tan sólo por los bajos salarios, sino exigiendo cada vez más si ellos lo permite,

aunado con una falta de posibilidad de crecimiento por ocupar dentro de la organización un mejor puesto o tener mejor salario.

6.-ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	NO SE REALIZA	FUNCIÓN DUPLICADA
Establecimiento de la misión, objetivos y políticas generales de la empresa en conjunto con otras áreas.		
Formulación de planes y cursos de acción a seguir.		
Analizar y detectar paulatinamente las fortalezas y debilidades de la empresa		
Motivar e incentivar al personal tanto operativo como administrativo.		
Identificar las amenazas y oportunidades del medio ambiente.		
Establecimiento de términos y condiciones en que se celebraran las políticas de ventas.		
Registro de las actividades y controles que llevan las diferentes áreas .		
Reportes de asistencia de personal.		
Establecimiento de objetivos específicos de las distintas áreas.		
Supervisar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas		
Requerimientos de papelería.		
Campañas de promoción y ofertas especiales.		
Dar seguimiento a los servicios que se deriven de las ventas realizadas.		
Supervisar los adelantos de las actividades de producción.		
Cableado de los componentes eléctricos que se fabrican		
Pintado de equipos y gabinetes		
Corte y doblado de lámina y barras de acero para la elaboración de piezas.		
Maquinado de piezas en torno como son tornillos y piezas.		
Ensamble de equipos.		
Registro de ingresos percibidos.		
Cierre contable del mes		
Expedición de cheques		
El llenado de pólizas, Facturas, remisiones y pedidos.		
Llevar inventario de los equipos en existencia.		
Revisar la calidad de los equipos.		
Realizar programa de producción		
Hacer manuales de procedimientos.		

A continuación señalaremos una lista de circunstancias que contribuyen a una administración deficiente de la empresa, así como una lista de las causas más comunes en una administración débil e ineficiente.

7.-CIRCUNSTANCIAS QUE CONTRIBUYEN A UNA DEFICIENTE ADMINISTRACIÓN:

1. Escaso ningún control interno.
2. Defectos de Organización.
3. Informes deficientes o inadecuados.
4. Carencia de normas de funcionamiento apropiadas.
5. Equipo inadecuado o mala distribución del mismo.
6. Estructura económica desequilibrada.
7. Métodos, sistemas y procedimientos ineficaces.
8. Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos.
9. Información inexacta.
10. Supervisión incompetente.
11. Incumplimiento de las disposiciones gubernamentales.
12. Defectuosa planeación.
13. Ineficaz distribución de productos o servicios. ¹³

8.-CAUSAS MÁS FRECUENTES DE UNA ADMINISTRACIÓN DÉBIL E INEFICIENTE.

1. Temor a delegar autoridad y responsabilidad.
2. Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia.
3. Ineptitud en las decisiones.
4. Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
5. Tiempo y trabajo insuficientes dedicados a la coordinación de actividades.
6. Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos a corto y largo plazo.

¹³ (12) Leonard William P. Auditoria Administrativa De. Diana 19ava reimpresión México 1995 pag. 33-37

CAPITULO V

PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL

V. PROPUESTA DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL

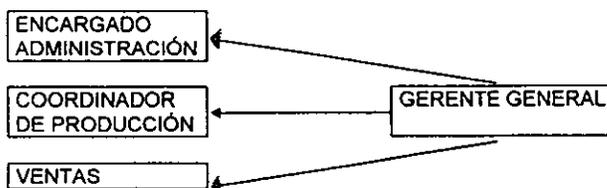
1. PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS.

Una vez que se han detectado y señalado las fallas de la empresa en la organización. Daremos a conocer algunas propuestas para el mejor funcionamiento en la organización.



En lo que respecta a las actividades de oficina es indispensable que el director general ponga una especial atención en la determinación, elaboración y establecimiento de los objetivos, planes, procedimientos y programas que sirvan como directrices para todos los que integra la empresa, además de hacerlas del conocimiento de todos y cada uno de los mismos, es necesario también que el director emplee un tipo de liderazgo situacional que permita una mayor participación de los trabajadores con la finalidad de que estos últimos se sientan identificados y parte de la empresa al ser tomados en cuenta, con esto se sentirán motivados y por lo tanto con un mayor deseo de hacer sus labores en forma eficaz y eficiente. Haciendo del conocimiento de sus propuestas al personal mediante los canales de comunicación correctos, memorándum, circulares, etc. Y en el caso de requerir de personal para alguna labor o actividad especial, deberá hacerlo del conocimiento del jefe inmediato superior para observar y coordinarse con el responsable de área o departamento respecto a disponibilidad, tiempo requerido, cargas de trabajo y demás aspectos relacionados.

La necesidad de establecer objetivos, planes, procedimientos, programas, y en general las metas principales de la empresa ayudarán a determinar en gran medida hacia donde dirigir los esfuerzos, recursos y demás elementos de la empresa, que permitan estar en constante avance hacia el logro de los propósitos principales de la empresa. Aunado a esto todo el personal de la empresa debe tener conocimiento y estar consiente en todo momento de la importancia de su labor dentro de la empresa, en donde se encuentra la empresa, hacia donde se desea llegar así como los medios de lograrlo.



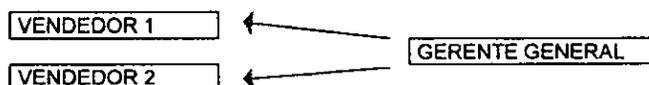
En lo que respecta al gerente general es importante el establecer, fomentar e incrementar la comunicación con todas las áreas y departamentos de la empresa tanto en forma horizontal como verticalmente.

También es imprescindible que el gerente general delegue funciones y actividades a los responsables de área asignados con la finalidad de emplear un mayor tiempo en la creación, evaluación y análisis de planes y proyectos de la empresa con una visión a futuro, de corto, mediano, y largo plazo; por supuesto que la delegación de funciones deberá ir acompañada de una autoridad proporcional a las responsabilidades asignadas, con esto la gerencia contribuye en varios aspectos al mejor funcionamiento de la empresa ya que por un lado se reduce la excesiva centralización en la parte directiva pues se delega autoridad, funciones y por tanto algunas decisiones, y por otro, se mejora y ajusta el principio de tramo de control, al asignar y nombrar responsables de área; identificando más claramente los niveles jerárquicos, y definir la unidad de mando. Contribuyendo esto en gran medida a la practica de una planeación y coordinación en general de las acciones que buscan alcanzar los principales propósitos de la empresa.



El auxiliar administrativo se desempeñara como encargado del área de administración teniendo como jefe inmediato al gerente general a quien deberá reportar los avances, logros y perspectivas dentro del área a cargo. Debiendo mantener una constante comunicación con la gerencia con la finalidad de mantenerla informada así como con ventas y producción para coordinar la parte administrativa con la línea de producción y la parte referente a ventas. El encargado de administración deberá realizar las actividades señaladas en la descripción de puestos contribuyendo de esta forma a evitar duplicidad de funciones, respetando los niveles jerárquicos, definiendo claramente la unidad de mando.

Con esta responsabilidad viene la delegación también de autoridad que permitirá una actuación más definida y oportuna en cuanto a la toma de decisiones inherentes al puesto.

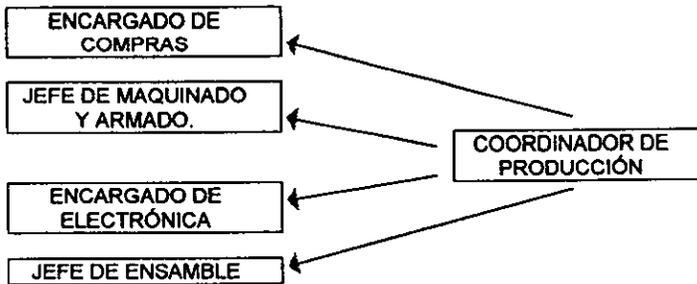


En lo que se refiere al área de ventas, es necesario que se delimiten y establezcan las directrices que deben guiar las actividades y funciones de los vendedores. Es importante también mantener una comunicación constante y fluida

tanto horizontal como verticalmente sin pretender influir en la toma de decisiones de otras áreas y procurando una coordinación entre el departamento mismo, y la existencia de un programa de ventas, de visitas y estrategias, además se debe mantener una estrecha comunicación con el coordinador de la producción con el fin de tener conocimiento de los avances en la producción y los tiempos estimados de entrega de equipos. Con esta designación se lleva a cabo el cumplimiento de delegación de funciones así como de responsabilidades y de unidad de mando.

Es de suma importancia la coordinación y comunicación con la gerencia pues de esta forma se contribuirá al establecimiento de las directrices del área como son las políticas de descuento, políticas de crédito, los concursos de licitación, etc., con el objetivo de que la empresa continúe en un crecimiento y desarrollo.

También es responsabilidad el área de ventas, entregar registros, controles e informes por escrito a la gerencia con el fin de mantenerle informada.

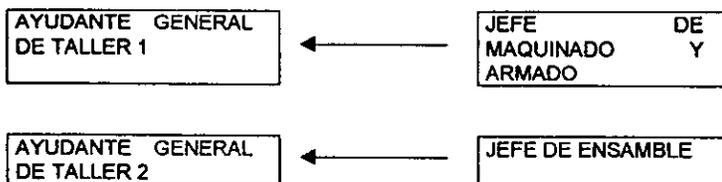


En el área de producción, se propone un Coordinador de Producción con la finalidad de que los equipos que fabrica la empresa se entregue en los tiempos y condiciones que la empresa se ha convenido con los clientes y de esta forma hacer más eficiente esta área. Para lograr lo anterior es necesario quitar a la persona que ocupa esta función, debido a que no cuenta con los conocimientos necesarios para poder desempeñar adecuadamente.

La persona que se propone en lugar de la anterior, es la ingeniero industrial que labora en la empresa, ya que esta ingeniero sólo realiza funciones de compras desaprovechando su formación que ella tiene, de esta manera se podrá lograr un adecuado desarrollo en el área, eliminando tiempos muertos en producción, entregas de pedidos fuera de tiempo y mejorar la calidad de los productos a través de la aplicación de las técnicas, herramientas y métodos de ingeniería logrando así una mejor coordinación entre las áreas de ventas y producción.

En cuanto a los demás puestos que existen en producción también se propone que se modifiquen. Como es el caso del jefe de producción a que cambie a jefe

de maquinado y armado ya que se pudo observar que existe una confusión importante en cuanto a las actividades que realizan y deberían realizar el maestro de taller y el jefe de producción. En el caso del jefe de producción desconoce algunas de las actividades que se realizan para la fabricación de los equipos que elabora el maestro de taller, aunado a esto el jefe de producción solamente se dedica a la fabricación de incubadoras y cuando puede apoya a la fabricación de los demás equipos, por lo tanto le resulta difícil ser juez y parte al mismo tiempo. Aunado a lo anterior no supervisa con la regularidad necesaria las actividades del maestro de taller y por otro lado carece de los conocimientos necesarios para supervisar las actividades en la fabricación de equipos que éste último domina tomando en cuenta lo expuesto y considerando la experiencia de ambos empleados se propone se designe como jefe de armado y maquinado al jefe de producción. Colocando a cada uno de ellos en distintos departamentos ya que sus tareas que realizan son diferentes uno se dedica a la fabricación de cunas y otro a la fabricación de incubadoras sin olvidar que ambos tiene que ver con la fabricación y terminado de los equipos.



Por lo que corresponde a los dos ayudantes generales, se puede percibir que realizan actividades diferentes es por este motivo que se decidió a asignar un ayudante general para cada una de los departamentos de acuerdo a las actividades que más se dominan, con la finalidad de apoyar a cada uno de los jefes de los departamentos de maquinado y armado, y el jefe de ensamble que estamos proponiendo.

Por otra parte sé esta proponiendo la creación de un departamento de compras, ya que es una empresa de transformación, y por lo tanto la actividad de compras es de suma importancia para la fabricación de los equipos, para esto debe existir un encargado de compras que será responsable de contar con los insumos necesarios en los tiempos y características que se requieran, con el fin de no detener la producción para esta función se esta proponiendo al que es el coordinador de la producción, porque él es el que conoce todos los componentes y materiales que integran los equipos debido a que el se a dedicado a realizar las compras de los materiales que se requieren, además de que el utiliza la camioneta de la empresa para traer material o realizar las entregas de los equipos terminados.

Es importante decir que la persona que funge como coordinador de la producción conoce mucho de los procesos de fabricación y sabe realizar

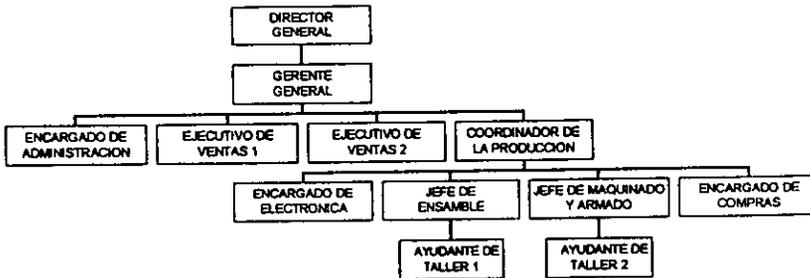
diferentes actividades en la elaboración de los equipos. Pero carece de conocimientos técnicos y teóricos de ingeniería que le impiden hacer más eficiente el área de producción, además de trabajar con la empresa medio tiempo por su negocio que tiene de encuadernación, por lo tanto no es conveniente asignar una responsabilidad total.

El técnico en electrónica deberá ser empleado de tiempo completo pues su labor es imprescindible para la coordinación de la producción y entrega oportuna de equipos. En relación a la técnica en electrónica se propone cambiar de nombre a encargado de electrónica, ya que éste realiza el ensamble de tarjetas y no tiene ninguna persona a su cargo. Debiendo estar a cargo del jefe de producción con la finalidad de determinar los circuitos a elaborar y establecer necesidades y prioridades y coordinar los esfuerzos del área de producción, evitando con esto problemas en el tiempo de entrega de los equipos.

Ante cualquier conflicto, situación o duda el técnico deberá dirigirse al coordinador de producción quien es su jefe inmediato superior y no directamente la gerencia, con el fin de respetar el principio de unidad de mando y el respeto a los niveles jerárquicos, una vez que se han delegado responsables y su respectiva autoridad.

Es importante establecer una estructura funcional en donde respeten los niveles de jerarquía, se establezcan claros canales de comunicación y se haga una clara descripción y perfil de puestos, para que así la empresa pueda subsanar algunos de los problemas que enfrenta.

2.-ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.



En la estructura se observan 5 niveles jerárquicos y 4 áreas o secciones, del área de producción dependen 4 departamentos: Encargado de electrónica, Jefe de ensamble, Jefe de maquinado y armado, y el Encargado de compras.

Del Jefe de Ensamble depende un ayudante de taller y del Jefe de Maquinado y Armado depende otro ayudante de taller.

Con esta estructura se pretende que se respeten las líneas de autoridad y no haya invasión de niveles jerárquicos, evitar el excesivo volumen de trabajo y hacer notoria la división de trabajo, lo cual evita confusión en el personal y permite saber a quién se le reporta y quién es el jefe inmediato superior de cada puesto, además de señalar los canales adecuados de comunicación.

A continuación se presenta, la propuesta de descripción de puestos la cual toma como base la información obtenida de la recopilación de datos, solo que en este caso se dividieron las actividades de cada puesto y se eliminó en algunos casos la duplicidad de funciones y la invasión de niveles jerárquicos.

3.-DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Dirección.
NOMBRE DEL PUESTO:	Director General
JORNADA LABORAL:	8:00 a 18:00
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Gerente General.
RELACIÓN INTERNA CON:	Gerente General
RELACIÓN EXTERNA CON:	Cámaras Bancos Aduanas

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El Director General tiene como objetivo la elaboración y establecimiento de planes y programas generales, que permitan eficientar las actividades y el desarrollo constante de la empresa, así como el aprovechamiento y administración de los recursos financieros y manejo de personal.

III- ACTIVIDADES DE DIRECTOR GENERAL.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

- Establecimiento de la misión, objetivos y políticas generales de la empresa en conjunto con otras áreas.
- Formulación de planes y cursos de acción a seguir.
- Analizar y detectar paulatinamente las fortalezas y debilidades de la empresa, es decir, sus necesidades y carencias, así como las ventajas hacia los demás.
- Identificar las amenazas y oportunidades del medio ambiente.
- Motivar e incentivar al personal tanto operativo como administrativo.
- Fomentar la comunicación entre las áreas.

B. CONTROL

- Evaluar constantemente los objetivos y políticas generales con el fin de determinar si son adecuadas y congruentes.
- Evaluar periódicamente el desempeño y eficiencia de la empresa en su conjunto, lo real con lo estimado.

- Monitorear las acciones y estrategias tomadas por la empresa, para verificar comportamiento y realizar modificaciones en caso necesario.
- Evaluar su eficiencia del manejo de sus recursos técnicos, financieros y humanos
- Vigilar todas las obligaciones fiscales y legales que debe cumplir la empresa se estén llevando correctamente.

C. REUNIONES

Realizar juntas mensuales con todos los responsables de área para evaluar el desempeño global y así poder detectar problemas y deficiencias internas de la organización con el fin de sumar las acciones y medidas correctivas que lleven al alcance de los objetivos generales.

D. DECISIONES.

- Modificar o mantener los objetivos y políticas actuales.
- Realizar mejoras a los planes generales de la empresa.
- Autorizar sistemas y métodos confiables y administrativos en beneficio de la empresa.
- Modificaciones a la estructura organizacional de la empresa.
- Efectuar las medidas correctivas necesarias para el crecimiento y desarrollo de la empresa.

E. OTRAS ACTIVIDADES.

- Además el director deberá apoyar en las actividades de las áreas de administración y ventas en caso de así requerirlo estas.
- Así mismo participará en congresos, convenciones y asambleas que permitan obtener beneficios en cuanto a crecimiento y desarrollo de la empresa.

IV. REQUERIMIENTOS.

El director deberá cubrir con una serie de características, habilidades y actitudes que ayuden al buen desempeño de la funciones de la empresa.

A. ESCOLARIDAD.

El director deberá ser preferentemente Ingeniero Biomédico o Ingeniero en Electrónica con posgrado en alguna área económico-administrativa

B.CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

El director deberá tener conocimientos generales de administración, contabilidad y aspectos legales y fiscales, así como de manejo financiero.

- Conocimientos administrativo sobre el manejo de una microempresa, así como las herramientas básicas de administración.
- Conocimientos generales sobre aspectos contables.
- Interpretación sobre estados financieros para la correcta toma de decisiones.
- Manejo de matemáticas aplicadas a la administración.
- Conocimiento sobre técnicas de motivación.

C. IDIOMA.

Español (100 %)

Inglés (100%)

D. APTITUDES

Es necesario que el director cuente especialmente con habilidades directivas y de liderazgo, así como una crear una cultura empresarial, debe tener facilidad para comunicarse y relacionarse además de procurar mantener un estrecho contacto con los empleados.

Es de suma importancia que tenga la capacidad de analizar, comprender y proponer en cualquier momento mejoras continuas, con una visión amplia y a futuro, así como tener la capacidad de crear, innovar, coordinar, tener seguridad en sí mismo y ser enérgico.

Además tendrá la capacidad de comprender y detectar las necesidades de sus empleados, motivándolos continuamente, fomentando el trabajo en equipo y tener la capacidad organizativa.

E. ACTITUD PROFESIONAL.

Siempre procurar realizar sus funciones y actividades con pleno compromiso y responsabilidad y bajo una ética profesional, de honradez y lealtad a la empresa y trabajadores.

F. ACTITUDES SOCIALES

Contar con una actitud social humana, procurándose por el bienestar de sus empleados y de esta forma de la empresa, así mismo procurar una relación de buen vecino en su comunidad logrando la aceptación y apoyo de la misma.

G. CAPACITACIÓN REQUERIDA.

Desarrollo de habilidades directivas

Relaciones Humanas

Planeación Estratégica

V. PERFIL.

- 1. Edad :** Mayor de 30 años
- 2. Sexo :** Masculino
- 3. Estado Civil :** Casado
- 4. Valores :** Éticos, profesionales e institucionales

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Gerencia General.
NOMBRE DEL PUESTO:	Gerente General
JORNADA LABORAL:	8:00 a 19:00
JEFE INMEDIATO:	Director General
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Coordinador de producción. Encargado Administrativo Vendedores ejecutivos
RELACIÓN INTERNA CON :	Director General Coordinador de producción. Encargado Administrativo Vendedores ejecutivos

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El Gerente General tendrá a su cargo la responsabilidad de coordinar las distintas áreas mediante la planeación de las actividades a corto y largo plazo, organizando e integrando los recursos disponibles, dirigiendo y guiando a la organización y controlando y evaluando el desempeño de la empresa, con el fin de maximizar el aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

III- ACTIVIDADES DE GERENTE GENERAL.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Deberá supervisar las siguientes actividades:

Diarias :

- El llenado de pólizas, facturas, remisiones y pedidos.
- Expedición de cheques
- Solicitar saldos en banco.
- Registro de ingresos percibidos.
- Registro de manejo de cheques.

Semanal :

- Elaboración de cálculo de nómina.
- Los términos y condiciones en que se celebraran las políticas de ventas.
- Registro de las actividades y controles que llevan las diferentes áreas.
- Reportes de asistencia de personal.
- Pago de nómina.

- Establecer los criterios que determinan el otorgamiento de una compensación adicional (Incentivos y Premios) mensual:
- La entrega correcta de documentación contable.
- Cierre contable del mes
- Calculo y pago de impuestos.

Además eventualmente deberá realizar:

- Establecimiento de objetivos específicos de las distintas áreas..
- Establecimiento de las políticas de cada una de las actividades.
- Supervisar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas.
- Contratación de Personal.
- Resolver conflictos laborales.

B. CONTROL

- De los ingresos y egresos de la empresa.
- Flujo de efectivo.

C. REUNIONES

Participa en juntas con el Director General y las demás áreas, con el fin de hacer una evaluación de las actividades y programas establecidos y asimismo, realizar los ajustes necesarios a través de la participación y compromiso de todo el personal de la empresa.

D. DECISIONES.

- Aprobación de presupuestos
- Aprobación de los gastos de la empresa .
- Aprobación de contratación de personal
- Aprobación de incentivos, salarios y despido de personal.
- Aprobación de capacitación y desarrollo de personal.
- Flujo de efectivo.
- Determinación de los costos de la empresa
- Costo-beneficio de Proyectos a desarrollar en la empresa.

IV. REQUERIMIENTOS.

A. ESCOLARIDAD.

La persona encargada de esta área preferentemente debe ser un Licenciado en Administración o Contaduría.

B. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

- Contar con conocimientos amplios sobre el proceso administrativo
- Conocimientos sobre manejo de personal.

- Conocimiento en computación y relaciones publicas.
- Además de tener conocimiento y experiencia en el manejo de herramientas y técnicas administrativas y financieras, conocimientos de contabilidad, aspectos fiscales y de nómina entre otros.

C. APTITUDES

Formación integral que le permita lo siguiente:

- Don de mando.
- Liderazgo.
- Habilidades de comunicación y relación.
- Capacidad de análisis y síntesis.
- Capacidad de visión para toma de decisiones.

D. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe contar con ética profesional que le permita llevar a cabo lo siguiente:

- Honradez
- Profesionalismo y responsabilidad
- Lealtad y compromiso hacia la empresa.
- Ser sociable y respetuoso con todos los integrantes de la empresa.

E. ACTITUDES SOCIALES

- Debe contar con una conciencia social y humana
- Debe tener valores éticos.
- Debe tener amplios conocimientos sobre el personal que le permitan tener y establecer relaciones humanas estrechas con una actitud de respeto bilateral.

F. RESPONSABILIDAD.

- De los reportes e informes de las áreas.
- De los empleados a cargo.
- En los trámites y procesos.

G. ESFUERZO

Se requiere atención constante, intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

V. PERFIL.

- | | |
|------------------|--|
| 1. Edad : | Mayor de 25 años |
| 2. Sexo : | Indistinto |
| 3. Estado Civil: | De preferencia Casado |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia :

Integridad
Sinceridad
Honestidad
Humildad
Trato amable
Entrega

5. Características Psicológicas deseables.

Cabe mencionar que estas características no son exigibles ya que su evaluación puede ser difícil debido a que no son muy objetivos aunque existen test Psicológicos que permiten validarlos, sin embargo todas las personas deberíamos tener alguna de ellas ya que en la actualidad la ausencia de valores en el ser humano esta provocando que el hombre actúe por encima de los demás hombres y por lo tanto una baja calidad en los valores morales, éticos , profesionales e institucionales carecen de ese sentido de colaboración con otros individuos para trabajar con un objetivo en común.

En todos los puestos presentados se toman las mismas características y los mismos valores deseables y se adaptan de acuerdo al puesto o nivel jerárquico que corresponda.

Analítico, Sintético e integrador
Salud mental adecuada
Dinámico
Nivel de inteligencia superior
Creativo
Motivador
Cortés
Alto nivel de autoestima
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar
Respetuoso en el tiempo
Efectivo para persuadir
Alto nivel de liderazgo
Facilidad de aceptación de autoridad
Enérgico en la toma de decisiones
Alto sentido de la realidad
Agresividad controlada

Gran capacidad para generar nuevas ideas

6. Habilidades.

En comunicación verbal y escrita

Planeación y visión de metas y objetivos a corto plazo.

Toma de decisiones

Directivas.

En análisis para la asignación de tareas.

Manejo de personal.

La aplicación de las herramientas y técnicas administrativas.

Para trabajar según el proceso administrativo

En el manejo de equipo de oficina; copiadora, fax, máquina escribir, computadora.

En organización, planeación y coordinación de esfuerzos y recursos para el logro de objetivos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Administración.
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado Administrativo.
JORNADA LABORAL:	8:00 - 14:00 y 15:00 - 17:30
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ninguno
RELACIÓN INTERNA CON:	Gerente General Vendedores Coordinador de producción
RELACIÓN EXTERNA CON :	Bancos I.M.S.S.

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El Encargado Administrativo tiene objetivo registrar, ordenar y controlar toda la documentación comprobatoria de las operaciones de la empresa (ingresos, egresos y diario) así como participar en la elaboración de procedimientos, planes y programas que contribuyan a eficientar las actividades y buen funcionamiento de la empresa.

III- ACTIVIDADES DEL ENCARGADO ADMINISTRATIVO.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES

Diarias.

- Registro de pólizas de egresos, ingresos y pólizas
- Elaborar facturas, remisiones y ordenes de pedido
- Realizar reporte de asistencia.
- Archivar Documentos
- Proveer del dinero necesario para gastos menores (Caja Chica)
- Realizar trámites bancarios.

Semanal.

- Elaboración de cálculo de nómina .
- Requerimientos de papelería.

Mensual.

- Preparación de la documentación solicitada por el contador.
- Cierre de mes contable.

Eventuales.

- Apoyar en la elaboración de licitaciones y documentación necesaria (Cartas de respaldo técnico, carta de representación, carta garantía, carta de integración carta distribuidor, solicitada por los vendedores).
- Apoyar en caso necesario cuando la carga de trabajo lo permita, en las tareas y funciones del área de ventas o en cualquier otra actividad que requiera su apoyo.
- Diseñar controles para eficientar el funcionamiento de la empresa.
- Coordinar las actividades en ausencia del Gerente General.

B. CONTROL

- Consecutivo de facturas, Remisiones y pedidos.
- Cuentas por pagar.
- Cuentas por cobrar.
- De las actividades que realizan las distintas áreas.
- Asistencia y puntualidad de los trabajadores.
- Cierre contable de mes.
- Inventario de Papelería.

C. REUNIONES

Participa en juntas con el Gerente General y las demás áreas, con el fin de hacer una evaluación de las actividades y programas establecidos, con el fin de hacer propuesta y mejoras en los sistemas y funcionamiento de la empresa.

D. DECISIONES.

En base a su experiencia y formación profesional, podrá proponer mejoras en el manejo administrativo y contable de la empresa, así como realizar sugerencias que crea necesarias para la eficiencia de sus actividades y de la empresa.

IV. REQUERIMIENTOS.

A. ESCOLARIDAD.

Preferentemente debe ser un pasante en la Lic. en Administración o Contaduría

B. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

- Técnicas de contabilidad General
- Conocimientos sobre aspectos Fiscales.
- Computación.
- Control interno.
- Valuación de inventarios
- Conocimientos administrativos.

C. APTITUDES

El encargado administrativo debe ser creativo , con iniciativa, emprendedor, dinámico, con capacidad de análisis y persuasivo con el fin de desempeñar eficazmente mejor su trabajo y tomar las mejores decisiones e incrementar la eficiencia en la administración general.

D. ACTITUD PROFESIONAL.

Deberá tener integridad, tener una actitud positiva, valores morales sólidos, deseos constantes de actualización y ética profesional.

E. ACTITUDES SOCIALES

Presentar una actitud humanista, de empatía, capacidad de adaptación social y un alto sentido de colaboración.

F. CAPACITACIÓN REQUERIDA.

- Manejo de métodos y procedimientos
- En leyes y procedimientos fiscales y laborales de la empresa
- Registro de las cuentas propias de la empresa
- Control interno

G. ESFUERZO.

Únicamente se requiere la atención normal de todo trabajo

. RESPONSABILIDAD.

De las tareas asignadas.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad : | Mayor de 20 años |
| 2. Sexo : | Indistinto |
| 3. Estado Civil: | Soltero |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia :

Integridad
Sinceridad
Honestidad
Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega

Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Analítico, Sintético e integrador
Salud mental adecuada
Dinámico
Creativo
Motivador
Cortés
Alto nivel de autoestima
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar
Respetuoso en el tiempo
Efectivo para persuadir
Alto nivel de liderazgo
Facilidad de aceptación de autoridad
Enérgico en la toma de decisiones
Agresividad controlada
Resistencia a crisis emocionales, afectivas, económicas, políticas y sociales
Gran capacidad para generar nuevas ideas

6. Habilidades.

Para visualizar , diseñar y crear mejoras en los procedimientos de la empresa.
Establecimientos de controles internos.
Para análisis rápidos y precisos.
En el manejo de métodos y procedimientos administrativos.
En el diseño de hojas de cálculo y manejo de paquetes contables.
Cálculo de costos.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Ventas
NOMBRE DEL PUESTO:	Ejecutivo de Ventas en equipo de línea.
JORNADA LABORAL:	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ninguno
RELACIÓN INTERNA CON:	Coordinador de producción Encargado de Administración Gerente General
RELACIONES EXTERNAS CON:	Bancos Clientes

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

Tiene como objetivo promover y vender los productos de la empresa, además de buscar y monitoriar a los clientes potenciales, con el fin de incrementar los ingresos y de esta forma asegurar así su permanencia en el mercado de equipos para hospital, mediante un servicio eficiente.

III- ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO DE VENTAS EN EQUIPO DE LÍNEA.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Diarias.

Realizar llamadas por teléfono para mantener una buena relación con clientes en cuanto a:

- Mantener a la cartera de clientes.
- Reactivar cuentas de clientes perdidos o potenciales.
- Introducir promociones y ofertas especiales.
- Tener informado a los clientes de los nuevos productos.
- Concertar citas.
- Negociar condiciones de venta con los clientes de acuerdo con las políticas y criterios establecidos por la gerencia.
- Elaboración de catálogo de clientes.
- Consultar el Diario Oficial para licitaciones.

Semanal :

- Tomar quejas y sugerencias de los clientes.
- Realizar visitas a clientes tanto potenciales como reales.
- Entrega de reporte a la gerencia general.
- Verificar que la mercancía llegue en buenas condiciones al cliente.
- Realizar cotizaciones a clientes y papelería.

- Realizar cobranza de los adeudos contraídos por los clientes.

Mensual.

- Dar seguimiento a los pedidos de clientes (información , documentos, etc.)
- Dar seguimiento a los servicios que se deriven de las ventas realizadas.

Eventual.

- Informar sobre el comportamiento del mercado.

B. CONTROL

El vendedor deberá llevar a cabo:

- Consecutivo de cotizaciones
- Visitas realizadas a clientes.
- Orden de Pedidos para cubrir producción así como las condiciones.
- Ventas realizadas al mes.
- Citas concertadas contra visitas realizadas.

C. REUNIONES

Deberá reunirse con la Gerencia General, el Coordinador de producción con la finalidad de acordar la entrega de los equipos vendidos en las condiciones pactadas, así como informar la capacidad de la producción disponible con que cuenta la empresa. Así como presentar observaciones en cuanto al gusto y preferencias del cliente en el mercado, que ayuden a mejorar los productos y servicios de la empresa.

D. DECISIONES.

- Otorgamiento de crédito a clientes conforme a lo establecido por la gerencia.
- Programación de clientes.

IV. REQUERIMIENTOS.

A. ESCOLARIDAD.

Las personas más idóneas para desempeñar este puesto debe ser un vendedor con experiencia mínima de tres años y de preferencia en equipos médico para hospitales. Mínimo preparatoria terminada.

B. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

- El vendedor debe tener conocimientos amplios de las técnicas y principios de ventas así como conocer la psicología aplicada a las mismas.
- Excelente Ortografía y buena redacción.
- Conocimientos básicos del idioma ingles.
- Conocimientos sobre equipo médico.

- Manejo de equipo de computo

C. APTITUDES

Deberá ser creativo, inteligente y capaz de persuadir, que le guste aprender con habilidades para relacionarse y comunicarse en forma escrita y oral.

D. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe tener iniciativa, perseverancia, lealtad, confianza en si mismo, seguridad, que sea responsable y maduro, con deseos de superación en conjunto con la empresa.

E. ACTITUDES SOCIALES

- Debe contar con una conciencia social y humana
- Debe tener valores éticos.
- Debe tener experiencia en el trato con gente vinculada al medio médico y de hospitales que le permitan tener y establecer relaciones humanas estrechas con una actitud de respeto.
- Empatía.

F. CAPACITACIÓN REQUERIDA.

Técnicas de Ventas.

G. ESFUERZO.

Únicamente requiere la atención que todo trabajo normalmente necesita

H. RESPONSABILIDAD.

De las actividades antes descritas.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad: | Mayor de 26 años |
| 2. Sexo: | Masculino |
| 3. Estado Civil: | Casado |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia :

Integridad
Sinceridad

Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega
Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Analítico, Sintético e integrador
Salud mental adecuada
Dinámico
Creativo
Motivador
Cortés
Alto nivel de autoestima
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar
Respetuoso en el tiempo
Efectivo para persuadir
Facilidad de aceptación de autoridad
Agresividad controlada
Gran capacidad para generar nuevas ideas

6. Habilidades.

En comunicación verbal y escrita.
En todo tipo de entrevistas.
Efectividad en las negociaciones.
Para manejo de Pc.
Persuadir a la gente.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Ventas
NOMBRE DEL PUESTO:	Ejecutivo de Ventas en equipo secundario.
JORNADA LABORAL:	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ninguno
RELACIÓN INTERNA CON:	Coordinador de producción Encargado de Administración Gerente General
RELACIONES EXTERNAS CON:	Bancos Clientes

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

Tiene como objetivo promover y vender los productos de la empresa, además de buscar y monitoriar a los clientes potenciales, con el fin de incrementar los ingresos y de esta forma asegurar así su permanencia en el mercado de equipos para hospital, mediante un servicio eficiente.

III- ACTIVIDADES DEL EJECUTIVO DE VENTAS EN EQUIPO SECUNDARIO.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

·Diarias.

Realizar llamadas por teléfono para mantener una buena relación con clientes en cuanto a:

- Mantener la cartera de clientes actual
- Reactivar cuentas de clientes perdidos o potenciales
- Introducir promociones y ofertas especiales.
- Tener informado a los clientes de los nuevos productos.
- Concertar citas.
- Negociar condiciones de venta con los clientes de acuerdo con las políticas y criterios establecidos por la gerencia.
- Elaboración de catálogo de clientes.
- Consultar el Diario Oficial para licitaciones.

Semanal :

- Tomar quejas y sugerencias de los clientes.
- Realizar visitas a clientes tanto potenciales como reales.
- Entrega de reporte a la gerencia general.

- Verificar que la mercancía llegue en buenas condiciones al cliente.
- Realizar cotizaciones a clientes y papelería.
- Realizar cobranza de los adeudos contraídos por los clientes.

Mensual.

- Dar seguimiento a los pedidos de clientes (información, documentos, etc.)
- Dar seguimiento a los servicios que se deriven de las ventas realizadas.

Eventual.

- Informar sobre el comportamiento del mercado.

B. CONTROL

El vendedor deberá llevar a cabo:

- Consecutivo de cotizaciones
- Visitas realizadas a clientes.
- Orden de Pedidos para cubrir producción así como las condiciones.
- Ventas realizadas al mes.
- Citas concertadas contra visitas realizadas.

C. REUNIONES

Deberá reunirse con la Gerencia General, el Coordinador de producción con la finalidad de acordar la entrega de los equipos vendidos en las condiciones pactadas, así como informar la capacidad de la producción disponible con que cuenta la empresa. Así como presentar observaciones en cuanto al gusto y preferencias del cliente en el mercado, que ayuden a mejorar los productos y servicios de la empresa.

D. DECISIONES.

- Otorgamiento de crédito a clientes conforme a lo establecido por la gerencia.
- Programación de clientes.

IV. REQUERIMIENTOS.

A. ESCOLARIDAD.

Mínimo preparatoria terminada

Las personas más idóneas para desempeñar este puesto debe ser un vendedor con experiencia mínima de tres años y de preferencia en equipos medico para hospitales.

B. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

- El vendedor debe tener conocimientos amplios de las técnicas y principios de ventas así como conocer la psicología aplicada a las mismas.

- Excelente Ortografía y buena redacción, para preparación de licitaciones.
- Conocimientos básicos del idioma inglés para comprensión de los equipos.
- Conocimientos sobre equipo médico.
- Manejo de equipo de cómputo

C. APTITUDES

Deberá ser creativo, inteligente y capaz de persuadir, que le guste aprender con habilidades para relacionarse y comunicarse en forma escrita y oral.

D. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe tener iniciativa, perseverancia, lealtad, confianza en sí mismo, seguridad, que sea responsable y maduro, con deseos de superación en conjunto con la empresa.

E. ACTITUDES SOCIALES

- Debe contar con una conciencia social y humana
- Debe tener valores éticos.
- Debe tener amplios conocimientos sobre el personal que le permitan tener y establecer relaciones humanas estrechas con una actitud de respeto bilateral.
- Empatía.

F. CAPACITACIÓN REQUERIDA.

Técnicas de Ventas.

G. ESFUERZO.

Únicamente requiere la atención que todo trabajo normalmente necesita

H. RESPONSABILIDAD.

De las actividades antes descritas.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad : | Mayor de 26 años |
| 2. Sexo : | Masculino |
| 3. Estado Civil: | Casado |
| 4. Valores : | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia :

Integridad

Sinceridad

Honestidad

Humildad

Generosidad

Trato amable

Entrega

Valores morales sólidos

Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Analítico, Sintético e integrador

Salud mental adecuada

Dinámico

Creativo

Motivador

Cortés

Alto nivel de autoestima

Calidad humana

Actitud positiva en el pensar y actuar

Respetuoso en el tiempo

Efectivo para persuadir

Facilidad de aceptación de autoridad

Agresividad controlada

Gran capacidad para generar nuevas ideas

6. Habilidades.

En comunicación verbal y escrita.

En todo tipo de entrevistas

Efectividad en las negociaciones

Para manejo de Pc

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Producción
NOMBRE DEL PUESTO:	Coordinador de producción
JORNADA LABORAL:	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO:	Gerente General
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Jefe de Ensamble. Jefe de Armado y Maquinado. Encargado de electrónica. Encargado de Compras.

RELACIONES INTERNAS CON:	Gerente General Jefe de Ensamble Jefe de Armado y Maquinado Encargado de Electrónica Encargado de Compra
---------------------------------	--

RELACIONES EXTERNAS CON:	Maquiladores Proveedores
---------------------------------	-----------------------------

II .- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El Coordinador de producción tiene como objetivo incrementar la productividad, calidad, servicio, competitividad y rentabilidad de los sistemas productivos de la empresa, utilizando métodos, técnicas de ingeniería, principios de economía y administración, con la finalidad de entregar los equipos en los tiempos y condiciones que demanda el mercado.

III .- ACTIVIDADES DEL COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Diarias

- Supervisar los adelantos de las actividades de producción.
- Llevar inventario de los equipos en existencia.
- Atender los problemas de producción.
- Revisar la calidad de los equipos.
- Atiende al personal de los departamentos a su cargo para oír quejas y sugerencias.

Semanal

- Realizar programa de producción
- Contactar servicios correspondientes a la máquina de producción.
- Elaborar un informe de los costos de producción en que se incurren.

Mensual.

- Adoptar un sistema de mantenimiento correctivo y preventivo para la maquinaria de la empresa.
- Supervisa la realización de los presupuestos de producción.

Eventual.

- Seguimiento en cuanto a la reparación de maquinaria y herramienta.
- Establecer un programa permanente de seguridad e higiene
- Conseguir máquiladores para la elaboración de partes del proceso de producción.

B. CONTROLES

- Programación de la producción.
- Producto en proceso.
- Aparatos y mercancías devueltas.
- Mermas.
- Maquinaria averiada.
- Productividad.
- Calidad del producto en proceso y producto terminado.
- Pedidos pendientes.
- Reportes de costos de producción.
- Reportes de capacidad utilizada.
- Capacidad de producción

C. REUNIONES

Participa en juntas con Gerencia General y Ventas con el fin de coordinar en forma general el funcionamiento de la empresa.

Hace reuniones con el personal de área que tiene a su cargo, con el fin de evaluar los avances de la producción.

D. DECISIONES.

Analiza y estudia los siguientes rubros para la toma de decisiones.

- Programación de actividades de producción y capacidad de la producción.
- Problemas de producción que se presenten.
- Viabilidad de la diversificación de productos propuestos por investigación y desarrollo.
- La elaboración de manuales de operación de los equipos y la actualización tecnológica de los mismos.
- Máximos y mínimos de productos terminados y productos en proceso.

E. RESPONSABILIDAD

- De la entrega oportuno de los equipos en las condiciones y términos de calidad y tiempo de entrega establecidos.

IV. REQUERIMIENTOS.

A. ESCOLARIDAD.

El profesional indicado para cubrir el puesto de coordinador debe ser un ingeniero Industrial titulado con experiencia en metal- mecánica.

B. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

El coordinador de la producción debe de tener conocimientos fundamentales como son: diseño, materiales, proceso de manufactura , electrónica, paquetería de computo, sistemas productivos u operarios y comprensión del idioma inglés.

Más específicamente los conocimientos que debe cubrir el coordinador de esta área son:

- Planeación y control de la producción
- Tecnología de materiales.
- Productividad.
- Administración, contabilidad y costos.
- Estadística
- Procesos de manufactura
- Electrónica industrial.
- Relaciones laborales y comportamiento humano.
- Estudio del trabajo.
- Distribución de planta.
- Planeación de requerimientos y manejo de materiales.
- Control de inventarios.

C. APTITUDES

Deberá ser creativo, inteligente y capaz de persuadir. Que le guste aprender, con habilidades para relacionarse y comunicarse en forma escrita y oral.

D. ACTITUD PROFESIONAL.

El Coordinador de la producción debe ejercer su cargo con conciencia plena, siendo respetuoso de los demás, conociendo el marco legal que involucran sus acciones, valorando su actividad dentro del código de ética profesional mostrando una actitud crítico-constructiva.

E. ACTITUDES SOCIALES

Manifiesta una humanista y congruente en sus pensamientos y acciones en el ejercicio de su función y profesión, con responsabilidad y vocación de servicio.

F. ESFUERZO.

Se requiere una atención constante, intensa y sostenida, por la delicadeza de las actividades que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad : | Mayor de 25 años |
| 2. Sexo : | Masculino |
| 3. Estado Civil: | Soltero |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia :

Integridad
Sinceridad
Honestidad
Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega
Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Analítico, Sintético e integrador
Salud mental adecuada
Dinámico
Creativo
Motivador
Cortés
Alto nivel de autoestima
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar
Respetuoso en el tiempo
Efectivo para persuadir
Alto nivel de liderazgo
Facilidad de aceptación de autoridad
Enérgico en la toma de decisiones
Agresividad controlada

6. Habilidades.

En comunicación verbal.
Definición de estándares de calidad
Supervisión y control de calidad.

Medición Productividad.

Menejo de equipos de trabajo.

En la planeación de controles de producción.

En la planeación de programas de trabajos.

Trabajar en base a objetivos.

En le manejo de instrumentos de medición

En el manejo y modificación de procesos productivos.

En el manejo de equipo y maquinaria de trabajo como son:

Torno, Dobladora, Taladro, Planta de Soldar y Compresora.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Producción
DEPARTAMENTO:	Electrónica
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado en electrónica.
JORNADA LABORAL:	8:00 a 17:00
JEFE INMEDIATO:	Coordinación de la Producción
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ninguno.
RELACIONES INTERNAS CON:	Coordinador de la Producción Encargado de compras Jefe de ensamble Jefe de maquinado y armado
RELACIONES EXTERNAS CON:	Clientes Proveedor

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El encargado en electrónica tiene como objetivo la elaboración, fabricación y ensamble de todas las partes electrónicas y eléctricas de los equipos que se fabrican en la empresa utilizando sus técnicas, habilidades y conocimientos, matemáticos y de equipo de computo.

III- ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL ENCARGADO EN ELECTRÓNICA

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Diarias

- Ensamble de tarjetas (Soldar y ensamblar componentes electrónicos) observando la correcta colocación y soldado de los componentes electrónicos.
- Cableado de los componentes eléctricos que se fabrican
- Realiza requerimientos de compra materiales eléctricos y electrónicos
- Realizar las pruebas necesarias a las tarjetas armadas.

Semanales.

- Prueba de equipos ya terminados.

Mensuales.

- Dar servicio de mantenimiento a los diferentes equipos vendidos

Eventuales.

- Asesorar al personal de producción sobre el control de calidad que debe observarse durante el proceso de fabricación.

- Brindar capacitación al personal sobre la función que desempeñan los controles en el cuidado de la salud infantil en particular a los vendedores.
- Hacer manuales de procedimientos.

B. CONTROLES

Elabora reportes y lleva un control de:

- La cantidad de tarjetas armadas, correspondientes a cada aparato.
- Material defectuoso que se encuentre en la elaboración de tarjetas.
- Reporte la avería de cualquier herramienta o máquina que utilice en el desarrollo de su trabajo.

C. REUNIONES

Participa en las juntas con Coordinador de la Producción con el fin de hacer propuestas y discutir la marcha y desempeño de sus actividades.
Hacer reuniones con el personal del área de producción, con el fin de evaluar el funcionamiento del área de producción.

D. OTRAS ACTIVIDADES.

- Mantiene en correcto orden y limpieza su área de trabajo.
- Da mantenimiento preventivo a herramientas y máquinas que utiliza en su trabajo.

D. DECISIONES.

- Decisiones de servicio en cuanto a la atención a los clientes.

F. RESPONSABILIDAD

- De la entrega oportuna de las tarjetas en buen estado.

IV. REQUERIMIENTOS.

A. ESCOLARIDAD.

El personal indicado para este trabajo debe ser un técnico en electrónica con estudios de preparatoria o equivalente.

B. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

En forma general estos técnicos deben tener conocimientos fundamentales en: Física, computación, electricidad, electrónica e instrumentación y control.
Más específicamente los conocimientos que debe cubrir el técnico de esta área son:

- Manejo de herramienta para montaje y construcción de circuitos.
- Aplicación de soldadura de estaño o plomo.
- Lectura de diagramas e interpretación de símbolos que representes los componentes
- Tratamientos de componentes (doblaje de alambres, identificación de terminales en circuitos integrados, tratamiento de soldadura y Micro Chips.
- Montaje de circuitos.
- Identificación de averías en circuitos electrónicos.
- Empleo de instrumentos (osciloscopio, multímetro)
- Computación

C. APTITUDES

El encargado de electrónica debe tener capacidad de iniciativa, sentido de organización, capacidad de análisis y síntesis.

D. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe ejercer su función con conciencia plena, con deseos de superación en conjunto con sus compañeros y su superior, así como para la empresa actualizarse siempre en conocimientos científicos y tecnológicos, y ser capaz de adaptar nuevas tecnologías al proceso.

C. ACTITUDES SOCIALES.

Una actitud humanista de adaptación social y biológica con un sentido de colaboración.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad: | De 20 años en adelante |
| 2. Sexo : | Indistinto |
| 3. Estado Civil: | Soltero |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia :

Integridad
Sinceridad
Honestidad
Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega
Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Analítico, Sintético e integrador

Salud mental adecuada

Dinámico

Creativo

Cortés

Alto nivel de autoestima

Calidad humana

Actitud positiva en el pensar y actuar

Respetuoso en el tiempo

Facilidad de aceptación de autoridad

Enérgico en la toma de decisiones

Agresividad controlada

Resistencia a crisis emocionales, afectivas, económicas, políticas y sociales

Gran capacidad para generar nuevas ideas

6. Habilidades.

En le ensamble de componentes electrónicos .

En el manejo de instrumentos, como son: osciloscopio, multímetro para la detección oportuna de las fallas en los componentes electrónicos.

Lectura de diagramas e interpretación de símbolos.

Diseño de Manuales de operación de los controles.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Producción
DEPARTAMENTO:	Metal Mecánico.
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Maquinado y Armado.
JORNADA LABORAL:	8:00 a 14:00 y 15:00 a 17:30
JEFE INMEDIATO:	Coordinador de Producción
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ayudante General de taller
RELACIÓN INTERNA CON:	Coordinador de producción Ayudante general de taller
RELACIÓN EXTERNA CON:	Maquiladores

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El Jefe de maquinado y armado tiene como objetivo la fabricación de piezas metálicas, como son piezas en lámina, soldadura y acabados que conforman los gabinetes, con el fin de dar continuidad a la preparación y acabado a los equipos que se fabrican.

III- ACTIVIDADES DEL JEFE MAQUINADO Y ARMADO.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Diarias.

- Cortar láminas y barras de acero para la elaboración de piezas.
- Doblar láminas.
- Soldar y puntear laminas, solerás y ángulos.

Semanales.

- Pintar equipos y gabinetes.
- Preparación de pinturas.
- Utilización de horno para secado de partes.

Eventuales

- Creación y modificación de mecanismos para los diversos equipos.
- Maquinado de piezas en torno como son tornillos y piezas.

B. CONTROLES

La persona encargada de este puesto estará a cargo de llevar los siguientes controles, para reportados a la coordinación de producción.

- Materiales defectuosas que se encuentren en la elaboración de gabinetes.
- Cantidad de laminas de ensamble en proceso de armado, por aparato.

- Reportar la avería de cualquier máquina o herramienta que utilice en el desarrollo de su trabajo.
- Reporte de requisición.

C. REUNIONES.

Participa en juntas con el coordinador de la producción para ver los adelantos y pendientes de acuerdo al programa de trabajo.

Hace reuniones con el personal de su departamento que tiene a su cargo, con el fin de evaluar la marcha de la producción.

D. OTRAS ACTIVIDADES.

- Mantiene en correcto orden y limpieza su área de trabajo.
- Da mantenimiento preventivo a herramientas y máquinas que utiliza en su trabajo.
- Cuando la carga de trabajo lo permite, ayuda en el armado y ensamble de gabinetes. (Estos trabajos no son muy complejos puede ser desde limpiar máquinas de los residuos, cambiar bandas deterioradas, lubricar.)

E. DECISIONES.

En base a sus experiencias puede modificar su forma de trabajo con el fin de hacer más eficiente su trabajo.

F. RESPONSABILIDAD.

- De las actividades asignadas para la entrega oportuna de los equipos en las condiciones y términos de calidad y tiempo establecidos.

IV. REQUERIMIENTOS.

El jefe de Armado y Maquinado, debe ser un maestro en procesos de manufactura o contar con experiencia en esta área.

A. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

En general debe tener los conocimientos, pero sobre todo la experiencia en materiales, diseño, matemáticas (aritmética), y procesos de manufactura. Más específicamente los conocimientos que debe cubrir el coordinador de esta área son:

- Tecnología de materiales.
- Aritmética.
- Propiedades de los materiales ferrosos y no ferrosos.
- Metrología.
- Soldadura.

- Maquinaria-Herramientas
- Corte de materiales
- Manejo de maquinaria con arranque de viruta.
- Manejo de solventes y pintura
- Manejo de compresora y horno para pintura

B. APTITUDES

Deberá ser creativo, innovador y capaz de persuadir, con el fin de desempeñar mejor su trabajo y tomar decisiones para mejorar el proceso productivo que lleve buena parte de la elaboración de los aparatos para hospitales.

C. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe ejercer su cargo con conciencia plena, con deseos de superación en conjunto con sus compañeros y jefe inmediato, así como la empresa, actualizándose en conocimientos tecnológicos, y ser capaz de adaptar mejoras.

D. ACTITUDES SOCIALES

Presenta una actitud humanista, de adaptación social con un alto sentido de colaboración.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad: | Mayor de 28 años |
| 2. Sexo: | Masculino |
| 3. Estado Civil: | Casado |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia :

Integridad
Sinceridad
Honestidad
Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega
Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Analítico, Sintético e integrador
Salud mental adecuada
Dinámico

Creativo
Motivador
Cortés
Alto nivel de autoestima
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar
Respetuoso en el tiempo
Efectivo para persuadir
Don de mando
Facilidad de aceptación de autoridad
Enérgico en la toma de decisiones
Agresividad controlada
Resistencia a crisis emocionales, afectivas, económicas, políticas y sociales
Gran capacidad para generar nuevas ideas

6. Habilidades.

En el manejo de herramientas, equipo y maquinaria
Para el doblado de laminas.
Manejo de compresora y horno de pintura.
Manejo de torno y maquinaria con arranque de viruta.
Técnicas en la preparación de pinturas de polvo.
Manejo de planta de soldar, autógena y eléctrica.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Producción
DEPARTAMENTO:	Metal Mecánico.
NOMBRE DEL PUESTO:	Ayudante General de Taller
JORNADA LABORAL:	8:00 a 14:00 y 15:00 a 17:30
JEFE INMEDIATO:	Jefe de armado y maquinado
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ninguno.
RELACIÓN INTERNA CON:	Jefe de armado y maquinado
	Jefe de Ensamble
RELACIÓN EXTERNA CON:	Ninguno

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El ayudante general de taller tiene como objetivo ayudar a las actividades que se desarrollan en el área de producción con la finalidad de dar rapidez a la entrega de los equipos en las condiciones de calidad y tiempo establecidos.

III- ACTIVIDADES DEL AYUDANTE GENERAL DE TALLER.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Diarias

- Maquinado de piezas en torno como son tornillos y piezas.
- Cortes de láminas y barras de acero para la elaboración de piezas.
- Doblado de láminas

Semanales

- Preparación de gabinetes
- Pulido de piezas de lámina de aluminio.
- Ligado y limpieza de láminas
- Desengrasado de gabinetes
- Preparación de la fundición.

Eventuales.

Pulido de acrílico

B. CONTROLES

- Cantidad de piezas realizadas.

- Reportar la avería de cualquier maquina o herramienta que utilice en el desarrollo de su trabajo.
- Elaborar reporte de requisición.

C. REUNIONES

Participa en juntas con el coordinador de la producción para ver los adelantos y pendientes en el programa de trabajo.

D. OTRAS ACTIVIDADES.

- Mantener en correcto orden y limpieza su área de trabajo.
- Dar mantenimiento preventivo a herramientas y máquinas que utiliza en su trabajo.
- Cuando la carga de trabajo lo permite, ayudar al departamento de ensamble.

E. DECISIONES.

En base a sus experiencias pueden proponer mejoras al procesos de producción.

F. RESPONSABILIDAD

- De las actividades delegadas en su cargo.

IV. REQUERIMIENTOS.

El Ayudante general, debe tener conocimientos en metal- mecánica y procesos de manufactura con experiencia en acabados de muebles metálicos. Secundaria terminada.

A. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

Conocimientos generales en metal-mecánico pero sobre todo la experiencia en materiales ferrosos, diseño, matemáticas (aritmética), y procesos de manufactura,

Específicamente los conocimientos que se requieren para cubrir el puesto son:

- Tecnología de materiales.
- Aritmética.
- Propiedades de los materiales ferrosos y no ferrosos
- Metrología.
- Maquinas-Herramientas
- Corte de metales
- Manejo de maquinaria con arranque de viruta.

B. APTITUDES

Deberá ser creativo, innovador y capaz de persuadir, con el fin de desempeñar mejor su trabajo y tomar decisiones para mejorar el proceso productivo.

C. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe ejercer su cargo con conciencia plena, con deseos de superación en conjunto con sus compañeros y jefe inmediato, así como la empresa, actualizándose en conocimientos tecnológicos, y ser capaz de adaptar mejoras.

D. ACTITUDES SOCIALES

Mostrar una actitud humanista, de adaptación social con un sentido de colaboración.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad: | Mayor de 20 años |
| 2. Sexo: | Indistinto |
| 3. Estado Civil: | Soltero |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia:

Integridad
Sinceridad
Honestidad
Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega
Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Analítico, Sintético e integrador
Salud mental adecuada
Dinámico
Creativo
Cortés
Alto nivel de autoestima
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar

Respetuoso en el tiempo
Efectivo para persuadir
Facilidad de aceptación de autoridad
Agresividad controlada
Gran capacidad para generar nuevas ideas

6. Habilidades.

Corte de materiales ferrosos.
Doblado de laminas.
Manejo de láminas.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Producción
DEPARTAMENTO:	Ensamble.
NOMBRE DEL PUESTO:	Ayudante General de taller
JORNADA LABORAL:	8:00 a 14:00 y 15:00 a 17:30
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Ensamble.
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ninguno.
RELACIÓN INTERNA CON:	Jefe de Ensamble
	Jefe de armado y maquinado
RELACIÓN EXTERNA CON:	Ninguno

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El ayudante general de taller tiene como objetivo ayudar a las actividades que se desarrollan en los departamentos de producción con la finalidad de dar rapidez a las actividades y por consecuencia la entrega de los equipos en las condiciones de calidad y tiempo establecidos.

III- ACTIVIDADES DEL AYUDANTE GENERAL DE TALLER.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Diarias.

- Cortes de láminas y barras de acero para la elaboración de piezas.
- Fabricación de implementos en acrílico
- Preparación de gabinetes

Semanales

- Pulido de acrílico.

Mensual.

- Montaje de sistemas mecánicos.

Eventual.

- Maquinado algunas piezas en torno.

B. CONTROLES

- Cantidad de piezas realizadas.
- Reportar la avería de cualquier maquina o herramienta que utilice en el desarrollo de su trabajo.
- Reporte de requisición.

C. REUNIONES

Participa en las juntas con el Jefe de ensamble para ver los adelantos y pendientes del programa de trabajo.

Participa en reuniones con el personal del área de producción, con la finalidad de evaluar la marcha de la producción.

D. OTRAS ACTIVIDADES.

- Mantiene en correcto orden y limpieza su área de trabajo.
- Da mantenimiento preventivo a herramientas y máquinas que utiliza en su trabajo.
- Cuando la carga de trabajo lo permite, ayuda en el armado y ensamble de gabinetes (estos trabajos no son muy complejos pueden ser desde limpiar máquinas con residuos, cambiar bandas deterioradas, lubricar, etc.)
- Proponer de acuerdo a sus experiencias mejoras a los procesos de producción.

F. RESPONSABILIDAD

- De las actividades delegadas en su cargo.

IV. REQUERIMIENTOS.

El Ayudante general, debe tener conocimientos en metal-mecánica y procesos de manufactura con experiencia en acabados de muebles metálicos. Secundaria terminada.

A. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

Conocimientos generales en metal mecánica, pero sobre todo la experiencia en materiales ferrosos y no ferrosos, matemáticas (aritmética) , y procesos de manufactura,

Más específicamente los conocimientos que deben cubrirse en el puesto de esta área son:

- Tecnología de materiales.
- Aritmética.
- Propiedades de los materiales ferrosos y no ferrosos
- Metrología.
- Máquinas-Herramientas
- Cortar metales

B. APTITUDES

Deberá ser creativo, innovador y capaz de persuadir, con el fin de desempeñar eficientemente su trabajo y a su vez mejorar el proceso productivo en beneficio de los equipos para hospital.

C. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe ejercer su cargo con conciencia plena, con deseos de superación en conjunto con sus compañeros y jefe inmediato, así como la empresa, actualizándose en conocimientos tecnológicos, y ser capaz de adaptar mejoras.

D. ACTITUDES SOCIALES

Presenta una actitud humanista, de adaptación social y biológica con un alto sentido de colaboración.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad: | Mayor de 20 años |
| 2. Sexo: | Indistinto |
| 3. Estado Civil: | Soltero |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia:

Integridad
Sinceridad
Honestidad
Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega
Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Salud mental adecuada
Dinámico
Creativo
Cortés
Alto nivel de autoestima
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar
Respetuoso en el tiempo
Facilidad de aceptación de autoridad
Agresividad controlada

6. Habilidades.

Manejo de máquina pulidora.
Cortes de laminas.

Pulido
Elaboración de piezas en torno.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Producción
DEPARTAMENTO:	Ensamble
NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe de Ensamble.
JORNADA LABORAL:	8:00 a 14:00 y 15:00 a 17:30
JEFE INMEDIATO:	Coordinador de la Producción.
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ayudante General de taller
RELACIÓN INTERNA CON:	Coordinador de producción Ayudante general de taller
RELACIÓN EXTERNA CON:	Maquiladores

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El Jefe de Ensamble tiene como objetivo la preparación y ensamble de los componentes que integran los equipos, así como el acabado y terminado de los mismos, para ser entregados en las condiciones establecidas.

III- ACTIVIDADES DEL JEFE DE ENSAMBLE.

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Diarías.

- Ensamble de equipos.
- Armado de controles y preparación de equipos para el acabado.
- Corte de acrílico

Semanales.

- Doblado de herrajes e implementos de acrílico y capelos.
- Cableados de controles para los equipos
- Acabados y terminados de equipos.

Eventuales

- Corte y doblado de láminas.

B. CONTROLES

- Cantidad de piezas, equipos y controles realizadas.
- Reportar la avería de cualquier máquina o herramienta que utilice en el desarrollo de su trabajo.
- Reporte de requisición.

C. REUNIONES

Participa en juntas con el coordinador de la producción para ver los adelantos y pendientes de programa de trabajo.

Hace reuniones con el personal de su departamento que tiene a su cargo, con el fin de evaluar la marcha de la producción.

D. OTRAS ACTIVIDADES.

- Mantiene en correcto orden y limpieza su área de trabajo.
- Da mantenimiento preventivo a herramientas y máquinas que utiliza en su trabajo.
- Cuando la carga de trabajo lo permite , ayuda al departamento de armado y maquinado.

E. DECISIONES.

En base a sus experiencias pueden proponer mejoras al procesos de producción.

F. RESPONSABILIDAD

- De las actividades delegadas en su cargo.

IV. REQUERIMIENTOS.

El jefe de ensamble, debe tener conocimientos en metal- mecánica y procesos de manufactura con experiencia en acabados de muebles metálicos como el manejo de acrílico, electrónica y electricidad.

A. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

Conocimientos generales en equipo médico, pero sobre todo la experiencia en materiales, diseño, matemáticas (aritmética), y procesos de manufactura, Más específicamente los conocimientos que deben cubrirse en el puesto de esta área son:

- Tecnología de materiales.
- Aritmética.
- Propiedades de los materiales de los materiales ferrosos y no ferrosos
- Metrología.
- Maquinaria-Herramientas
- Corte de metales
- Manejo de maquinaria con arranque de viruta.
- Soldadura.
- Electrónica y electricidad.
- Manejo de Torno.
- Termoformado de acrílico

B. APTITUDES

Deberá ser creativo, innovador y capaz de persuadir, con el fin de desempeñar mejor su trabajo y tomar decisiones para mejorar el proceso productivo que lleve buena parte de la elaboración de los aparatos para hospitales.

C. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe ejercer su cargo con conciencia plena, con deseos de superación en conjunto con sus compañeros y jefe inmediato, así como la empresa, actualizándose en conocimientos tecnológicos, y ser capaz de adaptar mejoras.

V. PERFIL.

- | | |
|-------------------------|--|
| 1. Edad: | Mayor de 28 años |
| 2. Sexo: | Masculino |
| 3. Estado Civil: | Casado |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia:

Sinceridad
Honestidad
Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega
Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Salud mental adecuada
Dinámico
Cortés
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar
Respetuoso en el tiempo
Facilidad de aceptación de autoridad
Agresividad controlada
Gran capacidad para generar nuevas ideas

6. Habilidades.

- Para ensamblar componentes electrónicos y eléctricos.
- En el doblado de herrajes e implementos de acrílico y capelos.
- En el pulido y elaboración de piezas en torno.
- Cortar y doblar lámina.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

ÁREA:	Producción
DEPARTAMENTO:	Compras.
NOMBRE DEL PUESTO:	Encargado de Compras
JORNADA LABORAL:	8:00 a 14:00 y 15:00 a 17:30
JEFE INMEDIATO:	Coordinador de la producción.
PERSONAL QUE ESTA A SU CARGO:	Ninguno.
RELACIÓN INTERNA CON:	Gerente general Coordinador de la producción
RELACIÓN EXTERNA CON:	Proveedores

II.- PROPÓSITO DEL PUESTO.

El encargado de compras tiene como objetivo llevar al corriente las existencia de materia prima, controlar y clasificar los almacenes de materiales en proceso y producto terminado, utilizando métodos de organización, técnicas y conocimientos en computación.

III- ACTIVIDADES DEL ENCARGADO DE ALMACÉN

A. ACTIVIDADES PRINCIPALES.

Diarias

- Clasifica y guarda en anaqueles o recipientes adecuados las materias primas.
- Cuida el estibar de cada una de estas.
- Realiza la solicitud de compra de materiales al área de administración
- Realiza compras de materias primas.
- Realiza cotizaciones de compra.
- Da seguimiento del pedido.
- Corroborar que la mercancía llegue a las condiciones establecidas
- Llevar un control de facturas por fechas de compras.

Semanales.

- Elaboración de un catalogo de proveedores y actualizarlo.
- Investigación de proveedores.
- Realizar investigación de proveedores
- Stock de materiales
- Empaque de equipo terminado
- Entrega de equipo a clientes

Mensual.

- Surte los requerimientos de herramienta y materia prima que hagan el personal de electrónica y armado.

B. CONTROLES

Elabora reportes y lleva un control de:

- De máximos y mínimos de c/u de las materias primas
- Inventario c/u de las materias primas.
- Inventario de producto terminado
- Inventario de producto en proceso.
- Inventario de herramientas manuales de la empresa.
- Llevar registro de las compras.

C. REUNIONES.

Participa en juntas con coordinador de la producción para ver los adelantos y pendientes del programa de trabajo.

D. OTRAS ACTIVIDADES.

- Es responsable de verificar la carga y descarga de la materia prima.
- Mantiene en correcto orden y limpieza su área de trabajo.
- Da mantenimiento preventivo a herramientas y máquinas que utiliza en su trabajo.
- Cuando la carga de trabajo lo permite, ayuda en el armado y ensamble de gabinetes. (estos trabajos no son muy complejos puede ser desde limpiar máquinas de residuos, cambiar bandas deterioradas, lubricar.)
- Manejo de camioneta para la entrega de equipo a clientes y recoger material.

E. DECISIONES.

En base a sus experiencias pueden proponer mejoras en su actividad.

F. RESPONSABILIDAD

De las actividades delegadas en su cargo.

IV. REQUERIENTES.

El encargado de este departamento debe contar con experiencia en el manejo y custodia de materiales. Preparatoria terminada

A. CONOCIMIENTOS ESPECIALES.

El encargado de compras debe tener los conocimientos, en administración, planeación, matemáticas y conocimientos en computo.

Más específicamente los conocimientos que debe cubrir el encargado del almacén son:

- Conocimiento sobre materiales para manufactura de equipo de hospital
- Herramientas.
- Especificaciones y medidas de materiales de manufactura y electrónica.
- Computación.(Hoja de calculo y procesador de textos).
- Organización y administración

Debe tener un especial conocimiento del mercado de materiales electrónicos y de manufactura para poder investigar proveedores.

-

B. APTITUDES

El encargado de compras debe ser creativo, innovador con el fin de desempeñar mejor su cargo y tomar mejores decisiones y en tiempo.

C. ACTITUD PROFESIONAL.

Debe ejercer su función con conciencia plena, con deseos de superación en conjunto con sus compañeros y su jefe inmediato; así como para la empresa actualizarse siempre en conocimientos científicos y tecnológicos, para ser capaz de adaptar nuevas técnicas administrativas y de organización al control de almacén.

D. ACTITUDES SOCIALES

Presenta una actitud humanista, de adaptación social con un alto sentido de colaboración.

E. ESFUERZO.

Requiere de mucha atención pero sólo durante periodos muy cortos. Como es al cobrar o recibir dinero y mercancía.

F. RESPONSABILIDAD.

Comprar con calidad, buen precio y en tiempo

Comprar lo adecuado y correcto

De los trámites y procesos de compra

Así como de las existencias en el almacén

V. PERFIL.

- | | |
|------------------|--|
| 1. Edad : | Mayor de 25 años |
| 2. Sexo : | Masculino |
| 3. Estado Civil: | Soltero |
| 4. Valores: | Éticos, profesionales e institucionales. |

De preferencia :

Integridad
Sinceridad
Honestidad
Humildad
Generosidad
Trato amable
Entrega
Valores morales sólidos
Lealtad institucional

5. Características Psicológicas deseables.

Salud mental adecuada
Dinámico
Creativo
Motivador
Cortés
Alto nivel de autoestima
Calidad humana
Actitud positiva en el pensar y actuar
Respetuoso en el tiempo
Don de mando
Facilidad de aceptación de autoridad
Enérgico en la toma de decisiones

6. Habilidades.

- Establecimiento de controles de tipos de inventarios.
- Valuación de inventarios.
- Establecimiento de logística en almacén.
- Cotizaciones con proveedores.
- Negociaciones.
- Establecimiento de Stock de materiales.

ACTIVIDADES.

ACTIVIDAD	DIRECTOR GENERAL	GERENTE GENERAL	ENCARGADO ADMINISTRATIVO	VENDEDORES
Establecimiento de la misión, objetivos y políticas generales de la empresa en conjunto con otras áreas.				
Formulación de planes y cursos de acción a seguir.				
Analizar y detectar paulatinamente las fortalezas y debilidades de la empresa				
Motivar e incentivar al personal tanto operativo como administrativo.				
Identificar las amenazas y oportunidades del medio ambiente.				
Establecimiento de términos y condiciones en que se celebraran las políticas de ventas.				
Registro de las actividades y controles que llevan las diferentes áreas .				
Reportes de asistencia de personal.				
Establecimiento de Objetivos específicos de las distintas áreas.				
Supervisar el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas				
Expedición de cheques				
Solicitar saldos en banco.				
Registro de ingresos percibidos.				
Los términos y condiciones en que se celebraran las políticas de ventas.				
Registro de las actividades y controles que llevan las diferentes áreas .				
Establecer los criterios que determinan el otorgamiento de una compensación adicional (Incentivos y Premios)				
Calculo y pago de impuestos				
Contratación de Personal				
De los ingresos y egresos de la empresa				
Requerimientos de papelería.				
Cierre de mes contable.				
Preparación de la documentación solicitada por el contador.				
Registro de pólizas de egresos, ingresos y pólizas				
Elaborar facturas, remisiones y ordenes de pedido				
Archivar Documentos				
Proveer del dinero necesario para gastos menores (Caja Chica)				
Realizar tramites bancarios				
Realizar reporte de asistencia.				
Elaboración de calculo de nomina .				
Cuentas por cobrar.				
Cuentas por pagar.				
Realizar llamadas por teléfono para mantener una buena relación con clientes.				

ACTIVIDAD	DIRECTOR GENERAL	GERENTE GENERAL	ENCARGADO ADMINISTRATIVO	VENEDORES
Elaboración de catálogo de clientes.				
Consultar el Diario Oficial para licitaciones.				
Tomar quejas y sugerencias de los clientes.				
Realizar cotizaciones a clientes y papelería.				
Dar seguimiento a los servicios que se deriven de las ventas realizadas.				
Campañas de promoción y ofertas especiales.				
Verificar que la mercancía llegue en buenas condiciones al cliente.				
Realizar cobranza de los adeudos contraídos por los clientes.				
Dar seguimiento a los pedidos de clientes (información, documentos, etc.)				
Realizar cotizaciones, cartas garantía, preparar información. Y llevar los consecutivos correspondientes				
Entrega de los equipos a los clientes.				

ACTIVIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN	ENCARGADO DE ELECTRÓNICA	JEFE DE MAQUINADO Y ARMADO	JEFE DE ENSAMBLE
Reportes de costos de producción.				
Capacidad de producción				
Supervisar los adelantos de las actividades de producción.				
Revisar la calidad de los equipos.				
Atiende al personal de los departamentos a su cargo para oír quejas y sugerencias.				
Atender los problemas de producción.				
Contactar servicios correspondientes a la máquina de producción.				
Realizar programa de producción				
Adoptar un sistema de mantenimiento correctivo y preventivo para la maquinaria de la empresa.				
Supervisa la realización de los presupuestos de producción.				
Seguimiento en cuanto a la reparación de maquinaria y herramienta.				
Establecer un programa permanente de seguridad e higiene				
Aparatos y mercancías devueltas.				
Índices de Productividad de los trabajadores				
Ensamble de tarjetas (Soldar y ensamblar componentes electrónicos.				
Cableado de los componentes eléctricos que se fabrican				
Realiza requerimientos de compra materiales eléctricos y electrónicos				
Realizar las pruebas necesarias a las tarjetas armadas.				
Prueba de equipos ya terminados.				
Dar servicio de mantenimiento a los diferentes equipos vendidos				
Hacer manuales de procedimientos.				

ACTIVIDAD DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN	COORDINADOR DE LA PRODUCCIÓN	ENCARGADO DE ELECTRÓNICA	JEFE DE MAQUINADO O Y ARMADO	JEFE DE ENSAMBLE
Cortes de laminas y barras de acero para la elaboración de piezas.				
Doblado de laminas				
Soldado y punteado de laminas, solerás y ángulos				
Pintado de equipos y gabinetes, Preparación de pinturas.				
Utilización de horno para secado de partes				
Creación y modificaciones de mecanismos de los equipos.				
Maquinado de piezas en tomo como son tornillos y piezas.				
Ensamble de equipos.				
Armado de controles y preparación de equipos para cableado				
Corte de acrílico.				
Terminado de los equipos, para ser entregados.				
Cableado de controles con tarjeta.				
Doblado de herrajes e implementos de acrílico para capelos				

ACTIVIDADES DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN.	ENCARGADO DE COMPRAS	AYUDANTE GENERAL DE TALLER	AYUDANTE GENERAL DE TALLER
Clasifica y guarda en anaqueles o recipientes adecuados las materias primas			
Cuida el estibar de cada una de estas.			
Entrega de equipo a clientes			
Empaque de equipo terminado			
Elaboración de un catalogo de proveedores y actualizarlo.			
Investigación de proveedores.			
Establecer Stock de materiales			
Corroborar que la mercancía llegue a las condiciones establecidas			
Da seguimiento del pedido.			
Realiza cotizaciones de compra.			
Realiza la solicitud de compra de materiales al área de administración y realizar compras.			
Cortes de laminas y barras de acero para la elaboración de piezas.			
Maquinado de piezas en tomo como son tornillos y piezas.			
Doblado de laminas			
Pulido de piezas de lamina de aluminio.			
Ligado y limpieza de láminas			
Preparación de gabinetes			
Preparación de la fundición.			
Maquinado de piezas en tomo como son tornillos y piezas.			
Pulido de piezas de lamina de aluminio.			
Ligado y limpieza de láminas			
Preparación de gabinetes			
Desengrasado de gabinetes			
Pulido de acrílico			

Preparación de la fundición.			
Doblado de laminas			
Cortes de laminas y barras de acero para la elaboración de piezas			

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Cuando la empresa tiene un incremento en sus operaciones y actividades, es necesario generar un cambio organizacional que de soporte al crecimiento interno de la empresa, con la finalidad de hacer más eficientes el desarrollo de sus funciones, ya que es muy frecuente encontrar en este tipo de empresas pequeñas una carencia de estructura administrativa, motivada por la falta de asignación de funciones y la escasa delegación de las mismas, aunado al poco conocimiento por parte de los empresarios de las técnicas y métodos administrativos aplicables a la empresa con el fin de mejorar sus procedimientos y operaciones mediante la utilización de las técnicas, sistema y métodos administrativo, ya que podría pensarse que solo este tipo de conocimientos pueden ser aplicados a empresas grandes, cuando esto en realidad no es así.

Es por ésto que la estructura de una empresa debe ir creciendo conforme se incrementan las actividades y funciones, cabe mencionar que el reestructurar una empresa no es el simple hecho de aumentar y quitar cuadros o ver "quién depende de quién, ni la búsqueda indiscriminada de la especialización, pues nada de lo anterior sirve si el empresario no tiene una idea clara de los requisitos que debe cumplir la estructura de la organización y si no sabe transmitir la idea a los integrantes de la empresa. Es decir, un organigrama por si solo difícilmente podrá mostrar la colaboración constante con otras áreas, la generación de ideas y proyectos diferentes a los propios, las responsabilidades compartidas y la comunicación informal, la relación de grupos provisorios y la necesidad de asumir responsabilidades globales que no sólo se reduzca al "área que me corresponde" de la ahí la importancia de que la dirección de la empresa cuente con los conocimientos necesarios para poder desarrollar e implementar una estructura orgánica así como un liderazgo congruente a los cambios tanto internos como externos que requiere la empresa.

Es importante señalar que establecer o implantar una estructura orgánica no va traer como consecuencia el éxito inmediato, ya que la organización desde un punto de vista de proceso administrativo que se trata aquí sólo es una parte que interviene en el buen funcionamiento de la empresa, además de ser necesario promover una cultura de cambio hacia nuevas tendencias en el campo administrativo, para lo cual se requiere una capacitación constante por parte de los miembros de la empresa.

Para que este cambio se lleve a cabo en las empresas con éxito es necesario que se realice mediante un cambio planeado y sistemático contando con el apoyo y asesoría de personal capacitado para llevarlo a cabo.

La presente investigación toca puntos básicos de administración, los cuales son fundamentales en el buen funcionamiento de toda empresa, en este caso específico, la investigación es de una micro empresa, la cual al igual que muchas otras no cuentan con la mínima organización.

El estudio se enfoco a estructurar la empresa a través de una descripción de los puestos y establecer claros canales de comunicación, los cuales de manera informal están establecidos, pero no se cumplen ni se respetan y esto lleva como resultado a una confusión, duplicidad de funciones e invasión de niveles jerárquicos y en general entre los niveles, así como la carga fuerte de actividades por parte de la administración.

Respecto a la descripción de los puestos y estructura organizacional se recomienda adaptarlas a las necesidades de la empresa, a la reducción o ampliación de los puestos y también actualizar las funciones de los puestos conforme a las necesidades de la empresa lo requieran y conforme al desarrollo del puesto.

El presente trabajo se hizo con el fin de que la empresa objeto del mismo conozca su situación real en comparación con otra alternativa que le permita optimizar sus recursos y lograr un clima organizacional favorable, en el cual de acuerdo a sus capacidades, habilidades y actitudes de la gente se asignen las actividades adecuadas a la gente adecuada y permita saber al personal de una manera más clara cuales son sus funciones, actividades y responsabilidades y así poder efectuar objetivamente evaluaciones para efectos de ascensos, evaluación del desempeño y sueldos.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA.

1. José A. Fernández Arena, **El proceso administrativo**, De. Herrero Hnos. México,
2. Jiménez Castro W. **Introducción al estudio de la teoría administrativa**, F.C.E. México 1963.
3. Lyndal F Urwich" **Planeación y Organización de Empresas"**
4. Guillermo Gómez Ceja **"Planeación y organización de la empresa"** Mc Graw-Hill 8va, Edición
5. Enrique Gálvez Azcanio **"Planeación Estratégica en los Negocios"** Editorial ECASA 1993
6. SECOFI. **Revista de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México.**
Vol. XXXV No. 413 Abril de 1995 p.14
7. Reyes de Ponce **" Análisis de Puestos"**, Editorial Limusa, México quinta edición, 1994
8. María Elena Camarena y Ruth Torres . **"Directivas para la elaboración del análisis y manual de descripción de puestos"**. Facultad de Contaduría y Admon.
9. Reyes, Ponce A. **"La administración de empresas"** segunda parte , Editorial Limusa; México,1985.

10. Arias, Galicia F. " **Administración de recursos humanos**". De. Trillas; México, 1976
11. Chruden, J.H. " **Administración de personal** "De. C.E.C.S.A. Primera edición, Decimosexta Reimpresión; México, 1992.
12. Reyes Ponce Agustín, " **Administración de Personal** (sueldos y salarios) De. Ed. Limusa, México 1982 pág. 26
13. Arias Galicia Fernando, " **Administración de Recursos Humanos**" De. Trillas 2a. Reimpresión, México 1991 p. 190-191
14. Leonard William P. " **Auditoría Administrativa**" De. Diana 19ava. reimpresión México 1995.
- 15. Ley federal del trabajo**
16. Serra Roberto y Kastika Eduardo, " **Re-estructurando empresas**" Edit. Macchi. Octubre de 1995 Buenos Aires. pp. 274
17. Quiróga Leos Gustavo " **Organización y métodos de la administración pública**" Edit. Trillas Segunda impresión 1992 México.

ANEXOS

ANEXOS

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Conocimientos Generales:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	%Oc	%Fr	%Cn.
Leer y Escribir	_____	_____	_____	_____	_____
Aritmética	_____	_____	_____	_____	_____
Mat.de Taller	_____	_____	_____	_____	_____
Taquigrafía	_____	_____	_____	_____	_____
Mecanografía	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo de Archivos.	_____	_____	_____	_____	_____
Manejo de Coche	_____	_____	_____	_____	_____
Contabilidad.	_____	_____	_____	_____	_____
Dibujo	_____	_____	_____	_____	_____
Idiomas	_____	_____	_____	_____	_____
OTROS Conocmts.	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____	_____

LOS CONOCIMIENTOS TEÓRICOS REQUERIDOS EN EL PUESTO SON EQUIVALENTES A:

4° de Primaria	_____	Preparatoria	_____
Primaria Completa	_____	Carrera Corta	_____
Oficio	_____	Carrera Profesional	_____
Secundaria	_____	Otros	_____

Experiencia

1. Previa:

a) Fuera de la empresa:

En que puestos

Por qué tiempo

b) De la Empresa:

En que puestos

Por qué tiempo.

c) ¿De qué puesto en concreto pasó al actual la persona que da los informes?

2. En el Puesto

a) ¿En cuanto tiempo crees que sea necesario, para que una persona pueda desempeñar adecuadamente su trabajo. Días _____ Meses _____ Años _____

C-Criterio

a) El trabajo sólo exige interpretar y aplicar bien las órdenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida. _____ describa de alguna forma esa rutina .

b) Debe el mismo empleado organizar diariamente en forma distinta su trabajo _____
 Describa esa organización _____

c) Debe Organizar y preparar diariamente el trabajo de otros _____ Describa esa organización _____

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones y/o resolver problemas? En este puesto marque lo adecuado siguiente:

	Tipos de Decisiones y/o problemas			
	Rutinarias	Importantes	Difíciles	Transcendentales
Eventual	_____	_____	_____	_____
Poco frecuente	_____	_____	_____	_____
Secuencia normal	_____	_____	_____	_____
Constante	_____	_____	_____	_____

e) Ejemplifique el tipo más ordinario de decisiones de problemas se considera que normalmente:

Puede Consultar _____ Sólo en caso Difíciles _____
 Debe Consultar _____ Debe decidir por sí mismo _____

d) Iniciativa.

- El puesto exige sólo la iniciativa normal a todo trabajo. _____
- Exige sugerir eventualmente métodos, mejoras, etc. Para su trabajo _____
- Exige pensar mejoras, procedimientos, etc, para varios puestos _____
- El puesto tiene como puesto esencial, pero parcialmente, la creación de nuevos sistemas, métodos y procedimientos, etc. _____
- El puesto esta dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc. _____

Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Dist. Aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____	_____
Jalar	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Sujetar	_____	_____	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzos:

Manejo de Automóvil _____ % Aprox.
 Manejo de Maquinaria. _____

c) Exige determinados requisitos de:

Edad	_____	Presentación	_____
Sexo	_____	Voz	_____
Edo. Civil	_____	Don de Mando	_____
Nacionalidad.	_____	Otros Tipos	_____

F.- Esfuerzo Mental y/o Visual:

Requiere:	Razón	Ocasional	Frec.	Constante
Ligera Atención refleja	_____	_____	_____	_____
Atención refleja constante	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada pero intermitente	_____	_____	_____	_____
Atención concentrada y constante	_____	_____	_____	_____
Atención Dispersa	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo Visual	_____	_____	_____	_____
Esfuerzo Auditivo	_____	_____	_____	_____

Responsabilidad en bienes:

- a) Equipo:
 - Despacho Propio _____
 - Teléfono _____
 - Escritorio Silla. _____
 - Papelería _____
 - Archivo _____
 - Art. Escritorio _____
 - Materiales _____
 - Productos Terminados _____
 - Herramientas _____
 - Maquinaria y/o aparato _____

Útiles Específicos _____

b) Dinero _____ Cantidad _____
 Documentos _____

Responsabilidad en supervisión:

Supervisión inmediata _____ Cuántas personas _____
 Supervisión directa _____ Cuántas personas _____
 Tipos de Trabajos que supervisa _____

Riesgos y enfermedades:

Tipo de Lesión posible enfermos)	Causas	Posibilidad	Gravedad	(Días-
a) Aplastamiento de dedos	_____	_____	_____	_____
b) Cortaduras	_____	_____	_____	_____
c) Caídas	_____	_____	_____	_____
d) Hernias	_____	_____	_____	_____
e) Tensión Nerviosa	_____	_____	_____	_____
f) Enfermedad de la vista	_____	_____	_____	_____
g) Otras enfermedades o lesiones	_____	_____	_____	_____

OBSERVACIONES

GENERALES: _____

CUESTIONARIO PARA SABER LA RELACIÓN DE TRABAJO EN LA EMPRESA.

1.-¿Cuales son las normas de trabajo existentes en la empresa? (respecto al horario , sueldo, prestaciones, reglas internas y responsabilidades)

¿Cómo las conocio? _____

2.- ¿Recibió algún tipo de capacitación, explicación de lo que tenias que hacer al momento de ingresar a la empresa ? _____

¿Y quién te la otorgo? _____

3.- ¿El primer día de ingreso a la empresa se le presentó con sus compañeros, así como su lugar de trabajo? _____ ¿Quién le hizo la presentación y de forma? _____

4.-¿ Cuales son los problemas más frecuentes que se le presentan al desarrollar el trabajo.?

5. ¿Como podría definir la relación que tiene con sus compañeros? _____
¿Por qué? _____

6. ¿Si tiene alguna duda, queja o sugerencia a quien se lo comunica? _____
y que respuesta tiene _____

7. ¿Cómo considera usted que ha sido su relación con el supervisor en el tiempo que lleva trabajando aquí? _____

8. ¿ Mencione cuales son los 5 aspectos que más le agradan y que más le desagraden en la empresa?

9.- Si tuviera la oportunidad de cambiar de empresa con una similar se cambiaría bajo las mismas condiciones se cambiaría o permanecería aquí? _____ ¿Por qué? _____

10.-Usted cree que los dueños valoran la importancia de su trabajo dentro de la empresa? _____

11.- ¿Cuando hay mucho trabajo y hay que terminarlo, la forma en que te exigen tú jefe te motiva a seguir adelante o hace que lo realice de mala manera?

¿Cómo le gustaría que fuera esas indicaciones? _____

12. ¿Cuando hace mal su trabajo cómo se lo hace notar su jefe? _____

13.- ¿Cuando le llaman la atención de su trabajo, le molestó la forma en que lo hicieron? _____
¿por qué? _____

Le interesaría ir algún curso de capacitación, _____ y de que le gustaría que fuera? _____

14.- ¿Le han propuesto asistir algún curso de capacitación si o no? _____ ¿Cual fue? _____

**CUESTIONARIO BASE PARA LA OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN
PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS.**

1. NOMBRE: _____

2. DENOMINACIÓN DEL PUESTO QUE OCUPA. _____

3. INDIQUE EN FORMA CLARA Y CONCISA LAS ACTIVIDADES

DIARIAS _____

-

SEMANALES _____

-

QUINCENALES _____

-

4. TIENE USTED TAREAS ASIGNADAS ¿CUALES SON?

-

5. ¿COMO LE INDICAN EL TRABAJO ASIGNADO O PENDIENTE PARA REALIZAR?

6. ¿CÓMO SE DETERMINAN LAS PRIORIDADES, EXISTE UNA BASE DE PROGRAMA?

¿QUE ACTIVIDADES LO SUPERVISA?

11. ¿CUALES SON LAS RESPONSABILIDADES QUE TIENE A SU CARGO? MATERIALES DINERO, HERRAMIENTA TITULOS.

-

12. ¿EN SU PUESTO PUEDE TOMAR DECISIONES QUE PUEDEN AFECTAR O BENEFICIAR EN EL MANEJO DE LA EMPRESA? ¿A CREE QUE SE DEBA?

-

13. ¿QUE TIPO DE MAQUINARIA, HERRAMIENTA O EQUIPO, QUE UTILIZA PARA EL DESARROLLO DE SUS LABORES.

-

14. ESCOLARIDAD _____

15. TIEMPO EN LA EMPRESA. _____

16. CONTACTOS INTERNOS _____ EXTERNOS. _____

17. ¿CON QUE PUESTOS DEBE MANTENER RELACIÓN AL REALIZA SU LABOR.
INFERIORES _____ SUPERIORES _____ EXTERNOS _____

18. EN QUE CONDICIONES REALIZA SU TRABAJO.

	BUENO	REGULAR	MALO
ILUMINACIÓN	_____	_____	_____
TEMPERATURA	_____	_____	_____
ESPACIOS	_____	_____	_____
HIGIENE	_____	_____	_____
VENTILACIÓN	_____	_____	_____
SEGURIDAD	_____	_____	_____
MATERIALES	_____	_____	_____
AMBIENTE DE TRABAJO	_____	_____	_____