

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



PRINCIPIOS Y TECNICAS ORGANIZACIONALES QUE SON BASICOS PARA
OFRECER ASESORIA DENTRO DE LA INICIATIVA PRIVADA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE LIC. EN ADMINISTRACION

Florencio Cruz Miranda

PRESENTAN.

Oscar J. Pérez Santana.

3649



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.

A MI ESPOSA

A MIS PADRES

A MIS HERMANOS

A TODAS LAS PERSONAS QUE DIRECTA O
INDIRECTAMENTE COOPERARON PARA HACER
POSIBLE LA REALIZACION DE ESTE TRABAJO

I N D I C E

INTRODUCCION

CAPITULO I. TEORIA DE LA ORGANIZACION

CAPITULO II. ORGANIZACION

CAPITULO III. ANALISIS DE PUESTOS

CAPITULO IV. EVALUACION DE PUESTOS

CAPITULO V. CASO PRACTICO

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

HISTORIA Y EVOLUCION DE LA ORGANIZACION

La práctica de la organización es tan antigua como la sociedad misma y para dar una idea más clara de su evolución presentamos los siguientes ejemplos:

- El Imperio Romano

- La Iglesia Católica Romana

- El Arsenal de Venecia

- La Revolución Industrial

- Los clásicos

El Imperio Romano.- El imperio romano tuvo gran --
 éxito debido a:

- La gloria de Roma se atribuye a una capacidad su
 perior de organización.
- Sistemas de comunicación eficientes
- Tecnología primitiva en relación a la actual.
- Un gran sentido de organización.

La Iglesia Católica Romana.- El gran poder que lle
 gó a tener y que en la actualidad tiene radica en:

- La curia Romana (organización administrativa cen
 tral de la iglesia católica), constituye un ejem
 plo sin paralelo en el ámbito de la organización,
 de eficiencia en la división departamental y coor
 dinación ejecutiva.
- Siguió una norma básica al crear secciones geográ
 ficas.
- A la vez creó un sistema funcional muy efectivo.
- El concepto de "staff" se usa en todas las esfe--
 ras de la organización.

El arsenal de Venecia.- Fue el modelo de fábrica -
 por lo siguiente:

- Utilizaba el concepto de línea directa de producción:
- Producción de galeras, armas y equipo, almacenaje de lo anterior, ensamble y reparación.
- El mayor establecimiento industrial en el siglo XV con veintisiete hectareas de extensión y empleaba cerca de dos mil obreros.

La Revolución Industrial.

- Se desarrolló en el siglo XIX a partir del descubrimiento de la máquina de vapor.
- La planta Boulton y Watt Co. en Birmingham Inglaterra.
- Base de la administración moderna.

Los Clásicos.- Fueron los hombres que dieron las bases para la administración moderna y que en muchas empresas tiene vigencia en nuestros días.

- Frederick W. Taylor (niveles de operación)

Henry L. Gantt.

Morris L. Cooke.

Frank Gilbreth.

Lillian Gilbreth.

- Henry Fayol (administración)

Halom S. Pearson.

ORGANIZACION TRADICIONAL

La organización tradicional se divide basicamente en cuatro funciones administrativas y nueve principios básicos que son:

Funciones Administrativas

- Planeación
- Coordinación
- Dirección
- Control

Principios Básicos

- Definición de objetivos
- Unidad de dirección
- Unidad de mando
- Autoridad y responsabilidad
- Delegación
- Tramo de control
- Cadena de mando corta
- Equilibrio
- Especialización

LA EMPRESA

La empresa es la fuente de desarrollo económico y una fuente de trabajo que genera utilidades para los inversionistas, con el tiempo toda empresa normal tiende a crecer y con el crecimiento vienen los cambios y para prepararnos para ese cambio debemos tener en cuenta los factores como la sistematización (que, como, -- cuando), la delegación, planeación, control, comunicación y la coordinación.

CAPITULO I

TEORIA DE LA ORGANIZACION

1. Definición de organización:

La organización puede definirse como el proceso para identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse, definir y delegar las obligaciones y la autoridad y establecer relaciones con el fin de hacer posible que las personas trabajen juntas del modo más efectivo.

1.1. Principios de organización:

- a) Principio de unidad de objetivo; la organización en general y todas y cada una de sus partes tienen que contribuir a que se alcance el objetivo de la empresa.
- b) Principio de la eficiencia; toda organización deberá alcanzar sus objetivos, con el mínimo de consecuencias o costos.
- c) Principios del alcance de la dirección; hay un límite al número de personas que un individuo puede dirigir de modo efectivo.
- d) Principio de escalonamiento; en toda organización la autoridad final tiene que encontrarse

en algún punto y entre éste y todas y cada una de las posiciones subordinadas de la organización tiene que haber una línea claramente establecida.

- e) Principio de delegación; la autoridad habrá de delegarse en el grado y el modo necesarios para que se alcancen los resultados esperados.
- f) Principio de la obligación; la obligación del subordinado respecto a su superior por la autoridad que ha recibido por medio de la delegación es absoluta, ningún superior puede considerarse relevado de su obligación por las actividades de su subordinado.
- g) Principio de paridad de la autoridad y la obligación; la obligación y la autoridad para llevar a cabo una tarea tienen que estar delegadas de modo claro y en igual medida.
- h) Principio de la unidad de mando; cada subordinado deberá tener únicamente un superior.
- i) Principio del nivel de autoridad; en algún nivel de la organización radica la autoridad para tomar cualquier decisión que quede dentro de la competencia de la organización y solamente las decisiones que no pueden tomarse en un nivel dado serán las que habrán de someterse a otro nivel

más alto de la organización.

- j) Principio de la división del trabajo; la estructura de la organización deberá dividir y agrupar las actividades de la empresa para que contribuyan del modo más efectivo a los objetivos.
- k) Principio de la definición funcional; el contenido de cada cargo y cada departamento tendrá que estar claramente definido respecto a: actividades esperadas; delegación de autoridad; relaciones de autoridad; relaciones de autoridad implicadas dentro del cargo y departamento y entre el cargo y el departamento y los demás de la organización.
- l) Principio de la separación; cualquier actividad destinada a que sea comprobación de las actividades de un departamento, no deberá asignarse a este último.
- m) Principio de equilibrio; la aplicación de técnicas y principios tiene que estar equilibrada desde el punto de vista de la efectividad general de la organización.
- n) Principio de flexibilidad; para que alcance sus objetivos frente a medios circundantes cambiantes, la organización tiene que ser flexible.
- o) Principio de facilitación de la función dirigente; la estructura y las delegaciones de autori-

dad de la organización han de estar dispuestas de tal modo que faciliten el cargo de jefatura del director.

Otro medio de expresar los principios y definiciones de la organización es la descripción de las tres -- clases del trabajo, que tiene que llevarse a cabo siempre que tiene lugar una organización. Estas clases de -- trabajo son división del trabajo, identificación de las fuentes de autoridad y establecimiento de relaciones.

1. División del trabajo: Si el grupo ha de mancomunar sus esfuerzos de modo efectivo, tiene que haber una división del esfuerzo total de modo -- que todos hagan un trabajo necesario y útil que contribuya a que se alcancen los objetivos y de modo que el trabajo de un miembro del grupo no repita el trabajo hecho por otros ni se sobreponga al mismo.
2. Fuente de autoridad: Tiene que haber algún medio que asegure que los distintos integrantes del -- grupo cumplirán, haciendo la aportación de sus -- esfuerzos a la meta común. A menos que haya una -- autoridad dirigente, cada quien hará lo que le -- parezca y cuando le parezca, con lo que será im-

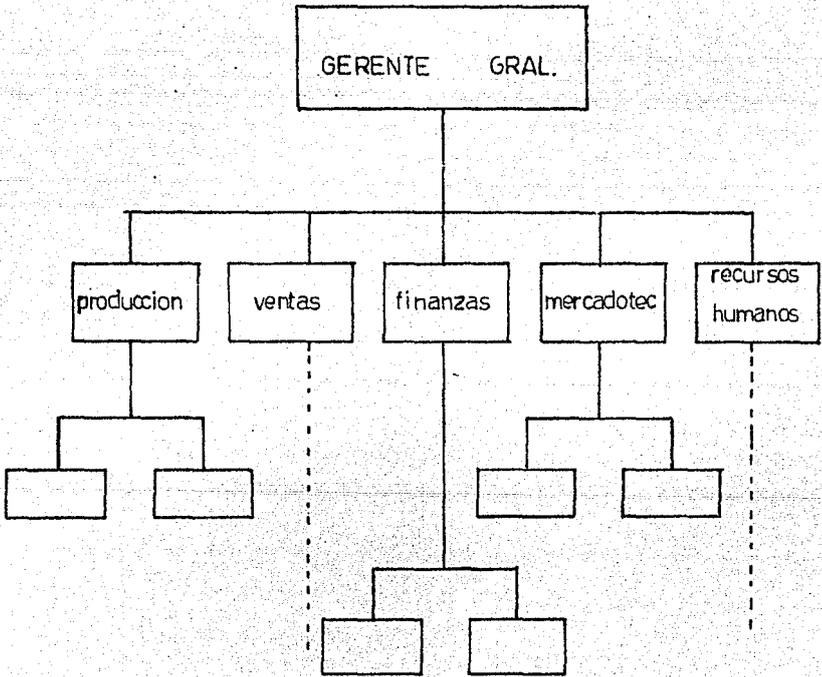
posible todo esfuerzo integrado y todo logro -- congruente.

3. Relaciones: ¿Cómo han de trabajar juntos los -- individuos pertenecientes al grupo organizado? si dos individuos no están en una relación de - autoridad uno con otro y se ha de tomar una de- cisión crítica, ¿quién la tomará? ¿él individuo que goza de autoridad debe mayor lealtad a los- que dirige o a quien goza de autoridad sobre él? Estas relaciones son, en realidad reglas para - el trabajo de equipo.

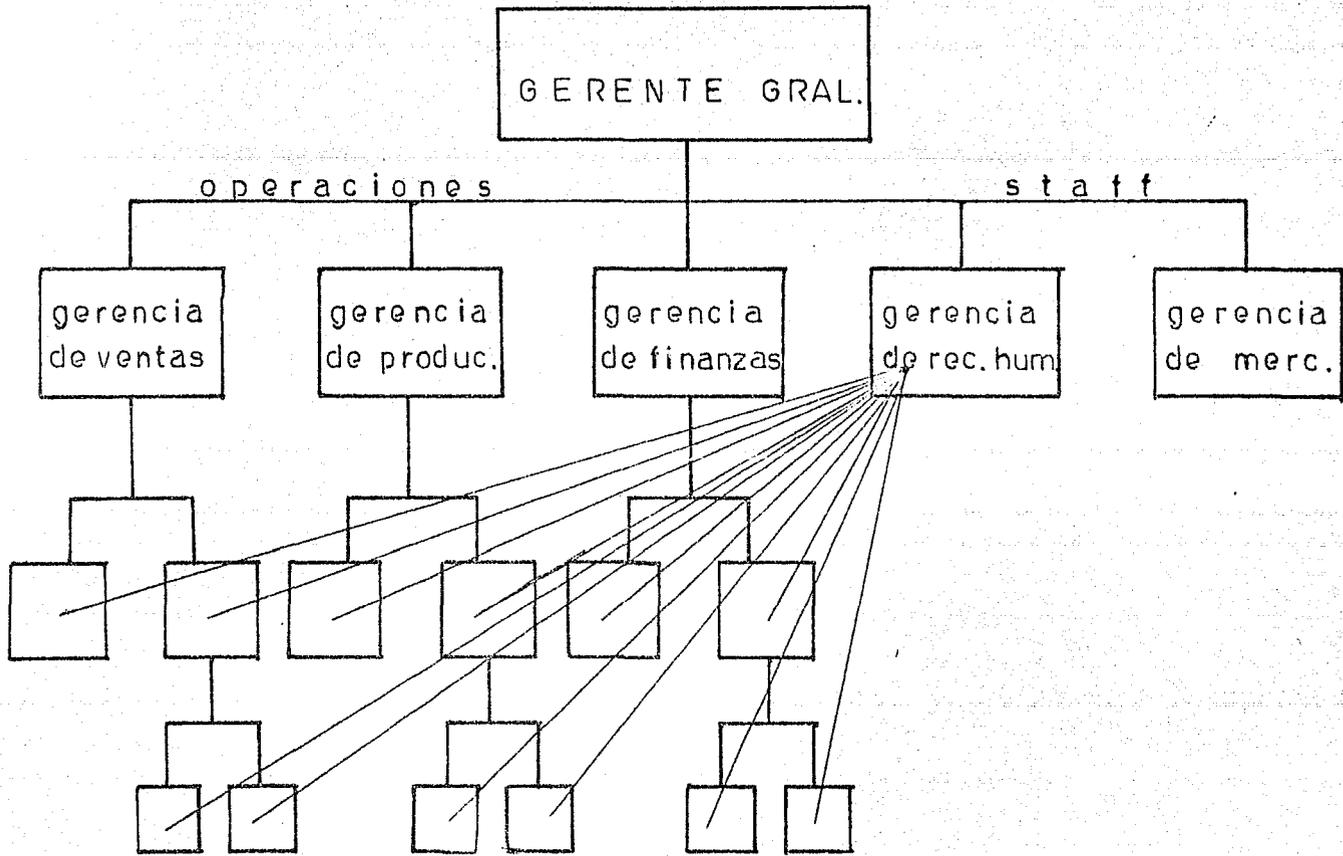
1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

El que se ocupa de escoger el tipo de organización adecuado a sus necesidades, cuenta, fundamentalmente -- con dos alternativas: el tipo de estructura por funcio- nes o por servicios. Puesto que casi toda organización- comienza su existencia siendo del tipo por funciones, - la decisión clave para el plan de la organización con- siste en determinar en qué punto deberá hacerse el cam- bio del tipo de organización por funciones al tipo por- servicios.

- 1.2.1. Tipo de organización funcional o de procesos de dirección



ORGANIZACION
FUNCIONAL



- 1.2.1.1. La estructura por funciones es la piedra angular fundamental de la organización.
- 1.2.1.1.1. Todas las demás formas se construyen partiendo de este módulo.
- 1.2.1.1.2. Agrúpanse todos los trabajos en departamentos principales, bajo sendos jefes.
- 1.2.2. Crecimiento piramidal de la organización por funciones. Cada función crece añadiendo capas a la base de la pirámide y al alcance de supervisión, así como al número de niveles que rinden cuentas a cada uno de los directores comprendidos en la pirámide funcional. De este modo, el crecimiento pasa a ser un proceso de elaboración horizontal y vertical.
- 1.2.3. Ventajas de la estructura funcional o por procesos de dirección.
- 1.2.3.1. Facilita la especialización: cada director se ocupa de una sola clase de trabajo y puede concentrar en él todas sus energías con la mínima desviación.
- 1.2.3.2. Facilita la coordinación dentro de la función: puesto que una sola persona encabeza una clase de trabajo, la coordinación dentro de cada función es sencilla y directa.
- 1.2.3.3. Fomenta la economía de las operaciones: Hay --

cierta tendencia a utilizar el máximo las instalaciones disponibles, puesto que toda la fabricación utiliza la misma instalación fabril y que toda la administración utiliza el mismo espacio de oficinas.

1.2.3.4. Permite la flexibilidad económica: puesto que las capacidades y habilidades más elevadas están concentradas en los niveles más altos de la pirámide, la función en general puede re--cortarse, eliminando puesto en los niveles --más inferiores, sin que con ello afecte la actuación total.

1.3. Organización por servicios, líneas de productos o tipos de impuestos.

1.3.1. Divídanse las grandes organizaciones funcionales en unidades más pequeñas y flexibles.

1.3.1.1. Las organizaciones funcionales pequeñas brindan algunas ventajas.

1.3.1.2. Se minimizan los problemas de aumento de magnitud, diversidad y dispersión.

1.3.2. Pueden hacerse divisiones basadas en servi---cios, productos, tipo de impuestos o en la --geografía.

1.3.3. Los elementos de servicio hacen su principal

hincapié en los resultados finales: el impuesto, producto o servicio que se crea. Escójanse divisiones de servicio, cuando el grupo en cargado de una función no pueda sostener el - máximo servicio en todos los que han de pres- tar organización.

- 1.3.4. Las divisiones geográficas enfocan sus principales esfuerzos en las necesidades de cada una de las ramas de servicio o de producto.
- 1.3.5. El concepto centrado en las utilidades consti- tuye una importante regla de medir las reali- zaciones para los jefes de división.
- 1.3.6. Los costos de operación son, por lo general, - mayores en la organización por servicios que - en la organización por funciones.
- 1.3.7. La coordinación dentro de una división para - que se preste servicio al cliente es, generalmente más fácil que la ejecución de esta mis- ma labor dentro de una organización estricta- mente funcional].
- 1.3.8. La idoneidad del sistema de control de la di- rección es uno de los factores decisivos de - cualquier tipo de organización que no sea por funciones.

Dentro de la organización existen dos tipos de organizaciones que son de gran importancia, dichos tipos son la organización formal y la organización informal:

1.4 Organización formal

1.4.1. Sistema de labores bien definidas en el que cada quien tiene autoridad y obligaciones definidas.

1.4.2. Estructura arbitraria a la que el individuo tiene que ajustarse.

1.4.3. Límites definidos de las actividades de las personas.

1.4.4. El trabajador no puede ver ni el comienzo ni el final del trabajo que hace.

1.4.5. El trabajador no puede determinar cuál es su parte de la actividad general.

1.4.6. La coordinación se establece de acuerdo con una pauta prescrita.

1.5. Organización informal

1.5.1. Las personas trabajan juntas debido a sus gustos y desagradados personales.

1.5.2. Los agrupamientos informales pueden salvar los límites de las unidades de la organización.

Las organizaciones y los grupos informales existirán cualquiera que sea la pauta formal de la organización.

La organización formal que deja de reconocer y disponer lo necesario para el funcionamiento efectivo de estos grupos pierde efectividad.

La organización es algo más que un cuadro sinóptico, es el mecanismo por medio del cual la dirección orienta, coordina y controla. Constituye, en verdad, los cimientos de la dirección. Si el plan de la organización está mal trazado, si es puramente un arreglo improvisado, la dirección se hace difícil e inefectiva. Por otra parte, si es lógico, bien definido y dinámico para que atienda las necesidades del momento presente, entonces se ha logrado el primer requisito para una buena dirección. La buena organización realiza específicamente para la empresa lo siguiente:

1. Facilita la administración.
2. Puede facilitar el crecimiento y la diversificación.
3. Puede disponer el aprovechamiento óptimo de las novedades tecnológicas.
4. Alienta el desarrollo y la efectividad óptimos de los seres humanos.
5. Puede estimular el esfuerzo creador.

1.6. Factores del plan.

El plan de la organización consiste, casi invariablemente en reorganizar la estructura existente. El primer problema consiste en decidir qué clase de organización es la que se necesita. Tenemos que determinar qué clase de trabajo es el que tiene que ejecutarse y cómo debemos disponer ese trabajo para una actuación efectiva.

1.6.1. Organícese a base de objetivos (fines, misiones)

1.6.1.1. Todo el trabajo estará destinado a los objetivos de la organización.

1.6.1.2. Cada elemento de la organización tiene objetivos.

1.6.1.3. La afirmación de los objetivos identificará, de por sí, especies fundamentales de trabajo.

1.6.1.4. La dirección tiene la responsabilidad de identificar el trabajo y de proporcionar servicios para que el mismo se haga.

1.6.2. Organícese de abajo para arriba y de arriba para abajo.

1.6.2.1. Comiencese por el puesto de director y establezcanse delegaciones, en orden descendente hasta el nivel más bajo de acción.

1.6.2.2. Comiencese también por grupos de labores dis-

tintas y desarrollense hasta la labor del director.

- 1.6.2.3. Lleguese al mejor arreglo resultante de ambos planes de desarrollo.
- 1.6.3. Agrupense en un solo conjunto los trabajos relacionados entre sí.
 - 1.6.3.1. Agrupar es disponer el trabajo para la determinación de puestos.
 - 1.6.3.2. Agrupar es disponer los puestos para que constituyan funciones.
 - 1.6.3.3. Evalúese la inclusión de los elementos de la función, a base de la finalidad de aquella.
- 1.6.4. Equilibrense los agrupamientos.
 - 1.6.4.1. Deberá hacerse el hincapié adecuado en cada función. Identifíquense y agrúpense la misión y los elementos en los que se apoya.
 - 1.6.4.2. Si la empresa depende por igual de dos funciones, una y otra deberán tener igual rango y categoría dentro de la organización.
- 1.6.5. Establezcase un alcance adecuado de supervisión.
 - 1.6.5.1. Regla empírica aproximada: en los niveles más altos pueden estar directamente supervisados 5 ó 6 hombres y 20 en el nivel más bajo.
 - 1.6.5.2. Las normas de la dirección afectan el alcance

del control.

1.6.5.3. Los ayudantes personales de un director pueden no afectar materialmente el alcance de control, puesto que no desempeñan autoridad delegada, en este caso, sigue necesitandose una estrecha supervisión.

1.6.5.4. Los subordinados y directores subordinados con mucha personalidad ampliarán directamente el alcance de control: aceptan más autoridad y responsabilidad delegadas.

1.7. Relaciones de staff y de línea

1.7.1. El área staff presta ayuda especializada y -- servicios comunes.

1.7.1.1. En las organizaciones modernas, los problemas a que se enfrentan los directores son tan variados y complejos que no pueden dominarlos -- todos.

1.7.1.2. Sin embargo, para que ejerza eficazmente sus funciones, hay ocasiones en que el director debe tener un conocimiento a fondo de las -- condiciones que afectan a su problema particular.

1.7.1.3. La solución práctica a las situaciones antes mencionadas, es contar con "asesores" inter-

nos muy preparados y con experiencia, capaces de aconsejar a los distintos sectores y directores.

1.7.2. Conservar comprobaciones y equilibrios.

1.7.3. Fijación de responsabilidades.

1.8. Relación de línea

Los elementos de línea son los que tienen la obligación y la autoridad para la realización directa de -- objetivos primarios.

1.8.1. Autoridad de línea.

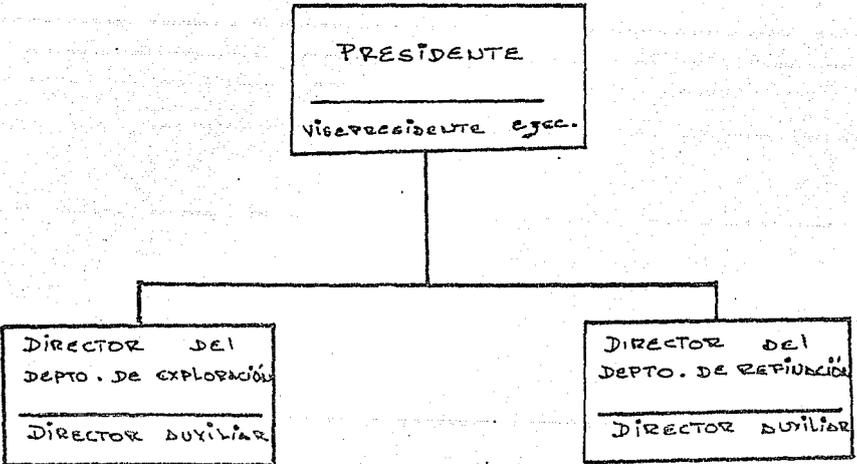
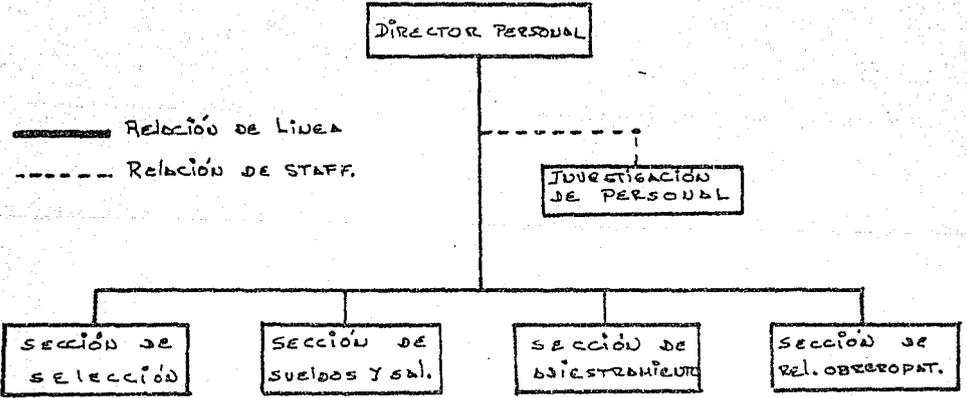
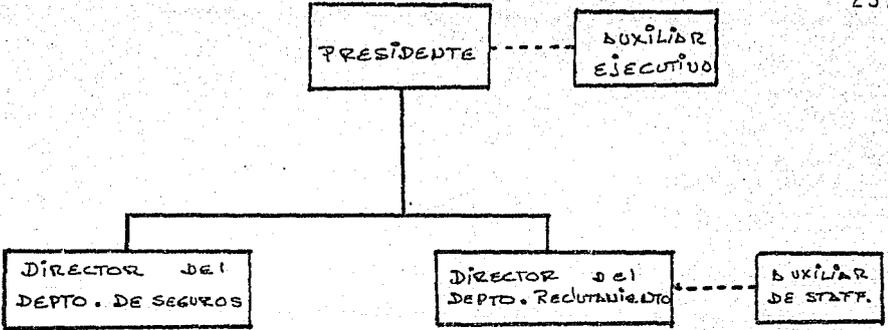
1.8.1.1. Los directores de línea no están sujetos al -- mando del personal de staff.

1.8.1.2. El director de línea quizá no tenga autoridad sobre el staff, pero presta atención a las su -- gerencias del mismo.

1.8.1.3. En caso de desacuerdo con el staff, el direc -- tor de línea tiene derecho a tomar las deci -- siones finales operantes.

1.8.2. La línea como cadena de mando.

1.8.2.1. Entre cada superior y subordinado existe una relación de mando. Esta relación mana del -- proceso de delegación, cuando un subordinado acepta que se le confíe la autoridad y las -- obligaciones delegadas por el superior, el --



subordinado se obliga a obedecer los mandatos de aquél.

- 1.8.2.2. La cadena de mando la constituye la serie de delegaciones que comienzan en el puesto ejecutivo más alto y terminan en el cargo más bajo de operación. Esta relación recibe el nombre de "Cadena escalonada", o principio escalonado.

1.9. COMISIONES

1.9.1. Definición de comisión:

Es un grupo de personas específicamente destinado a que atienda alguna acción administrativa, funciona solamente como grupo y reclama el libre intercambio de ideas entre sus componentes. La pertenencia a la comisión es típicamente una función de tiempo parcial y normalmente, se designa presidente a uno de sus miembros.

1.9.2. Ventajas de las comisiones.

1.9.2.1. Proporcionan un juicio integral de grupo.

1.9.2.1.1. Diversidad de experiencia y conocimientos aportados al problema.

1.9.2.1.2. La creatividad puede verse estimulada por medio del debate del grupo.

1.9.2.1.3. El debate del grupo puede proporcionar seguridad.

1.9.3. Fomentan la coordinación.

- 1.9.3.1. Los miembros cobran conciencia de los problemas de otros, gracias a la presencia de otras unidades en la comisión.
- 1.9.3.2. Los miembros obtienen reconocimiento de sus propias acciones en otras unidades.
- 1.9.3.3. Proporcionan el fácil intercambio de información corriente entre sus miembros.
- 1.9.3.4. Obliga el consenso conjunto en los puntos tratados.
- 1.9.3.5. Obliga a la identificación de las disensiones individuales en los asuntos tratados, luego, es más fácil acudir a la autoridad superior.

- 1.9.4. Consiguen la colaboración en la ejecución de los planes: "venden" las ideas.
 - 1.9.4.1. Sicológicamente, cuando un individuo tiene -- una parte en la formulación de un plan, está más interesado en verlo realizado.
 - 1.9.4.2. El plan aprobado por una comisión puede tener más peso que el establecido por un individuo.
 - 1.9.4.3. La discusión de la comisión ayuda a aclarar -- los pasos para la ejecución.

- 1.9.5. Preparan a miembros de la organización
 - 1.9.5.1. Los miembros de las comisiones adquieren una

mejor percepción de los problemas de otros - departamentos.

- 1.9.5.2. Los miembros quizá tengan que defender sus - propias ideas en debates.
- 1.9.5.3. Los miembros amplían su modo de ver, para pen - sar a base de la totalidad de la organización.

- 1.9.6. Limitaciones de las comisiones.
 - 1.9.6.1. Acción más lenta y cara.
 - 1.9.6.2. Puede ser difícil programar las horas de las - reuniones: ésto toma tiempo.
 - 1.9.6.3. Los horarios de los miembros pueden no permi - tir las reuniones con suficiente frecuencia.
 - 1.9.6.4. Las reuniones pueden ser caras.
 - 1.9.6.5. Peligro de decisiones basadas en conciliacio - nes.
 - 1.9.6.5.1. Los miembros pueden apoyarse unos a otros, - más a título de favor político que por los - méritos de la cuestión debatida.
 - 1.9.6.5.2. Cuando se ve superado en la votación de un -- acuerdo, el componente de la comisión tiende - a sumarse a la mayoría.

- 1.9.7. Cuando han de utilizarse y cuando no han de - utilizarse comisiones.

1.9.7.1. Utilicé comisionés cuando:

1.9.7.1.1. Se necesite una amplia divergencia de información para llegar a una buena solución.

1.9.7.1.2. La decisión es de tal importancia que es conveniente contar con el parecer de varios individuos.

1.9.7.1.3. La ejecución con éxito de la decisión depende de que se comprendan plenamente sus ramificaciones.

1.9.7.1.4. Es necesario ajustar con frecuencia las actividades de tres o más departamentos, para conseguir coordinación.

1.9.7.2. No se utilicen comisionés cuando.

1.9.7.2.1. La prontitud es vital.

1.9.7.2.2. La decisión no es particularmente importante.

1.9.7.2.3. No se dispone de personas preparadas para -- que sean miembros de comisionés.

1.10. CENTRALIZACION Y DESCENTRALIZACION

1.10.1. Definición: Centralización es la reserva sistemática y constante de la autoridad en puntos entrales dentro de la organización.

1.10.2. Los elementos de la centralización son:

1.10.3. Reserva de autoridad. Todo director debe tener reservada cierta autoridad.

Cuando la autoridad queda reservada a los niveles superiores de dirección, debe expresarse en declaraciones de política que los subordinados pueden aplicar a situaciones de operación.

1.10.4. Facilita la jefatura personal.

Cuando es un solo hombre el que controla la organización, esta debe tener, por definición, una organización centralizada.

1.10.5. Propicia el esfuerzo integrado,

Toda organización puede encontrar que hay determinado grado de centralización que es necesario para unificar e integrar el funcionamiento total. La dirección central puede hacerse necesaria para que mantenga a todas las partes de la organización avanzando juntas armónicamente hacia un objetivo común.

1.10.6. Fomenta la uniformidad de la acción.

Cuando todos los departamentos han de hacer una misma cosa, del mismo modo o al mismo tiempo, muchas decisiones estarán adecuadamente centralizadas por en-

cima del nivel de departamento.

1.10.7. Facilita la resolución de emergencias.

Cuanto más aguda es la emergencia, tanto mayor es la necesidad de la toma centralizada de decisiones.

1.11. Naturaleza de la descentralización.

1.11.1. La descentralización no es un tipo de organización.

1.11.1.1. Centralización y descentralización son prolongaciones de la delegación.

1.11.1.2. Delegación se refiere a que las obligaciones y la autoridad de un individuo quedan confiadas a otro.

1.11.1.3. Descentralización es la delegación de un elemento o función de la organización.

1.11.2. La descentralización total no es conveniente.

1.11.2.1. En la planeación de la organización, la coordinación y el control siempre se hace necesario algo de trabajo central.

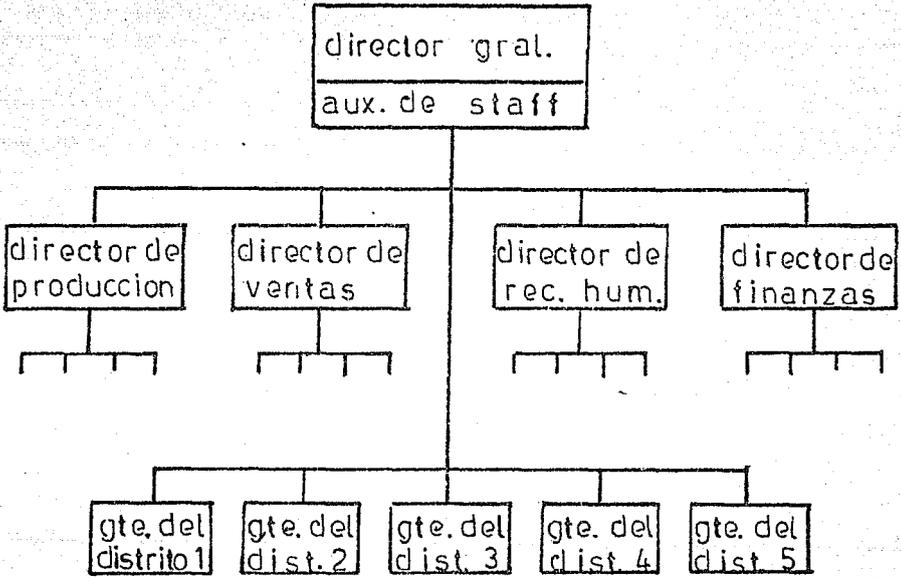
1.11.2.2. Para que la acción tenga lugar, tiene que --- existir algo de descentralización de la autoridad en las unidades de operación.

1.11.3. La descentralización es distinta a la dispersión.

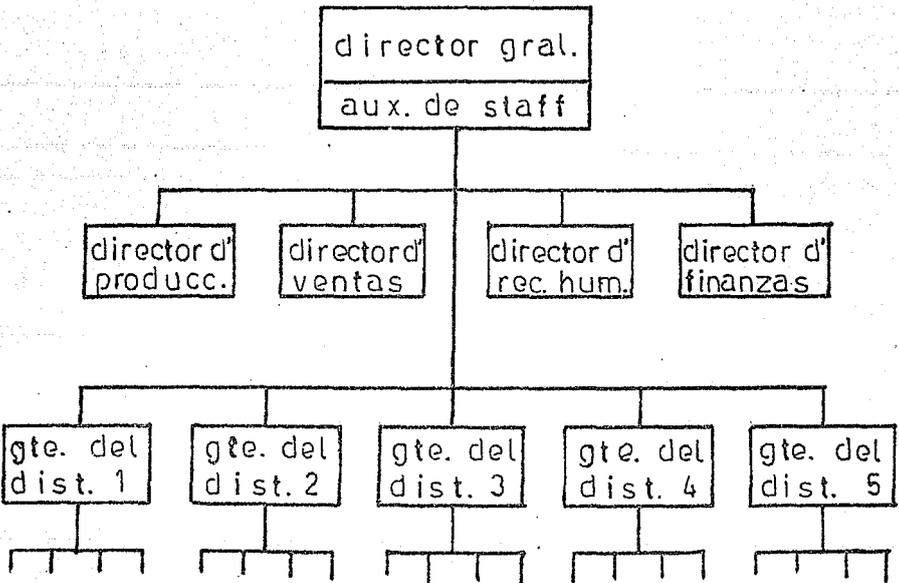
1.11.3.1. Dispersión es el proceso de establecer oficinas con distancia material entre ellas.

1.11.3.2. La descentralización puede llevarse adelante sin separación de las instalaciones y las -- instalaciones pueden estar separadas sin que haya descentralización.

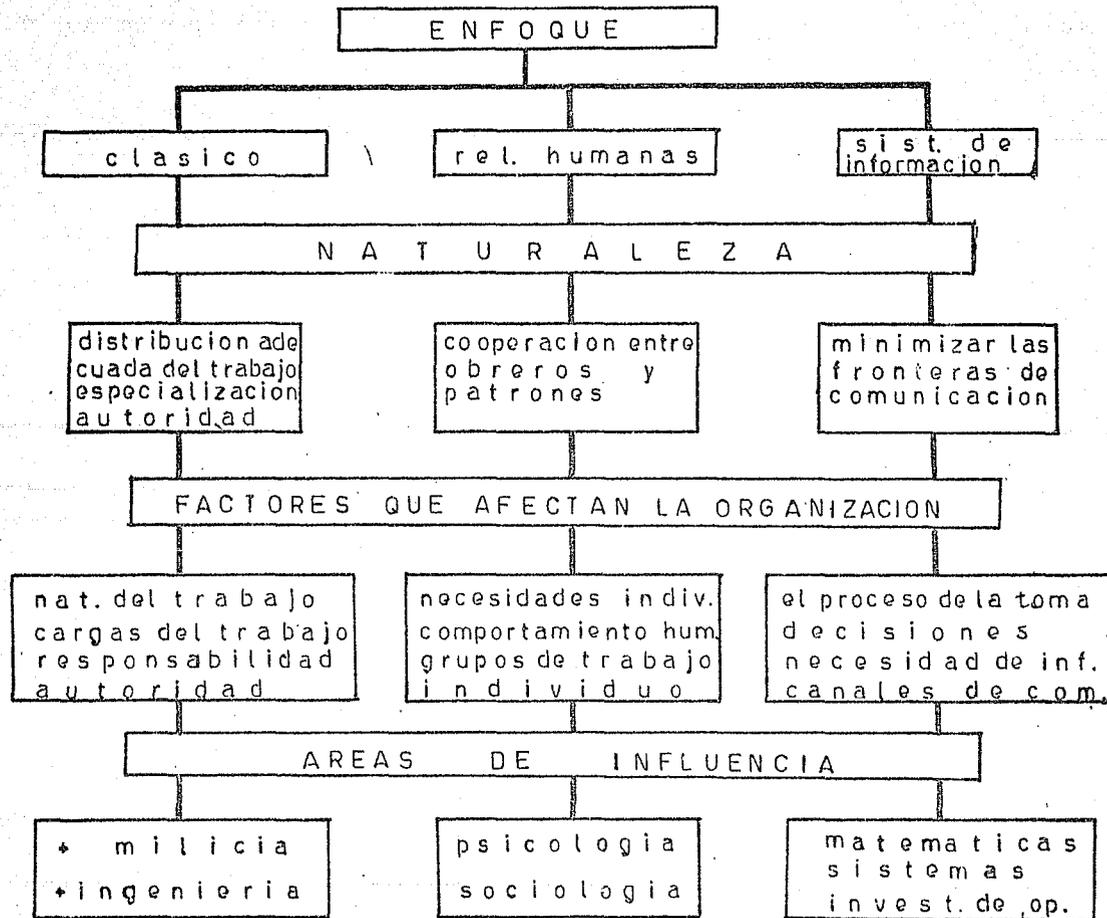
ORGANIZACION CENTRALIZADA



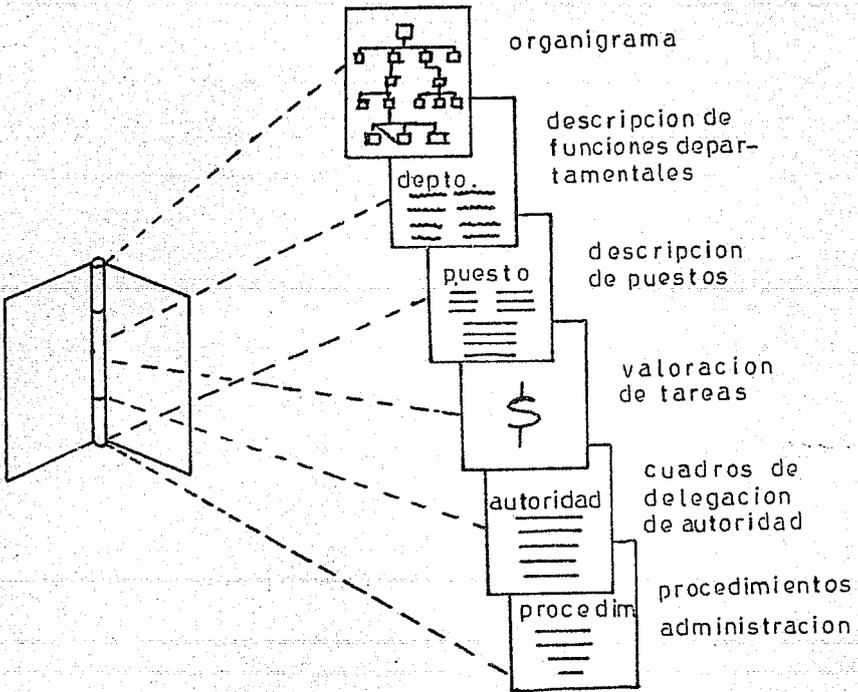
ORGANIZACION DESCENTRALIZADA



RESUMEN DE LAS TEORIAS DE ORGANIZACION



? QUÉ INCLUYE EL MANUAL DE ORGANIZACION ?



CAPITULO II

ORGANIZACION

2.1. MANUAL DE ORGANIZACION

Un manual de organización es un folleto en que se concentran las políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven para orientar y uniformar la conducta de cada grupo humano en la empresa.

2.2. El manual de organización debe contener.

2.2.1. Organigrama.

2.2.2. Descripción de funciones departamentales.

2.2.3. Descripción de puestos.

2.2.4. Evaluación de tareas.

2.2.5. Cuadros de delegación de autoridad.

2.2.6. Procedimientos de administración.

2.3. Organigrama.

Es importante conocer el organigrama de la empresa puesto que indica los aspectos importantes de una estructura, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y la autoridad re-

lativa de cada empleado encargado de su función respectiva.

2.4. Descripción de funciones departamentales.

Mediante esta descripción conoceremos la función de cada departamento y eso nos servirá para la delimitación de autoridad en cada departamento.

2.5. Descripción de puestos.

El objetivo primordial de una descripción de puestos es que facilita la selección de personal, facilita la toma de decisiones en las promociones, facilita la selección de aspectos sobre los cuales debe adiestrarse a una persona, facilita la evaluación de la actuación de cada persona en cada puesto y evita la fuga de responsabilidad.

2.6. Evaluación de tareas.

La evaluación de tareas tiene como objetivo el conocer la utilidad relativa de las diferentes tareas de una empresa a fin de establecer diferencias de sueldos justos (estructuración de sueldos).

2.7. Cuadros de delegación de autoridad.

Dichos cuadros están encaminados a lograr una mejor

comunicación entre los distintos niveles de la empresa.

2.8. Procedimientos de administración.

Es finalmente, el procedimiento que se ha de seguir para que la organización funcione como esta planeado, si guiendo las políticas, objetivos, normas, funciones y es tructura (organigrama).

2.9. Entrevista y cuestionarios.

2.9.1. Entrevista.

Para que una entrevista sea efectiva se deben formular las siguientes preguntas: ¿Qué hace usted?, ¿Cómo lo hace?, ¿Cuándo lo hace?, ¿Por qué lo hace así?. El lugar de la entrevista puede ser nuestra oficina, la sa la de conferencias, lugar de trabajo u otras ubicaciones.

2.9.2. Preparación para la entrevista.

Hay que hacer una notificación previa a los entrevistados, memo con la indicación que: Se debe proporcionar toda la información que sea requerida, asimismo, se debe indicar el propósito de las entrevistas.

2.9.2.1. Selección de las personas que se van a entrevistar.

- 2.9.2.2. Lista de puntos.
 - 2.9.2.3. Conocer el nombre de cada entrevistado (pronunciarlo y deletrearlo bien).
 - 2.9.2.4. Conocer de antemano el puesto que desempeña - el entrevistado en la compañía.
 - 2.9.2.5. Planear la entrevista en cuanto a hora de inicio y duración.
 - 2.9.2.6. Para el caso de entrevistas con ejecutivos, - conviene investigar antes acerca de su personalidad.
 - 2.9.2.7. Respetar siempre la línea de jerarquía
- 2.9.3. Como conducir la entrevista.
- 2.9.3.1. Presentación con las personas a quienes se va a entrevistar.
 - 2.9.3.2. Eliminación de la tirantez.
 - 2.9.3.3. Referencia a la necesidad de la entrevista y explicación del por qué (objetivos).
 - 2.9.3.4. Utilizar la lista de puntos.
 - 2.9.3.5. Escuchar más que hablar.
 - 2.9.3.6. Mantener la entrevista dentro de lo planeado, dejar que el entrevistado haga referencia a - otros aspectos, pero hacerlo que regrese al - punto principal (mucho cuidado de no perderse con el entrevistado en otros procedimientos -

conexos).

- 2.9.3.7. No tener miedo de mostrarse ignorante.
- 2.9.3.8. Insistir en que se nos vuelva a explicar lo - no entendido.
- 2.9.3.9. No substituir con la imaginación los hechos, - si se imagina lo que no le han dicho, puede - ser que se imagine mal.
- 2.9.3.10. Eliminar cualquier indicio que dé el entre-- vistado de temor a ser despedido.

- 2.9.4. Como documentar la información obtenida.
 - 2.9.4.1. Tomar notas detalladas durante la entrevista.
 - 2.9.4.2. Anotar ciertos conceptos o cifras clave y des - pués complementar los datos de la entrevista.
 - 2.9.4.3. Si es importante conviene hacer un diagrama - de flujo.
- 2.9.5. Otros aspectos importantes.
 - 2.9.5.1. Siempre verifique la información obtenida.
 - 2.9.5.2. Cuando la nomenclatura suene familiar aclare si se está hablando de lo mismo.
 - 2.9.5.3. Recuerde que la persona entrevistada es la - que hace el trabajo y sabe como lo hace, por lo tanto escuche, no suponga.
 - 2.9.5.4. Investigue cuales son las épocas de mayor tra - bajo, que efecto tienen en los procedimientos.

Por qué se originan estas sobrecargas.

2.10. Formulación del Cuestionario:

Requisitos:

- 2.10.1. Hacer la primera pregunta sencilla, se recomienda que pueda contestarse con un sí.
- 2.10.2. No preguntar cosas en que se tengan que hacer números.
- 2.10.3. No hacer preguntas personales.
- 2.10.4. Que las preguntas sean claras y cortas.
- 2.10.5. Tomar las contestaciones como guía y no como meta.

2.11. Ventajas del cuestionario sobre la entrevista.

Más fácil, más uniforme, más rápido y más económico, además resuelve el problema de reunir investigadores.

2.12. Desventajas del cuestionario sobre la entrevista.

Poca contestación, algunas veces difícil de precisar, no se puede adaptar las preguntas a la capacidad del que responde, como en la entrevista y no se pueden hacer preguntas de carácter especial como en la entrevista.

2.13. PRINCIPIOS PARA LA EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- 2.13.1. Deben definirse claramente las líneas de autoridad, comenzando por el nivel más alto.
- 2.13.2. Nadie debe reportar a más de un nivel de supervisión.
- 2.13.3. Debe definirse clarmanete cual es la responsabilidad y la autoridad de cada nivel de supervisión.
- 2.13.4. La responsabilidad siempre debe ir en relación a la autoridad correspondiente.
- 2.13.5. La responsabilidad del nivel más alto, por los actos de sus subordinados debe ser absoluta.
- 2.13.6. El número de niveles de autoridad debe procurar mantenerse al mínimo.
- 2.13.7. El trabajo de cada persona en la organización, debe adaptarse hasta donde sea posible a la ejecución a una sola función de liderazgo.
- 2.13.8. Siempre que sea posible, las funciones en línea deben separarse de las funciones staff, y se debe poner énfasis en las actividades staff de importancia.
- 2.13.9. Debe existir un límite para el número de posiciones que pueden ser coordinadas por un solo

ejecutivo.

2.13.10. La organización debe ser flexible de tal forma que pueda ajustarse a las condiciones cambiantes.

2.13.11. La organización debe mantenerse tan simple como sea posible.

2.14. ORGANIGRAMAS:

Definición: Es la representación gráfica de los puestos dentro de un orden de niveles jerárquicos de autoridad, responsabilidad y comunicación que integran una unidad de trabajo y la posición de esta ante la estructura general de la empresa.

¿Para qué sirven y cuál es la utilidad de los organigramas?. Sirven para plasmar cualquier tipo de organización y su utilidad es, la representación de autoridad y responsabilidad, los niveles jerárquicos, la comunicación y la departamentalización.

¿Qué requisitos deben cubrir los organigramas?. Deben ser claros, debe existir un procedimiento para ser actualizados, deben estar de acuerdo con los fines de la empresa, no debe haber organigramas ocultos y deben mos-

trar los niveles reales de supervisión y comunicación.

Los tipos más comunes de organigramas son:

- 2.14.1. Verticales.
- 2.14.2. Horizontales.
- 2.14.3. Circulares.
- 2.14.4. Escalares

2.14.1.1. Verticales.

Ventajas: Son los más usados y además muestran claramente las líneas de autoridad, responsabilidad y jerarquía.

Desventajas: A partir del segundo nivel es difícil representar los niveles inferiores. Esto se soluciona elaborando cartas de organización por áreas.

2.14.2.1. Horizontales.

Ventajas: Sigue la forma normal en que acostumbramos leer, es fácil identificar a todos los niveles dentro de la empresa.

Desventajas: Son poco usados en la práctica y en ocasiones son poco claros.

2.14.3.1. Circulares.

Ventajas: Son muy estéticos, señalan muy bien la -

importancia de los niveles jerárquicos y permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

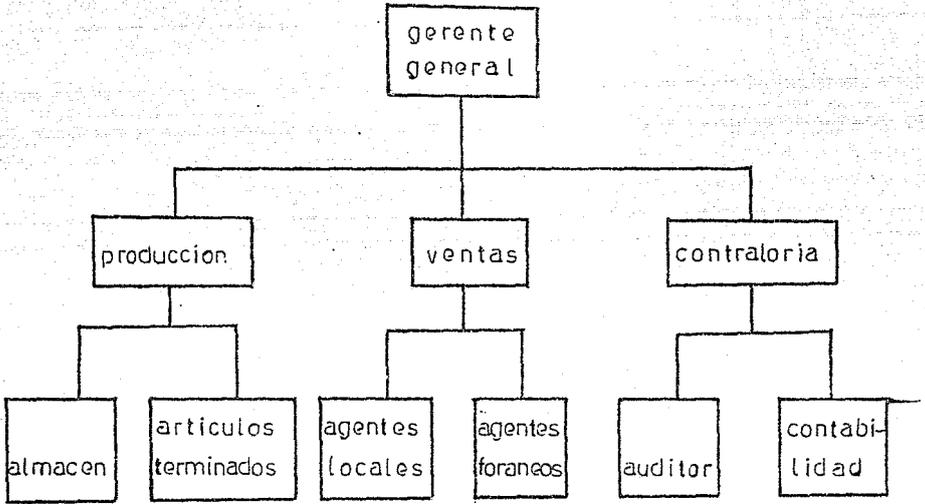
Desventajas: Resultan confusos y difíciles de leer, casi no se usan y es difícil identificar los niveles jerárquicos.

2.14.4.1. Escalar

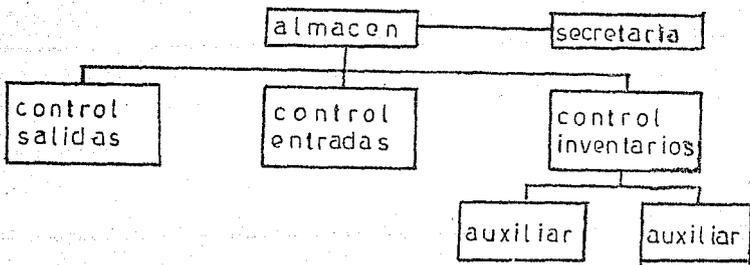
Estos organigramas son poco usados todavía ya que no tienen la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro para destacarlo en forma adecuada.

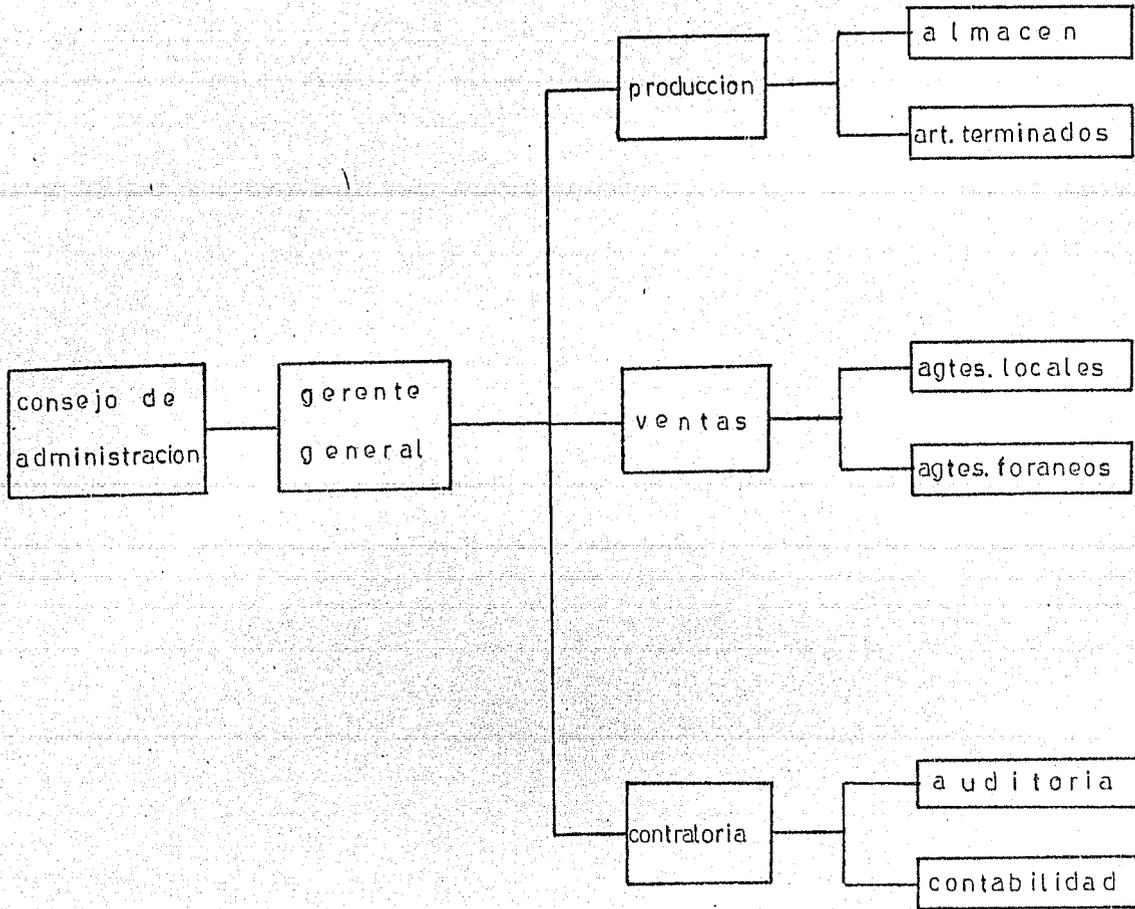
ORGANIGRAMA VERTICAL

CONSEJO DE ADMON.

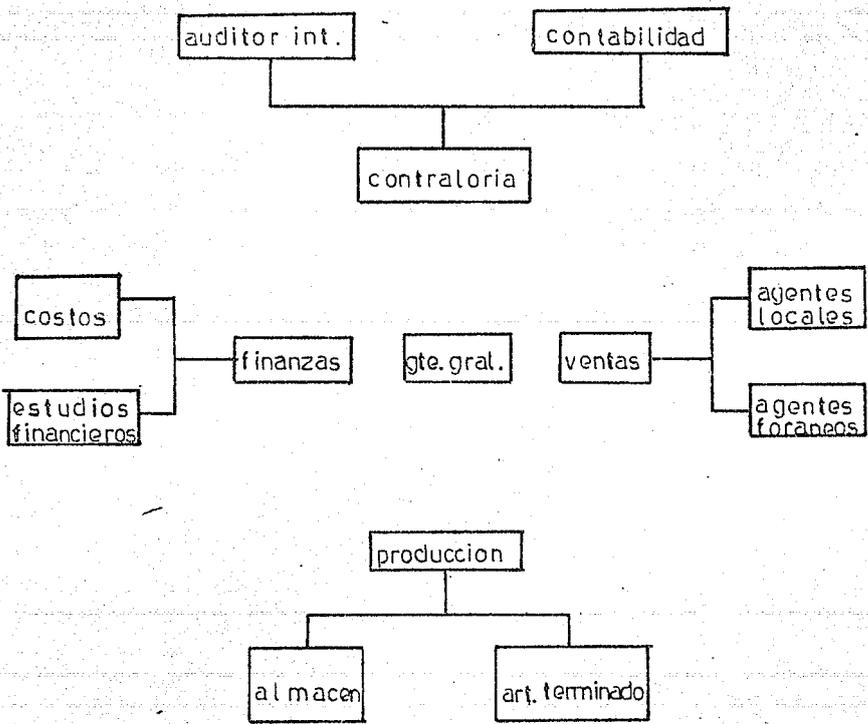


produccion





ORGANIGRAMA HORIZONTAL

ORGANIGRAMA CIRCULAR

ORGANIGRAMA ESCALAR

47.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

GERENTE GENERAL

PRODUCCION

almacen

articulos terminados

VENTAS

agentes locales

agentes foraneos

CONTRALORIA

auditor

contabilidad

CAPITULO III

ANALISIS DE PUESTOS

3.1. Objetivo.

3.1.1. Un análisis de puestos debe lograr una eficiente comunicación.

3.1.2. Facilita la selección de personal.

Conociendo precisamente lo que debe hacerse, es más sencillo seleccionar a las personas idóneas a los puestos.

3.1.3. Facilita la toma de decisiones en las promociones. Si se conocen las actividades desarrolladas por una persona en el pasado y en el presente, es más fácil estimar sus capacidades para el futuro.

3.1.4. Facilita la selección de aspectos sobre los cuales debe adiestrarse a una persona. Si se conoce que las características de una persona no se apegan a los requerimientos de un puesto, es posible determinar los aspectos en que debe ser -- entrenado.

3.1.5. Facilita la evaluación de la actuación de cada persona en cada puesto.

3.1.6. Impide la fuga de responsabilidad.

3.2. Necesidad legal.

3.2.1. La Ley Federal del Trabajo nos dice en el Artículo 25, fracción III: "Deben hacerse constar por escrito los servicios que deban prestarse, los que se determinaran con la mayor precisión posible."

3.2.2. Artículo 47, fracción XI: "Es causa de rescisión de las relaciones de trabajo, desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes, sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".

3.3. Como hacer un análisis de puestos.

3.3.1. Principios que rigen la elaboración de un análisis de puestos.

3.3.1.1. Trate de exponer los deberes implicados en una manera ordenada y lógica. Conviene expresar los deberes agrupados por su frecuencia y señalar si existe un ciclo definido de trabajo.

3.3.1.2. Exponga con claridad y concisión cada requisito por separado, pero evite detalles minuciosos.

3.3.1.3. Redacte consistentemente empezando cada párrafo con un verbo activo y funcional o en infinitivo.

- 3.3.1.4. Cuantifique siempre que sea posible.
- 3.3.1.5. Evite vaguedades, use términos concretos.
- 3.3.1.6. Evite toda generalización.
- 3.3.1.7. Siempre que sea posible indique o haga una estimación del porcentaje de tiempo total que requiere cada actividad.

3.4. Formalización de la descripción de puestos.

Los borradores deben comentarse detalladamente con los empleados, con sus jefes y, en su caso, con el Sindicato a fin de incluir sus posibles comentarios.

Las descripciones definitivas deben ser autorizadas por el titular de cada puesto y por su superior inmediato.

Debe promoverse su utilización con los empleados -- (venta de la idea).

3.5. ¿Qué es un puesto?. Un puesto es un conjunto de -- operaciones, cualidades y responsabilidades que forman una unidad de trabajo, específica e impersonal.

El análisis de puestos es un método de investiga-- ción para conocer el contenido y los requisitos de un -- puesto de trabajo determinado.

3.6. El modelo básico para la elaboración de un análisis de puestos es el siguiente:

Nombre del puesto.

Localización en la organización.

Descripción genérica (objetivos, funciones generales)--

Breve descripción de la actividad más caracterís--
tica del puesto, que sirva para definirla sin en--
trar en detalles innecesarios y considerando su fun--
ción como todo.

Descripción específica (Funciones específicas)

Exposición detallada de las operaciones que se de--
ben realizar en el puesto, separando las activida--
des por orden cronológico, por agrupamiento de fre--
cuencias o por importancia.

Especificación del puesto.

Requerimientos mínimos exigibles para ocupar el --
puesto en función de:

Habilidad

Responsabilidad

Esfuerzo

Condiciones de trabajo

Fecha del análisis.

3.7. Modelo completo.

- Modelo básico

- Puesto que lo reemplaza y al cual reemplaza (De
dónde viene?, ¿Cuál es su ascenso lógico?.

- Índices de eficiencia ¿Cómo evaluar la actua---
ción?.

- Relaciones internas y externas.
- Objetivos a corto plazo (¿Qué se pretende hacer durante el año?, ¿pueden cuantificarse?).
- Recursos para desarrollar el trabajo.

3.8. Descripción específica.

Hay que anotar las actividades diarias y constantes, las actividades periódicas, las actividades eventuales y otras obligaciones o responsabilidades.

3.9. Especificaciones del puesto.

Instrucción (que estudios tiene,) experiencia, habilidad (que equipo debe poder manejar), iniciativa, - esfuerzo físico, esfuerzo mental, responsabilidad en -- valores, responsabilidad en el trato con el público, -- responsabilidad en trámites y procesos, responsabilidad por trabajo de otros, nivel de supervisión que requiere y ambiente de trabajo (en que condiciones trabaja).

CAPITULO IV

EVALUACION DE PUESTOS.

4.1. OBJETIVO

Tenemos ya una organización y lo que debe hacer - cada uno de los empleados, pero: ¿Cuánto debemos pagar les?, ¿és adecuada mi estructura actual de sueldos?, - ¿cuál debe ser la diferencia de sueldo entre cada puesto?.

El problema puede resolverse de muchas formas pero solo con base en un metodo puede encontrarse una solución objetiva.

El objetivo de la evaluación de puestos es conocer la utilidad relativa de las diferentes tareas de una empresa, a fin de establecer diferencias de salario justas, (estructuración de sueldos).

4.2. Métodos de evaluación

4.2.1. Existen cuatro métodos que son los fundamentales para llevar a cabo una evaluación de puestos: Dichos metodos son, ordenación por rangos, que por su forma de proceder hace una comparación de tareas entre sí, escalas predeterminadas, comparación de factores y por último el método de evaluación

luación por puntos.

4.2.2. Ordenación por rangos.

Este método se basa en las descripciones de puestos (principales funciones específicas y requerimientos del puesto), después un comité de evaluación será el encargado de ordenar según la importancia del puesto, la ordenación puede repetirse varias veces, ya que al comparar las tarifas de salario contra la importancia que tiene cada tarea puede conocerse la necesidad de ajuste en las tarifas.

Ejemplo:

<u>NOMBRE DEL PUESTO</u>	<u>EVALUADORES</u>					<u>PROMEDIO</u>
	1	2	3	4	5	
A	3	4	4	4	4	3.8
B	10	9	10	8	9	7.2
C	1	1	2	1	2	1.4
D	2	2	1	2	1	1.6
E	9	10	8	10	10	9.4
F	4	3	3	3	3	3.2
G	8	7	7	7	8	7.4
H	7	8	9	9	7	8.0
I	6	6	5	6	5	5.6
J	5	5	6	5	6	5.4

Ventajas:

- Sencillo de aplicar
- Requiere de poco tiempo

Desventajas:

- No compara los factores importantes de manera uniforme.
- No todos los evaluadores conocen todos los puestos.
- La evaluación tiende a desviarse debido a la situación actual (o en el mercado) de los puestos.
- Está basado en un promedio de opiniones por lo cual su subjetividad es alta (débil ante reclamaciones).
- No es aplicable en organizaciones muy grandes.

4.2.3. Escalas predeterminadas.

Es un procedimiento que consiste fundamentalmente en:

- Establecer categorías.
- Definición de las mismas.
- Clasificar y agrupar los puestos.

Por medio de un comité de evaluación fijarán las categorías, sugiriendo tres que son básicas:

- Puestos no calificados.
- Puestos calificados:
- Puestos de dirección.

Las tarifas de salarios se asignan en base a las - categorías definidas.

Ventajas:

- Sencillo de aplicar
- Requiere poco tiempo

Desventajas:

- No compara los factores importantes de manera uniforme.
- Es difícil establecer las categorías y definir-- las en tal forma que sean comprensibles y exactas.
- La evaluación tiende a desviarse debido a la si- tuación actual de los puestos.
- Está basado en opiniones por lo cual su subjetividad es alta.

4.2.4. Comparación de factores.

Este método establece y define factores tales como requisitos mentales, requisitos físicos, habilidad, responsabilidad, condiciones de trabajo, -vigilancia, etc., tal conjunto de procedimientos puede reducirse en tres pasos:

- Ordenación de las tareas tipo en función de cada factor.
- La asignación de un valor monetario a cada uno de

dichos factores.

- La combinación ponderada de ambos resultados, para establecer un rango entre los puntos evaluados.

Ventajas:

- Se inicia en una comparación directa entre tareas.

Desventajas:

- La formulación de la escala de evaluación (tarifas entre factores), es difícil y arbitraria.
- Difícil de explicar a los empleados.
- Exige mucho tiempo.
- Ejemplo de definición de requerimientos y establecimiento de grados.

Requisitos visuales y mentales.- Este factor estima los requisitos de la tarea que provocan fatiga mental y suscitan un esfuerzo visual, teniendo en cuenta la duración y la intensidad con que estos se presentan. No se refiere al grado de inteligencia o al desarrollo mental del individuo, sino a la cantidad y concentración de su aplicación mental.

Primer grado.- Poca atención mental y atención visual-

intermitente, ya que el trabajo es prácticamente automá-
tico y sólo requiere que se le preste atención a largos
intervalos.

Segundo grado.- Cuando el flujo de trabajo es intermi-
tente o comprende demoras debidas al proceso o a la ma-
quinaria para completar el ciclo, exigiendo en cambio-
escasa vigilancia, es necesario conceder cierta aten-
ción mental y visual de vez en cuando.

Tercer grado.- Cuando el trabajo es repetitivo o requie-
re una vigilancia continua, es preciso dedicarle una --
atención mental y visual constante.

Cuarto grado.- La planificación y organización de un --
trabajo complejo, exige una atención mental y visual --
concentrada.

Quinto grado.- Atención visual y mental concentrada y -
rigurosa, para toda tarea que por su complejidad e invo-
lucraciones requiere una visualización, planificación-
u organización profundas.

Ejemplo de una tabla de evaluación de puestos.

Factor I.- Educación o equivalente. Mentalidad.

Aunque no requieren un tipo de educación determinada, adoptaremos la terminología escolar correspondiente a la inteligencia general y nivel mental necesarios, a la capacidad de asimilar, correlacionar y emplear los conocimientos adquiridos.

<u>GRADO.</u>	<u>DEFINICION.</u>	<u>PUNTUACION.</u>
I	Lee, escribe, suma y resta	60
II	Conocimientos de aritmética elemental, del propio idioma, correspondencia; adaptabilidad a las tareas rutinarias de oficina o taller.	75
III	Conocimientos de oficina y mecanografía, interpretación de dibujos sencillos.	90
IV	Conocimiento de tareas superiores de oficina: teneduría de libros, secretariado.	105
V	Conocimientos especiales de contabilidad, proyectos, estudios de tiempos; también supone cierta práctica en la interpretación de proyectos.	120

VI Formación técnica necesaria para comprender asuntos técnicos complicados o de tipo profesional, como contabilidad, ingeniería, química.

135

- 4.2.5. Evaluación por puntos.- En este método podemos considerar que esta compuesto por tres pasos:
- Comparación de factores o características de un puesto, con una serie de modelos o definiciones.
 - Dar a los mismos un valor o calificación particular determinados por la comparación.
 - Asignar a cada puesto así evaluado en puntos, el sitio que le corresponda en una escala de salarios previamente establecida con base en métodos estadísticos.

Ventajas:

- Puede subdividir la tarea en tantos factores como sea necesario.
- El concepto es relativamente sencillo.
- Impide desviaciones producidas por la subjetividad de los evaluadores.
- Siendo un método objetivo, es fácil defenderlo ante los empleados.

Desventajas:

- La selección y definición de los factores es difícil y arbitraria.
- La ponderación de factores presenta una limitación.

Ejemplo de descripción y especificación de labores.

ESPECIFICACION DEL TRABAJO. Localización; Ministerio del interior.

TITULO DEL TRABAJO: Dictafonista. EMPLEADO

TRABAJO DE SALARIO HORA..... AMD. EJER. PROF.....

Oficina Núm..... dentro del trabajo.

EDAD DE SELECCION: 20 a 25. SEXO: Varón....hembra..

DEPARTAMENTO O DISTRITO.....Servicio admvo.....

Evaluación original.....Revisada.....Corregida...

RESUMEN DE TRABAJO

Bajo control directo del jefe de servicio de Dictáfono, trabajo 9.201, ejecuta los deberes implicados en transmitir los cilindros del dictáfono, pasar a máquina textos y en trabajo de copia.

DESCRIPCION DE LOS DEBERES

1. Transcribe los cilindros del dictáfono de varios

departamentos del ministerio de interior, reelaborando o redactando de nuevo el texto si es necesario.

2. Pasa a máquina textos, recorta las cintas grabadas y ejecuta otras tareas de oficina si tiene tiempo.

4.3. Cuadro de delegación de autoridad.

Las preguntas que debemos hacernos para saber si la delegación de autoridad en la empresa esta funcionando - ¿Está definida y delimitada?, en el caso de que sí este definida y delimitada la pregunta será ¿está formalizada?, en caso de que no este formalizada necesitamos redefinirla y redelimitarla en forma más adecuada .

Como reestablecerla y formalizarla, por medio de un cuadro de delegación de autoridad, el cual nos dará una excelente comunicación.

CAPITULO V

CASO PRACTICO

El señor Joaquín Rodríguez, director general de la Compañía Lonas Industriales, S.A., dedicada a la fabricación de productos textiles, lo llama en su carácter de consultor para que realice un estudio tendiente a -- obtener alternativas de solución a los problemas administrativos que existen en la empresa

En la primera entrevista que sostiene con el Sr. Rodríguez, le comenta las características generales de la compañía y del proceso productivo. En esa misma plática le hace una serie de comentarios sobre la situación actual de Lonas Industriales, S.A.; los datos principales que obtuvo en esta reunión se resumen a continuación:

1. La compañía produce una serie de telas especiales que se utilizan en diferentes industrias (filtros, cubiertas para maquinaria y camiones, lonas, etc.).
2. En los últimos cinco años las ventas promedian alrededor de \$ 100'000.000.00 anuales. El costo de ventas es aproximadamente un 65 por ciento de las ventas.

3. El departamento de ventas ha dividido la República Mexicana en tres áreas geográficas (norte, sur y área metropolitana), en virtud de tener aproximadamente el mismo volumen de ventas.
4. La producción tiene tres procesos perfectamente definidos que son: hilado, tejido y planchado. Existe-- además un proceso de control de calidad muy estricto.
5. Los gastos administrativos representan un 15 por ciento de las ventas, siendo los sueldos -(\$4,000,000.00 anuales) y las comisiones (\$ 3,500.000.00 anuales) -- sus dos renglones más importantes.

Los problemas que en opinión del Sr. Rodríguez --- afectan más a la compañía son los siguientes:

1. Existe una lentitud excesiva en el desempeño de las labores administrativas (presentación extemporánea de declaraciones de impuestos, no se tramitan los pedidos de clientes en forma oportuna, la cobranza foránea es casi nula).
2. Hay una rotación excesiva del personal administrativo.
3. Existe un malestar general entre los funcionarios de la empresa. Esta opinión se detectó por algunos comentarios hechos sobre la falta de coordinación - que existe en el desempeño de las diferentes rutinas.

de trabajo.

4. Los clientes se quejan constantemente de que sus pedidos no son surtidos en forma oportuna. Existe el antecedente de que la empresa siempre cuenta con existencias suficientes en los almacenes.
5. El monto de la cartera de clientes ha sufrido incrementos desproporcionados con relación a las ventas a crédito (1969-\$8'000,000.00 1974- \$18'000,000.00. El plazo máximo de crédito es de 30 días, contado-comercial).
6. Las relaciones que guardan los funcionarios de la empresa entre sí aparentemente son demasiado tirantes ya que en ocasiones han habido conflictos y --discusiones bastante serias entre ellos. (La semana anterior, en la junta quincenal, al estudiar --los incrementos en el monto de la cartera, el jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas y el Gerente de Ventas discutieron acaloradamente sobre las políticas actuales seguidas en el otorgamiento de crédito en esa ocasión el jefe del Departamento de Crédito y Cobranzas, abandono la junta al no ser --aprobadas las sugerencias que hacía para controlar los créditos a clientes, entre las cuales pedía --que el gerente de ventas no recibiera comisiones --sobre la facturación bruta del mes.

7. Cada año los auditores externos proponen una serie de ajustes cuyo monto se puede considerar importante; principalmente en lo que se refiere a castigos a cuentas por cobrar a clientes. (Los saldos de -- las cuentas de clientes no se tienen desglosados -- por vencimientos y no se envían periódicamente los estados de cuenta).

En base a los puntos mencionados en los párrafos anteriores, acuerda con el Sr. Rodríguez enfocar el trabajo a desarrollar a los siguientes aspectos:

- Reestructuración de la organización de la compañía para que exista un mejor sistema de información y control de las operaciones.
- Definición de funciones de cada departamento de la organización.
- En caso necesario, creación de los puestos pertinentes para lograr el funcionamiento óptimo -- de la empresa.

Como producto final presentará al Director General lo siguiente:

- Estructura de organización propuesta:
- Descripción de las actividades a desarrollar por cada uno de los puestos y de los departamentos -

comprendidos en el organigrama.

P R O D U C C I O N

Es el departamento responsable de la transformación de la materia prima en productos terminados, a través de tres procesos distintos que son:

- a) Hilado.
- b) Tejido.
- c) Planchado.

A C T I V I D A D E S

1. Asigna las órdenes de producción en base a los pedidos de ventas.
2. Elabora pedidos de materia prima al almacén correspondiente.
3. Efectúa el maquilado de la materia en proceso.
4. Somete la producción a control de calidad.
5. Envía la producción terminada al almacén de productos terminados.

V E N T A S

Es el departamento encargado de satisfacer la demanda de los clientes por medio de su fuerza de ventas.

A C T I V I D A D E S

1. Recepción de pedidos.
2. Elaboración del programa de ventas mensual en base a los pedidos diarios.
3. Preparar el itinerario de ventas.
4. Supervisar el seguimiento de las ventas.
5. Realiza estudios de mercado.
6. Es el responsable de la publicidad de la empresa.

FINANZAS

Es el departamento responsable de la situación financiera de la empresa.

ACTIVIDADES

1. Administración del efectivo.
2. Encargado de la elaboración de los presupuestos departamentales.
3. Ejerce el control sobre los estados financieros.
4. Lleva el control de las declaraciones fiscales de la empresa.
5. Controla a crédito y cobranzas.
6. Obtención de utilidades.
7. Administración de inventarios.
8. Planeación de los métodos de financiamiento.

NOMBRE DEL PUESTO: Director General.

UBICACION: Dirección General.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Gerente General
- b) Indirectamente: Administrador, Gerente de Ventas y Contador.

REPORTA A: Consejo de Administración.

DESCRIPCION GENERICA:

Encargado de elaborar los objetivos de la empresa y vigilar que se cumplan de acuerdo con lo planeado.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Definición de políticas generales de la empresa - (verbales, no hay nada escrito).
2. Supervisa directamente las funciones de ventas (estadística) y cobranzas.
3. Por necesidades del grupo industrial a que pertenece la empresa, solo dedica dos horas diarias de trabajo a la compañía.

4. Preside reuniones quincenales a las que asisten el administrador de la fábrica, el gerente de ventas, el contador, el auditor interno y el jefe de crédito y cobranzas, donde cada persona rinde un informe sobre el desarrollo de las funciones a su cargo.
5. Selecciona, contrata y despide el personal administrativo.
6. Revisa y aprueba los presupuestos de operación.
7. Vigila la correcta cobertura de las pólizas de seguro y las finanzas otorgadas al personal.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Con el gerente general, para el control de los objetivos por medio de los reportes -- quincenales.
- b) Externas: Con las filiales en el interior del país.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Licenciado en Administración de Empresas.
- b) Edad: de 35 a 40 años.
- c) Sexo: Masculino o Femenino.
- d) Experiencia: 6 años mínimo en el área administrativa.

AUTORIDAD: Es la máxima autoridad dentro de la empresa

RETO DEL PUESTO: Vigilar que la empresa marche de --
acuerdo a lo estipulado en los objetivos
y políticas.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente General

UBICACION: Gerencia General.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Administrador, Gerente de Ventas y Contador.
- b) Indirectamente: No tiene.

REPORTA A: Director General.

Igual que: Administrador, Gerente de Ventas y Contador.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el responsable de la situación financiera de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Programa los pagos a proveedores.
2. Mantiene relaciones con los bancos financieros con que opera la empresa.
3. Efectúa visitas a clientes promoviendo ventas.
4. Maneja las cuentas de cheques y es la única firma

autorizada para retirar fondos.

5. Autoriza créditos a clientes superiores a \$200,000.00
6. Decide todas las compras de activo fijo.
7. Vigila que la contabilidad se encuentre al corriente para proporcionar al director general los informes que requiera.
8. Aprueba el tiempo extra trabajado por el personal.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Producción, Ventas y Contabilidad.
- b) Externas: Instituciones bancarias y clientes.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- a) Escolaridad: Licenciado en el área de finanzas.
- b) Edad: 30 a 35 años.
- c) Sexo: Masculino o Femenino.
- d) Experiencia: 3 años como mínimo en el ramo.

AUTORIDAD: Lineal sobre producción, ventas y contabilidad.

RETO DEL PUESTO: Tomar las decisiones acertadas para el buen desarrollo de la empresa.

NOMBRE DEL PUESTO: Administrador de la Fábrica.

UBICACION:

- a) División: Manufactura.
- b) Departamento: Producción

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Supervisores de producción y Jefes de proceso.
- b) Indirectamente: Almacenista de materia prima, almacenista de producto terminado, auxiliar del almacenista y obreros.

REPORTA A: Director General.

Igual que: Gerente de Ventas y Contador.

DESCRIPCION GENERICA:

Responsable de la producción de los artículos de la compañía.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Asigna a cada orden de trabajo el supervisor de -- producción correspondiente.
2. Controla la productividad del personal de la fábrica.

3. Elabora las hojas de costos estimados de cada artículo a producir.
4. Es el encargado de realizar las pláticas de carácter oficial con el sindicato.
5. Programa la maquinaria que se debe utilizar en cada orden de trabajo.
6. Contrata, promueve y despide en su caso al personal obrero.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Compras, ventas y contabilidad.
- b) Externas: No tiene.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Licenciado en Administración de Empresas.
- b) Edad: 25 a 30 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 3 años mínimo puestos similares.

AUTORIDAD: Lineal sobre los supervisores de producción y jefes de proceso.

RETO DEL PUESTO: La optimización de los recursos humanos, materiales y técnicos.

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisores de producción.

UBICACION:

- a) División: Manufactura.
- b) Departamento: Producción.
- c) Sección: Hilados, tejido y planchado.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Jefes de proceso y obreros.
- b) Indirectamente: Almacenistas y auxiliares de almacén

REPORTA A: Administrador de la fábrica.

Igual que:

DESCRIPCION GENERICA:

Responsable del control de calidad de la producción asignada a ellos.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Supervisa la realización del trabajo de producción.
2. Elabora los informes de producción.
3. Supervisa y controla la calidad de las compras de materia prima.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Jefes de proceso y obreros.
- b) Externas: no tiene.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Preparatoria, técnico industrial o su equivalente.
- b) Edad: de 20 a 30 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 3 años mínimo en el ramo.

AUTORIDAD: Lineal sobre jefes de proceso y obreros.

RETO DEL PUESTO: Cumplir con los programas mensuales de producción.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefes de proceso.

UBICACION:

- a) División: Manufactura.
- b) Departamento: Producción.
- c) Sección: Hilados, tejido y planchado.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Obreros.
- b) Indirectamente: Ninguno.

REPORTA A: Administrador de la fábrica y/o Supervisores de producción.

Igual que:

DESCRIPCION GENÉRICA:

Supervisión de los obreros asignados a cada proceso (hilado, tejido, planchado).

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Dan mantenimiento a la máquina propia del proceso
2. Control de los tiempos empleados por cada orden de trabajo.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Supervisores de producción y obreros.
- b) Externas: Ninguna.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Preparatoria o equivalente.
- b) Edad: 20 a 30 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 1 a 3 años en puesto similar.

AUTORIDAD: Lineal sobre los obreros.

RETO DEL PUESTO: La optimización de tiempo y movimientos.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de compras.

UBICACION:

- a) División: Finanzas.
- b) Departamento: Compras.

PUESTOS BAJO SU MANDO: Auxiliar de compras.

REPORTA A: Contador.

Igual que: Cajero, facturista, auxiliar de contabilidad, jefe de crédito y cobranzas y auditor interno.

DESCRIPCION GENERICA:

Manejo de auxiliares del almacén de materia prima, asimismo, controla el nivel de las existencias, determinando puntos de reorden.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Controla las requisiciones de materiales para producción.
2. Elabora los pedidos a proveedores.
3. Maneja un fondo de caja para compras menores.
4. Realiza las compras de materia prima en base a los programas y requerimientos de producción.
5. Mantiene un registro de proveedores y un catálogo

de materias primas.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Producción, almacén de materia prima y contador.
- b) Externas: Proveedores.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: 3 años de carrera profesional.
- b) Edad: 25 a 30 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 5 años en el área de compras.

AUTORIDAD: Lineal sobre el auxiliar de compras.

RETO DE PUESTO: Mantener un stock óptimo de los inventarios de materia prima.

NOMBRE DEL PUESTO: Gerente de Ventas.

UBICACION:

- a) División: Ventas.
- b) Departamento: Gerencia.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Supervisor de Ventas.
- b) Indirectamente: Agentes locales y agentes foráneos.

REPORTA A: Director General.

Igual que: Administrador y contador.

DESCRIPCION GENERICA:

Responsable de cubrir los programas mensuales de ventas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Autoriza créditos en base a los auxiliares de -- cuentas corrientes.
2. Compara diariamente los pedidos levantados contra las cuotas diarias de venta.
3. Hace estudios de mercado.

4. Suple al gerente general en su ausencia.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Producción y contabilidad.
- b) Externas: Agentes foráneos.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Licenciado en mercadotecnia.
- b) Edad: 30 a 35 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 5 años mínimo en el ramo.

AUTORIDAD: Lineal sobre supervisor de ventas.

RETO DEL PUESTO:

Cubrir los pedidos locales y foráneos de ventas a la mayor brevedad posible.

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor de ventas.

UBICACION:

- a) División: Ventas.
- b) Departamento: Supervisión.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Agentes locales y agentes foráneos.
- b) Indirectamente: Ninguno.

REPORTA A: Gerente de Ventas.

Igual que:

DESCRIPCION GENERICA:

Es el responsable del seguimiento de las ventas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Prepara itinerarios de los agentes de ventas foráneos.
2. Recibe pedidos de agentes foráneos y hace la prosecución de su trámite.
3. Está encargado de la publicidad de la empresa.
4. Efectúa el seguimiento de las ventas (desde la

recepción del pedido hasta la entrega de las mercancías).

5. Prepara un resumen de los informes de ventas de los agentes y los entrega al gerente de ventas.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Gerente de ventas y agentes locales..
- b) Externas: Agentes foráneos.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Preparatoria o equivalente.
- b) Edad: 25 a 30 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 1 a 3 años en ventas.

AUTORIDAD: Lineal sobre agentes locales y agentes foráneos.

RETO DEL PUESTO: Lograr el cumplimiento de todos los pedidos dentro del plazo fijado para ello.

NOMBRE DEL PUESTO: Agentes de ventas locales.

UBICACION:

a) División: Ventas.

PUESTOS BAJO SU MANDO: Ninguno.

REPORTA A: Supervisor de ventas.

Igual que:

DESCRIPCION GENERICA:

Levantar pedidos a los clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Visitan clientes a su libre arbitrio.
2. Levantan pedidos y los entregan al supervisor de ventas.
3. Asisten diariamente a la oficina a elaborar su informe de ventas.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Supervisor de ventas y gerente de ventas.
- b) Externas: Clientes.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Preparatoria mínimo.
- b) Edad: 20 a 28 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 1 a 3 años en ventas.

AUTORIDAD: Ninguna.

RETO DEL PUESTO: Lograr el mayor número de nuevos clientes.

NOMBRE DEL PUESTO: Agentes de ventas foráneas.

UBICACION:

a) División: Ventas.

b) Sección: Foráneos.

PUESTOS BAJO SU MANDO: Ninguno.

REPORTA A: Supervisor de ventas.

Igual que:

DESCRIPCIÓN GENERICA:

Levantar pedidos a los clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Visitan los clientes foráneos en base a un itinerario establecido.
2. Levantan pedidos a clientes y elaboran un informe diario de las ventas, el cual envían junto con los pedidos al supervisor de ventas diariamente.
3. Hacen labores de cobranza.

RELACIONES PERMANENTES CON:

- a) Internas: Supervisor de ventas y gerente de ventas.
- b) Externas: Clientes.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Preparatoria mínimo.
- b) Edad: 20 a 28 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 1 a 3 años en ventas.

AUTORIDAD: Ninguna.

RETO DEL PUESTO: Lograr el mayor número de nuevos clientes o lograr nuevos clientes.

NOMBRE DEL PUESTO: Contador.

UBICACION:

- a) División: Finanzas.
- b) Departamento: Contabilidad.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Jefe de Compras, Cajero, Facturista, Auxiliar de Contabilidad, Jefe de Crédito y Cobranzas y Auditor Interno.
- b) Indirectamente: Auxiliar de Compras, Auxiliar de Crédito y Cobranzas y cobradores locales.

REPORTA A: Gerente General.

Igual que: Gerente de Ventas y Administrador.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el encargado de las operaciones contables de la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Supervisa el trabajo del personal auxiliar del Departamento de Contabilidad.
2. Responsable de la elaboración de los estados financieros.
3. Controla al personal de las oficinas.

4. Prepara declaraciones de impuestos, mensuales y anuales.
5. Responsable de la situación fiscal de la empresa.
6. Prepara presupuestos en colaboración con el gerente de ventas y el administrador de fábrica.
7. Supervisa la función de facturación.
8. Elabora conciliaciones bancarias.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Gerente General, Auditor Interno, Jefe de Compras, Jefe de Crédito y Cobranzas y Cajero.
- b) Externas: Instituciones bancarias.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Contador Público Titulado.
- b) Edad: 25 a 30 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 5 años mínimo en el área de contabilidad.

AUTORIDAD: Lineal sobre el jefe de compras, cajero, facturista, auxiliar de contabilidad, jefe de crédito y cobranzas y auditor interno.

RETO DEL PUESTO: Mantener al día los libros diario y mayor, las declaraciones de impuestos, así como la elaboración de los estados financieros.

NOMBRE DEL PUESTO: Auditor interno.

UBICACION:

- a) División: Finanzas.
- b) Departamento: Auditoría.

PUESTOS BAJO SU MANDO: Ninguno.

REPORTA A: Contador.

Igual que: Jefe de crédito y cobranzas, auxiliar de contabilidad, cajero, jefe de compras y facturista.

DESCRIPCION GENERICA:

Revisión periódica de los registros de contabilidad, pólizas fuente y de la documentación comprobatoria.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Realiza arqueos periódicamente a los diferentes fondos de efectivo de la compañía.
2. Auxilia al personal de contabilidad en la realización de sus funciones.
3. Revisa las conciliaciones bancarias.
4. Levanta periódicamente los inventarios físicos.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Cajero, auxiliar de contabilidad y almacenes.
- b) Externas: Instituciones bancarias.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Contador Público.
- b) Edad: 20 a 25 años.
- c) Sexo: Masculino.
- d) Experiencia: 1 a 3 años en el área.

AUTORIDAD: A nivel staff con producción y finanzas.

RETO DEL PUESTO: Detectar las posibles fallas en las operaciones contables de la empresa.

NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de crédito y cobranzas.

UBICACION:

- a) División: Finanzas.
- b) Departamento: Crédito y cobranzas.

PUESTOS BAJO SU MANDO:

- a) Directamente: Auxiliar de crédito y cobranzas.
- b) Indirectamente: Ninguno.

REPORTA A: Contador.

Igual que: Jefe de compras, cajero, facturista, auxiliares de contabilidad y auditor interno.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el responsable de la cartera de clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Programa diariamente el recorrido de los cobradores locales.
2. Custodia los documentos por cobrar (facturas y pagarés).
3. Controla la cobranza local a través de los reportes de cobranza.
4. Supervisa las labores de la facturista.

5. Recibe los reportes de la cobranza efectuada por agentes de ventas foráneos y los coteja contra los giros bancarios.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Auxiliares de crédito y cobranzas, cobradores locales, facturista y contador.
- b) Externas: Instituciones bancarias, agentes foráneos.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Contador privado o pasante de contador público.
- b) Edad: 20 a 25 años.
- c) Sexo: Masculino o femenino.
- d) Experiencia: 3 años en crédito y cobranzas.

AUTORIDAD: En línea con auxiliar de crédito y cobranzas, cobradores locales y agentes foráneos y facturista.

RETO DEL PUESTO: Minimizar la cartera de créditos basada en las políticas establecidas.

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de crédito y cobranzas.

UBICACION:

- a) División: Finanzas.
- b) Departamento: Crédito y Cobranzas.

PUESTOS BAJO SU MANDO: Ninguno.

REPORTA A: Jefe de crédito y cobranzas.

Igual que: Cobradores locales.

DESCRIPCION GENERICA:

Mantener en orden la cartera de clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Labores de mecanografía del departamento.
2. Atención a clientes en quejas y reclamaciones.
3. Comunicación telefónica con los clientes para seguir la cobranza.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Cobradores locales y jefe de crédito y cobranzas.
- b) Externas: Cobradores foráneos y clientes.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Secretaria mecanógrafa.
- b) Edad: 18 a 23 años.
- c) Sexo: Femenino.
- d) Experiencia: 1 a 3 años en crédito y cobranzas.

AUTORIDAD: Ninguna.

RETO DEL PUESTO: Mantener las buenas relaciones con los clientes.

NOMBRE DEL PUESTO: Auxiliar de contabilidad.

UBICACION:

- a) División: Finanzas.
- b) Departamento: Contabilidad.

PUESTOS BAJO SU MANDO: Ninguno.

REPORTA A: Contador general.

Igual que: Jefe de compras, cajero, jefe de crédito y cobranzas y auditor interno.

DESCRIPCION GENERICA:

Actualización de los libros diario y mayor.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Registro de operaciones en una máquina de registro directo.
2. Elaboración de la balanza mensual de comprobación
3. Efectuan conciliaciones bancarias.
4. Elaboración de pólizas de contabilidad.
5. Manejo de los archivos del departamento.
6. Determinan costos de las órdenes de producción.
7. Maneja auxiliares de las cuentas corrientes.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Facturista, contador y producción.
- b) Externas: Instituciones bancarias.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Contador privado o equivalente.
- b) Edad: 18 a 22 años.
- c) Sexo: Masculino o femenino.
- d) Experiencia: 1 a 3 años en contabilidad general.

AUTORIDAD: Ninguna.

RETO DEL PUESTO: Tener al corriente los libros y la
balanza de comprobación.

NOMBRE DEL PUESTO: Cajero.

UBICACION:

- a) División: Finanzas.
- b) Departamento: Caja.

PUESTOS BAJO SU MANDO: Ninguno.

REPORTA A: Contador general.

Igual que: Jefe de compras, auxiliar de contabilidad, jefe de crédito y cobranzas y auditor interno.

DESCRIPCION GENERICA:

Es el responsable del manejo de efectivo.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Manejo del fondo de caja.
2. Elaboración de los cheques y pago a proveedores.
3. Formulación de nómina y sobres de los empleados y obreros.
4. Efectúa los depósitos bancarios.

RELACIONES PERMANENTES:

- a) Internas: Contador y empleados.
- b) Externas: Proveedores y bancos.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- a) Escolaridad: Estudios comerciales o equivalente
- b) Edad: 20 a 25 años.
- c) Sexo: Masculino o femenino.
- d) Experiencia: 3 años en el manejo de efectivo.

AUTORIDAD: Ninguna.

RETO DEL PUESTO:

Llevar el manejo de fondos con la mayor precisión posible.

NOMBRE DEL PUESTO: Facturista.

UBICACION:

- a) División: Finanzas.
- b) Departamento: Contabilidad.

PUESTOS BAJO SU MANDO: Ninguno.

REPORTA A: Contador

Igual que: Jefe de compras, cajero, auxiliar de contabilidad, jefe de crédito y cobranzas y auditor interno.

DESCRIPCION GENERICA:

Elabora las facturas en base a remisiones.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

1. Recibe de la fábrica copias de las remisiones que amparan la producción entregada a los clientes.
2. Realiza funciones de telefonista, recepcionista y secretaria del Gerente General.
3. Recibe las facturas a revisión de los proveedores.

RELACIONES PERMANENTES:

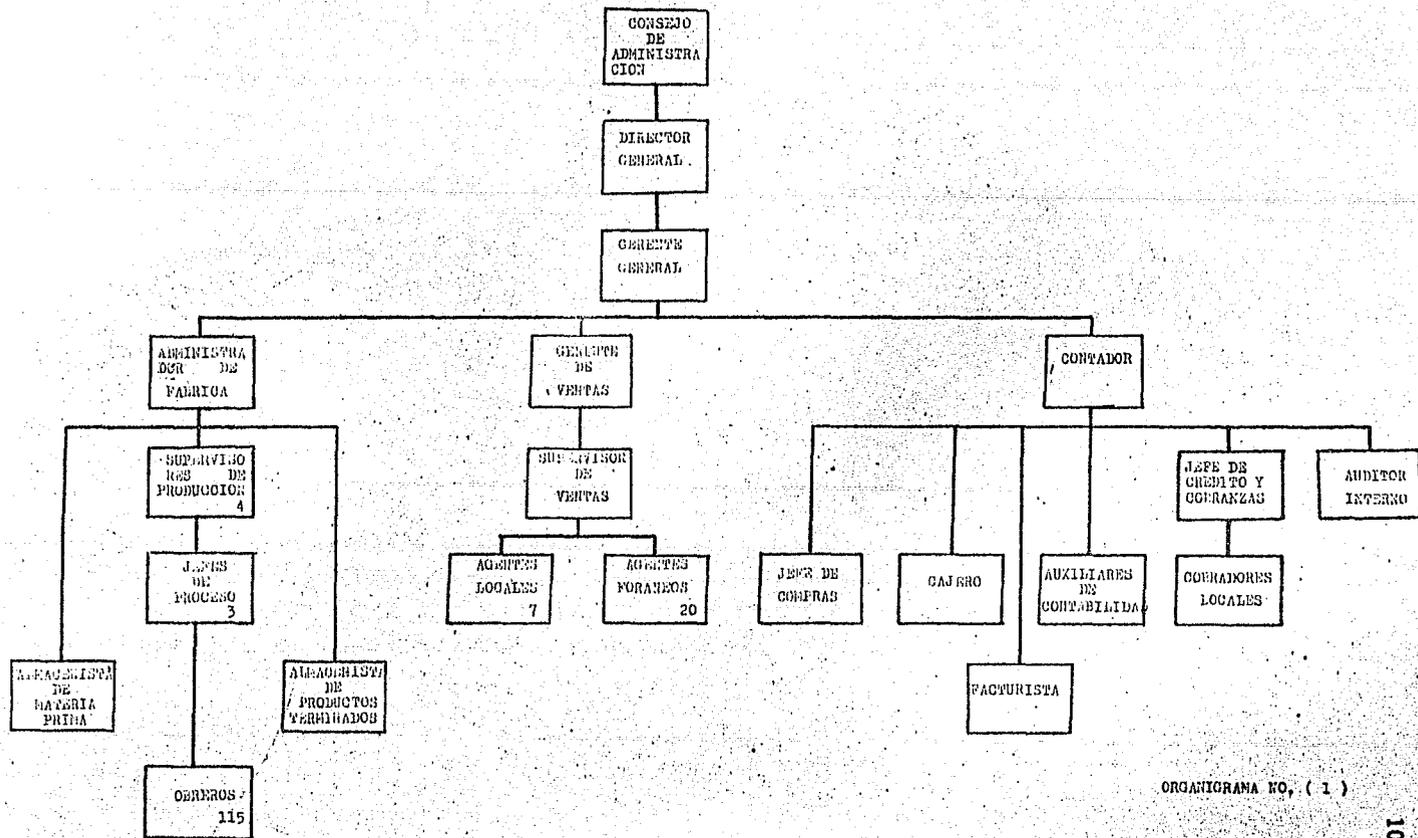
- a) Internas: Contador, crédito y cobranzas, almacén de productos terminados y Gerente General.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

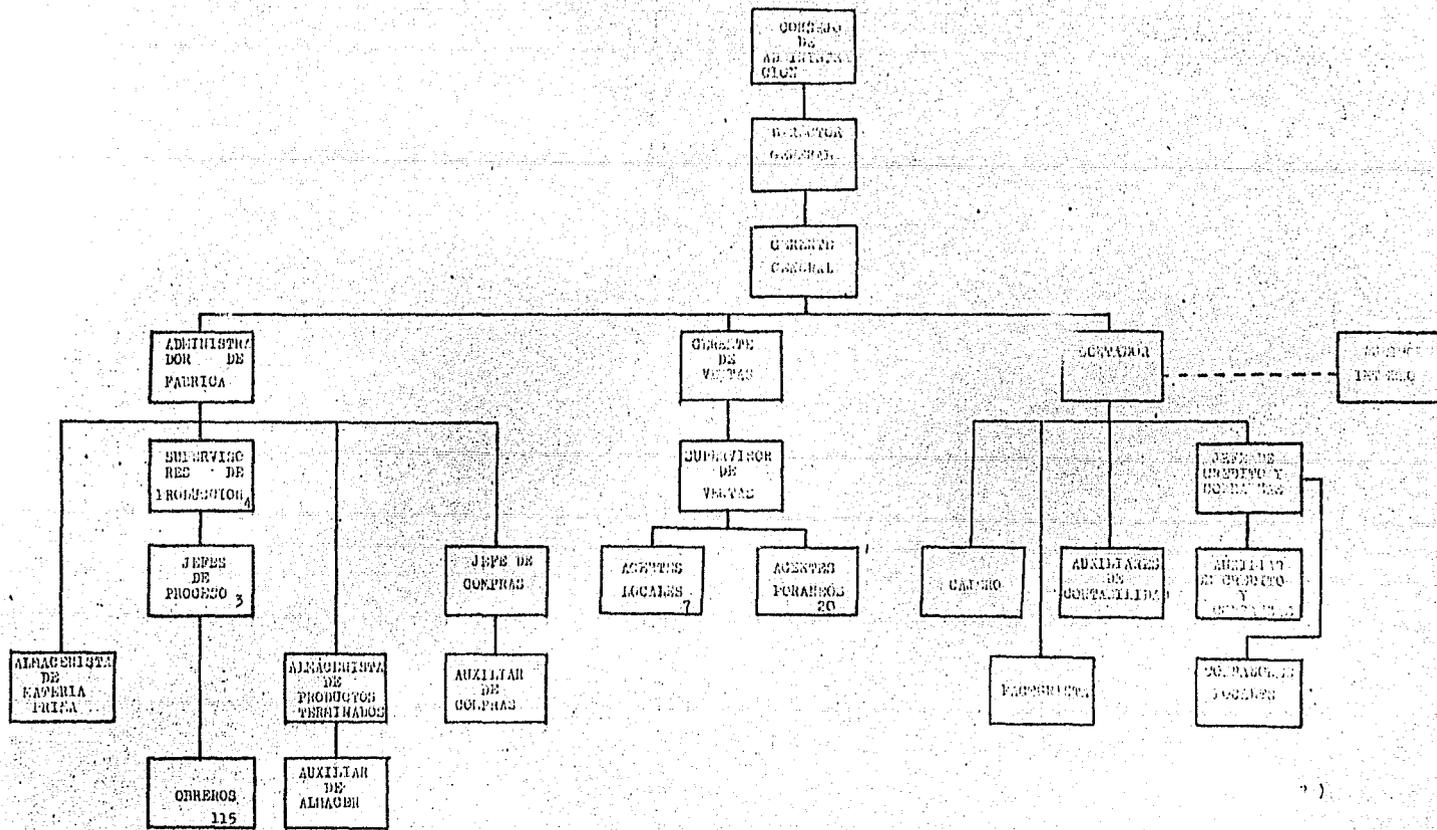
- a) Escolaridad: Secretaria mecanógrafa.
- b) Edad: 18 a 22 años.
- c) Sexo: Femenino.
- d) Experiencia: 1 a 3 años como secretaria.

AUTORIDAD: Ninguna.

RETO DEL PUESTO: Mantener al corriente las remisiones.



ORGANIGRAMA NO. (1)



ANALISIS COMPARATIVO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

El organigrama número uno nos representa la estructura de la empresa antes de la asesoría; El organigrama número dos representa a la estructura de la empresa propuesto por el asesor.

Un cambio notable lo podemos observar en el Departamento de compras, el cual estaba subordinado al área de finanzas y bajo la supervisión del contador, pasando a formar parte del área de producción al mando del admnistrador de la fábrica.

Esta modificación se hizo necesaria porque había fricciones entre el área de finanzas y el área de producción, debido a que no se surten con prontitud las requisiciones de materia prima, las cuales son elaboradas por el departamento de producción. Con esta modificación tendremos una comunicación directa entre el departamento de compras y el departamento de producción, solucionando así las fricciones.

Como se puede apreciar, también hubo la necesidad de crear tres nuevas plazas, las cuales se describen a continuación.

Un auxiliar para el almacén de productos terminados.

Esta decisión se tomo en base a la excesiva lentitud con la cual se surtían los pedidos de los clientes, ya que se observó que esto era debido a que no había -- quien embarcara la mercancía.

Un auxiliar de compras:

Esta plaza se creó en virtud de haberse incrementado el volumen de compras, ya que el jefe de compras era insuficiente para cubrir las requisiciones del departamento de producción y las del departamento administrativo.

Un auxiliar de cobranzas:

Esta plaza se creó en función del incremento de la cartera de clientes, el cual se debía principalmente a la deficiencia en las cobranzas foráneas y por otra parte al crecimiento mismo de la empresa.

Con la creación de ésta plaza se logrará actualizar los saldos de las cuentas y se desglosará por vencimientos, además de que se podran enviar periodicamente los -

estados de cuenta a los clientes.

Otra modificación dentro de la organización la podemos observar con el auditor interno que anteriormente se encontraba subordinado al contador y que ahora aparece a un nivel staff, esta modificación se debió principalmente a que las funciones que desempeña el auditor son de asesoramiento dentro del área de finanzas y de producción, pero como antes estaba bajo las órdenes directas del contador, se producían fricciones entre el área de producción y el área de finanzas; ahora bien -- teniendo al auditor como asesor pero a un nivel staff -- se reducirán al mínimo las fricciones entre las dos --- áreas mencionadas, ya que el auditor reportará al igual que el contador al gerente general.

VENTAJAS

Una de las ventajas de ésta restructuración es la reducción de percepciones del gerente de ventas por -- cuenta de comisiones, ya que se le pagará en función de las ventas netas y no de las ventas brutas como se venía haciendo.

También tenemos como ventaja económica, el hecho de que la cartera de clientes se verá disminuida con la --- creación de la nueva plaza hasta en un 50%, lo que nos - representará un beneficio anual de un millón de pesos, - en relación a la tendencia que ha seguido la cartera de clientes en los últimos 5 años.

Otro punto que debemos mencionar, es aquel, que con la creación de la plaza de auxiliar de almacén, vamos a lograr un incremento en las ventas totales del 1% anual, lo que nos representará un beneficio económico de un millón de pesos anuales, lo que equivaldría a 83,000.00 -- pesos mensuales, en relación con ejercicios anteriores, debido a que se dará un trámite más rápido al embarque de pedidos.

Otra ventaja para la empresa y que no se puede ponde

rar al momento, es el hecho de que ya no habrá distensiones entre los niveles gerenciales, lo cual por consiguiente reditara en un beneficio moral, el cual puede traducirse en beneficio económico para la empresa a través de lograr mayor eficiencia del grupo, y con esto se solucionará en cierta medida la excesiva rotación de personal.

C O N C L U S I O N E S

Teniendo en cuenta el mundo dinámico de hoy y observando las marcadas tendencias de cambio dentro de la iniciativa privada, no podemos pasar por alto la importancia que tiene la función de asesoría; esa función -- que es tan vital para el desarrollo de toda empresa sin importar la magnitud que esta tenga.

Por lo tanto, "desarrollo" es la palabra clave para salir adelante en los objetivos que se han fijado, pero, para poder obtener este desarrollo, es necesario un cambio planificado, el cual solo se logra a través de una eficiente asesoría en materia organizacional, ya que esta función a nivel staff es la que toda empresa necesita para poder solucionar los problemas que se generan con los constantes cambios en la vida política, económica y social de nuestro país.

El Departamento de Asesoría Organizacional es el -- elemento primordial de toda empresa para hacer frente al cambio; y sin lugar a dudas las personas ideales para manejar e integrar ese departamento son aquellas que hayan estudiado la carrera de Licenciado en Administración, ya

que por sus estudios y por su preparación profesional conocen todo tipo de técnicas y principios organizacionales, que son necesarios para estructurar o reestructurar una organización de cualquier tipo, ya sea social, económica o de servicios.

En virtud de lo antes mencionado, toca a nosotros como futuros profesionales en el área administrativa, tratar de solucionar con nuestro mejor esfuerzo esos problemas tan serios que se presentan con el correr del tiempo en las diferentes empresas.

Por lo consiguiente, debemos tomar conciencia de nuestra realidad y empezar a trabajar en la resolución de la tarea que se nos ha encomendado. Es por eso que hemos decidido desarrollar la presente tesis, la cual esperamos represente alguna utilidad para las futuras generaciones.

Nuestra aportación al tema desarrollado consiste en la recopilación de datos, principios y las técnicas más usuales en materia organizacional, las cuales se presentan en un orden lógico y tomando en cuenta las funciones del proceso administrativo, con el objeto de facilitar el estudio y comprensión del mismo, tanto por las personas que cursan la licenciatura en administración como --

las que por la naturaleza de su trabajo tienen relación constante con los términos usados en la redacción.

B I B L I O G R A F I A

HENRY H. ALBERS

PRINCIPIOS DE ORGANIZACION Y DIRECCION

EDITORIAL LIMUSA-WILEY, S.A.

ERNEST DALE

ORGANIZACION

EDITORA TECNICA, S.A.

COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION

DE UNA EMPRESA.

EDITORIAL REVERTE MEXICANA, S.A.

DR. R.L. MORTINO

ADMINISTRACION Y CONTROL DE PROYECTOS

EDITORA TECNICA, S.A.

HARMOD F. MERRILL

CLASICOS EN ADMINISTRACION

EDITORIAL LIMUSA-WILEY, S.A.

LUCAS ORTUETA

ORGANIZACION CIENTIFICA DE LAS EMPRESAS

EDITORIAL LIMUSA-WILEY, S.A.

A. TRUEBA URBINA

J. TRUEBA BARRERA

LEY FEDERAL DEL TRABAJO

EDITORIAL TRILLAS

F. ARIAS GALICIA

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

EDITORIAL TRILLAS.