

300602

40

29



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

DIAGNOSTICO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO	DE	INVESTIGACION	ADMINISTRATIVA
QUE	PARA	EN	TITULO DE:
LICENCIADO		EN	ADMINISTRACION
MARIA	DE	LOS	ANGELES
GUADALUPE		ZAMORA	ABRIOJA

DIRECCION DEL SEMINARIO
LIC FERNANDO SOLERA MUÑOZ

MEXICO, D.F.

1967



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 está 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.

"DIAGNOSTICO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES"

I N D I C E

INTRODUCCION PAG.

CAPITULO I

"MARCO TEORICO DE LA FUNCION DE PLANEACION"

- | | |
|--|----|
| 1. Concepto e importancia de la Planeación. | 1 |
| 2. El proceso de Planeación. | 3 |
| 3. La Planeación Estratégica. | 13 |
| 4. La Planeación Estratégica y su relación con la Estructura de la Organización. | 21 |

CAPITULO II

"MARCO TEORICO DE LA ORGANIZACION"

- | | |
|--|----|
| 1. Antecedentes. | 23 |
| 2. Tipos de Organización. | 28 |
| 3. Alcances de la Administración. | 33 |
| 4. Principios de la función de organización. | 41 |
| 5. La Organización basada en los Sistemas. | 45 |

CAPITULO 111

"TECNICAS PARA EL DIAGNOSTICO DE ESTRUCTURAS"

1. Antecedentes.	49
2. Diagnóstico de las Empresas.	50
3. Productividad en la Empresa.	52
4. Teoría de los Pisos.	54
5. Técnicas de Diagnóstico.	58

CAPITULO IV

"INVESTIGACION DE CAMPO"

1. Problemática.	80
2. Establecimiento de las Fuentes de Información.	80
3. Planteamiento de la Hipótesis.	81
4. Planeación de la Investigación.	82
5. Tabulación de los Datos.	83
6. Modelo.	84
7. Resultados de la Encuesta.	86
8. Conclusiones de la Investigación.	87
9. Esquema de los Resultados obtenidos.	89

CAPITULO V

"CASO PRACTICO""DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA
RESTAURANTERA PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE
CAJAS REGISTRADORAS"

1. Antecedentes.	90
2. Problemática.	95
3. Determinación de las Fuentes de Información.	105
4. Planteamiento de la Hipótesis.	106
5. Planeación de la Investigación.	107
6. Resultados de la Investigación.	110
7. Diagnóstico de la Estructura Organizacional de "Grupo Gastronómico, S.A." para el Sistema de Administración de Cajas Registradoras.	139
8. Estructura Propuesta.	162
CONCLUSIONES.	188
BIBLIOGRAFIA.	

INTRODUCCION

En la actualidad, debido a la situación económica, política y social que se ha venido desarrollando a nivel mundial, la consideración y el estudio del funcionamiento de las Empresas, han cobrado una importancia incalculable. Se han presentado constantes cambios en estos -- tres sectores revolucionando las actividades de las Empresas o provocando la desaparición de algunas de ellas debido a los efectos tanto - internos como externos que producen.

Las innovaciones tecnológicas y la acelerada ejecución de las tareas para responder a sus compromisos, han llevado a las Empresas a - descuidar ciertos aspectos sumamente importantes para su desarrollo y crecimiento.

De 1950 a la fecha, México ha tenido un desarrollo importante tanto en el aspecto industrial como en el económico. Desafortunadamente, las últimas décadas han sido sumamente difíciles para México debido a que se han desencadenado fenómenos tales como baja productividad, problemas en el ámbito laboral, problemas de índole financiero y económico que han mermado en mucho, el desarrollo del país en general.

En mi opinión, la causa principal de este desorden económico y empresarial, tiene sus raíces fundamentalmente en los modelos de organización de los entes productivos que son los motores de la economía. - Tal es el caso de las Empresas, que a mi juicio son la mayoría, que carecen de una estructura concreta y definida, de un modelo de organización de acuerdo a sus actividades, a sus funciones y necesidades, de la aplicación adecuada de recursos, de la definición clara de objetivos, y en general, presentan grandes deficiencias en la aplicación del Proceso Administrativo vital en cualquier Empresa. Así mismo, se ven impactadas por situaciones determinadas por fuerzas, debilidades, oportunidades y riesgos que se les presentan.

Nuestro país demanda una serie de recursos que ayuden a subsanar de alguna manera los estragos de esta situación, ya que es innegable que ésta es de las épocas más difíciles por la que haya pasado en toda su historia.

Por tales motivos considero que es apremiante que se contribuya a erradicar de alguna manera este mal siendo esta aportación en el plano empresarial, ya que es el núcleo en el cual se cifra el desarrollo económico de cualquier país.

Las Empresas en general están pasando por una etapa de transición muy difícil ya que constantemente están siendo afectadas por cambios internos y externos generados por la situación económica; requieren primordialmente de cimientos que soporten tanto las actividades que realizan como los fenómenos que las afectan.

Es evidente que para la industria en cualquiera de sus ramas, ya sea en el ámbito de los sectores público y privado en general, se requiere de una reconsideración en el orden organizacional ya que se ha demostrado de una forma netamente tangible, que la carencia de patrones -- adecuados han llevado a México a situaciones que han provocado que se generen, entre otros, descapitalización, aumento de la deuda externa, falta de explotación de los recursos con que cuenta y una pésima asignación y aprovechamiento de los mismos, que finalmente han provocado una crisis económica, política y social muy grave impidiendo el avance y desarrollo del país en general.

Es por ello que se ha acrecentado paulatinamente la importancia que diferentes especialistas en ramas como la Administración, la Economía y otras, han venido dando al estudio de las Empresas como núcleo del desarrollo de cualquier actividad ya que su establecimiento desencadena innumerables relaciones en todos los planos, las cuales significan aspectos trascendentales para promover el avance de cualquier país.

En cuanto a este aspecto cabría preguntarnos qué es lo que sucede en las Empresas actualmente, no obstante las grandes utilidades en algunas - de ellas, su expansión o diversificación y/o el fracaso o mediocridad de algunas otras.

También sería necesario cuestionar: Es que no cuentan con los elementos adecuados para su exitoso funcionamiento? o es que no se han aplicado correcta y firmemente las herramientas existentes para su apoyo y dirección?

De antemano podemos responder a estos supuestos: La ciencia de la - Administración evidentemente cuenta con los elementos y herramientas necesarias para el desarrollo exitoso de cualquier proyecto empresarial, prueba de ello lo tenemos en las grandes corporaciones que han dedicado gran parte de su tiempo al estudio de la aplicación de estos elementos.

Concretamente y como punto de partida de la problemática a la que -- nos estamos abocando, es importante establecer que este seminario de investigación analiza ciertos aspectos inherentes a la estructura de las organizaciones justificando su importancia y trascendencia en cualquier Empresa de que se trate.

De igual manera este seminario comprobará que cualquier tarea que se emprenda, requiere ser claramente planeada y de actividades concretamente estructuradas en función de la magnitud y expectativas de la organización.

El objetivo de la investigación es mostrar al lector algunos aspectos a considerar por cualquier empresario que son de vital importancia y que además tiene a su alcance para aplicarlos y lograr el éxito esperado así como ciertos elementos o situaciones a evitar o a corregir en el caso de que ya existan dentro de su Empresa.

Este seminario se ha desarrollado considerando y analizando los puntos de vista, definiciones y conceptualizaciones de diversos autores -- principalmente en materia de Administración realizando una comparación -- objetiva de las ventajas de su aplicación. También se han considerado -- teorías y técnicas de algunos empresarios experimentados y de prestigio reconocido en dicha materia.

Además de los apoyos teóricos se aplicarán prácticamente técnicas -- para comprobar algunas de las teorías relevantes consideradas en esta investigación.

En lo que se refiere a la ejecución del caso práctico, lo aplicaremos a una Empresa de la Industria Restaurantera la cual consideramos representativa por ser de una gran magnitud y líder en el ramo.

A continuación realizaremos una breve explicación del contenido de cada uno de los capítulos que configurarán este seminario de investigación:

El primer capítulo contemplará aspectos referentes a la función de Planeación. En él se establecerá el concepto e importancia de la Planeación, el proceso que se debe llevar a cabo en esta función, la importancia de la Planeación Estratégica y su relación con la función de Organización así como su impacto en las estructuras organizacionales.

La función de Organización será detallada en el segundo capítulo en el que se presentará el marco teórico de esta función. Entre otros, algunos de los puntos a considerar son: los tipos de organización, los -- principios que la apoyan y la descripción de las organizaciones basadas en la Teoría de Sistemas.

En el tercer capítulo, se hará la descripción de Técnicas para el -- Diagnóstico de Estructuras que consideramos importantes para la realización de la investigación de campo y del caso práctico.

En el cuarto capítulo se efectuará la investigación de campo, aplicada a Empresas de la Industria Restaurantera para conocer sus opiniones sobre aspectos de planeación y organización, así como para determinar el -- grado de importancia y aplicación que tienen estos conceptos.

Por último, el quinto capítulo comprenderá la aplicación del Diagnóstico de Estructuras en lo que a responsabilidades se refiere, sobre la -- existencia de una función de Cajas como sistema integral en una Empresa -- de la Industria Restaurantera, así como las recomendaciones derivadas del análisis que se lleve a cabo, utilizando para ello las herramientas que -- proporciona el tercer capítulo, estableciendo las recomendaciones pertinentes a través del modelo organizacional ideal propuesto, su impacto en recursos y sus beneficios.

CAPITULO I

MARCO TEORICO DE LA FUNCION DE PLANEACION

1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.
 - A. Antecedentes y justificación.
 - B. Definición del concepto de Planeación.

2. EL PROCESO DE PLANEACION.
 - A. Modelos del Proceso de Planeación.
 - B. Principios de Planeación.
 - C. Herramientas de Planeación.
 - D. Ventajas en la utilización de los diferentes tipos de planes.
 - E. Diferencias entre Planeación y Planeación Estratégica.

3. LA PLANEACION ESTRATEGICA.
 - A. Antecedentes sobre la evolución de la Planeación Estratégica.
 - B. Conceptos y definición de Planeación Estratégica.
 - C. Requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia.
 - D. Matriz del Proceso de Planeación Estratégica.
 - E. Conclusiones sobre la Planeación Estratégica.
 - F. Beneficios que proporciona la Planeación Estratégica.

4. LA PLANFACION ESTRATEGICA Y SU RELACION CON LA ESTRUCTURA DE LA ORGA
NIZACION.
 - Teoría: La estructura sigue a la estrategia.

1. CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACION.

A. Antecedentes y justificación.

Toda actividad humana por complicada o sencilla que sea, requiere necesariamente del elemento de "Planeación" para ser realizada con éxito.

En la actualidad se percibe a primera vista un ambiente sumamente cambiante que afecta a todas las organizaciones, fenómeno que se ha acentuado en especial en la década de los 80's. Debido a ello, la Planeación ha requerido elementos más firmes y consistentes para ser realizada.

En esta época en que los empresarios no se pueden dar el lujo de desperdiciar sus esfuerzos y recursos en organizaciones poco rentables y productivas, la Planeación cobra una especial importancia, la Empresa que planea es la que cuenta con mayores oportunidades para convertirse en un ente más productivo.

Investigadores como Peter F. Drucker y George Steiner *1, -- han determinado "Que el único camino efectivo y eficiente para tener una organización exitosa es establecer una disciplina y establecer un sistema de dirección". Este sistema se manifiesta en la aplicación práctica de las técnicas de planeación, en donde se decide sobre las acciones que deben realizarse, cómo y cuándo se llevarán a cabo.

Por lo tanto, debido a la trascendencia que tiene la Planeación en la vida organizacional, es conveniente analizarla; pasarla por alto, puede resultar sumamente riesgoso para las Empresas ya que se generan acciones ineficaces por no estar claramente de-

*1 Robert M. Donnelly. La Planeación Estratégica para una mejor Dirección. Managerial Planning, Nov.-Dic. 1981, Vol. 30 No. 3, págs. 3-6

finido su objetivo, lo cual redundará en resultados negativos por parte de la organización.

Con la Planeación se amplía el horizonte del administrador y sus expectativas se multiplican al tener los elementos precisos para tomar las decisiones adecuadas.

B. Definición del concepto de Planeación.

La Planeación puede definirse como *2 "Una determinación razonada de un curso de acción futuro basado en las alternativas -- disponibles: busca programas consistentes e integrados de acción para las operaciones futuras".

George R. Terry establece la siguiente definición de Planeación *3 "Es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados".

Las definiciones anteriores contemplan dos aspectos importantes, el tiempo y las acciones, es decir, cuándo y qué hay que hacer para lograr lo que se quiere *4 "La Planeación es la función administrativa básica ya que implica seleccionar conscientemente entre los cursos opcionales de acción para la Empresa como un todo y para cada una de sus partes, es decir, definir con anticipación qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién debe hacerlo".

*2 Broom-Longenecker. Administración de Negocios. Editorial Cecsca, México 1983, pág. 279

*3 George R. Terry. Principios de Administración. Editorial Cecsca, México 1982, pág. 277-280

*4 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México 1985, pág. 68

2. EL PROCESO DE PLANEACION .

La Planeación consecuentemente no es una actividad aislada, la Planeación es todo un conjunto de actividades que siguen un proceso y le dan razón a la existencia del objetivo que se desea alcanzar, este proceso recopila secuencialmente estas actividades que unidas entre sí dan como resultado el cumplimiento del mismo.

A. Modelos del Proceso de Planeación.

*5 El Proceso de Planeación tiene las siguientes etapas:

1. Definir el problema: Es decir, descomponer el problema de tal forma que se entiendan claramente sus causas, sus repercusiones, su trascendencia, y sus implicaciones. Y determinar así el fin principal para establecer un nuevo plan o modificar el actual.
2. Recopilar información sobre las actividades involucradas: - Esto se llevará a cabo a través de la definición de las - - fuentes de información que nos proporcionarán datos verídicos y confiables sobre las actividades a planear tales como: su naturaleza, sus relaciones, su alcance, etc.
3. Posteriormente se hará la clasificación y análisis de los - datos obtenidos; Se separarán aquellos que sean compatibles, verídicos y confiables, se analizarán describiendo sus relaciones y se hará la ponderación pertinente de los mismos.
4. Determinar las bases de la planeación: Estas bases serán - las premisas en las que se justificará el plan, o sea, preguntarse sobre consideraciones para desarrollar el plan, posibles contingencias, etc.

*5 George R. Terry. Principios de Administración, Editorial Cecsa, México 1982, págs. 277-280

5. Formular planes alternativos: Con esto se pretende señalar - las diferentes formas, o grupo de actividades que se llevarán a cabo para resolver el problema y cumplir con el objetivo.
6. Escoger el plan más adecuado: El plan a adoptar deberá considerarse en función de su costo, oportunidad y beneficios, así como también en función de su complejidad y flexibilidad.
7. Desarrollar secuencialmente las operaciones: Es decir, descomponer el plan en sus partes para detallar qué, quién, cómo, cuándo y dónde deberá ejecutarse cada una, establecer - programas de tiempo, formalizarlo y darlo a conocer a los in volucrados.
8. Controlar el plan propuesto: Esta fase se lleva a cabo a -- través de la comparación de los resultados contra el fin u - objetivo del plan, lo cual ayudará a determinar cursos - - - correctivos en caso de desviación.

Llevando a cabo este Proceso de Planeación todos los esfuerzos se enfocan hacia un objetivo, lo que los hace eficaces, y -- aquellas actividades poco productivas se van eliminando, todo -- ello se convierte en un proceso de trabajo mucho más eficiente.

De igual manera, este proceso nos permite adelantarnos al - futuro para poder contemplar nuevas posibilidades, nuevos campos de acción y a la vez, la Planeación se convierte en un elemento de control de la Empresa ya que su operación se mide en función de los objetivos establecidos y la medida en que fueron cumpli-- dos.

*6 Koontz y O'Donnell han desarrollado también un modelo - de Proceso de Planeación que a continuación se describe:

*6 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México 1985, pág. 84

1. Tener conciencia de una oportunidad, en el mercado, en la competencia, etc.
2. Fijación de objetivos, determinar qué deseamos lograr y cuándo.
3. Considerar las premisas de planeación, o sea, determinar cómo operarán nuestros planes en relación al medio ambiente interno y externo.
4. Determinar los cursos opcionales de acción más convenientes para lograr los objetivos.
5. Evaluar estos cursos o alternativas y evaluar la más conveniente.
6. Seleccionar un curso de acción adoptando un plan.
7. Elaboración de planes derivados para apoyar el plan básico.
8. Cuantificar los planes a través de presupuestos.

Ambos modelos de planeación son válidos, aunque no se contemplan los mismos pasos en el proceso, los dos tienen la misma finalidad: adelantarse al futuro, aprovechar las fuerzas de la Empresa e identificar sus debilidades para poder colocarla en un plano de mayor eficiencia al seleccionar consciente y racionalmente los cursos alternativos más beneficiosos para ella.

Debido a que existen innumerables Empresas de diferentes giros, condiciones, situaciones, etc., sería imposible establecer un Proceso de Planeación único y rígido que se aplicara a todas -- exactamente igual, es por ello, que cada Empresa debe estudiar -- cuidadosamente el Proceso de Planeación que va a adoptar para que

se aplique de la forma más eficiente posible.

B. Principios de Planeación.

Dentro de los principios más importantes sobre Planeación tenemos:

1. Principio de la contribución a los objetivos *7: "El propósito de todo plan es contribuir al logro de los objetivos de la Empresa".
2. Principio de los objetivos *8: "Los objetivos deben ser claros, alcanzables, realizables, medibles y verificables".
3. Principio de Planeación *9: "Para alcanzar un objetivo en la forma más efectiva, la forma más adecuada, o sea, el esfuerzo mental, debe tener lugar antes de la ejecución del esfuerzo físico.
4. Principio de los hechos y la Planeación *10: "Para diseñar un plan efectivo, es necesario recabar todos los hechos aplicables de que se disponga, incluyendo el plan de acción que éstos dicten".
5. Principio del compromiso *11: "El periodo de tiempo cubierto por la Planeación deberá preferentemente incluir el tiempo suficiente para cumplir con los objetivos gerenciales implicados".

*7,8 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial McGraw Hill, México 1985, pág. 196

*9,10, George R. Terry. Principios de Administración. Editorial Cecsaa,

11 México 1975, págs. 193, 221, 277.

6. Principio de la precisión *12: "Todo plan deberá hacerse con la mayor precisión posible ya que registrá acciones concretas".
7. Principio de flexibilidad *13: "Todo plan debe ser flexible, es decir, debe ser susceptible de cambio en caso necesario".
8. Principio de la unidad *14: "Todos los planes deben ser formulados de tal manera que al unirlos se integre un solo plan general, es decir, todos deben de contribuir al fin perseguido".

En todo Proceso de Planeación se requiere de la observancia de los principios antes descritos, en ocasiones estos lineamientos parecen ser de muy poca utilidad y los Administradores con frecuencia los olvidan. Ello provoca que la Planeación que se realiza no tenga éxito, ya que se descuidan aspectos o características que debe contener este Proceso de Planeación; por citar un ejemplo, podemos mencionar que en el caso de establecer un objetivo que no sea claro y alcanzable, el personal responsable de elaborar los planes para llevarlo a cabo, quizá desarrolle un excelente plan, pero quizá éste no contribuya al logro del objetivo establecido con el alcance adecuado, por la falta de comprensión del mismo.

C. Herramientas de Planeación.

*15 George R. Terry ha seleccionado ciertas herramientas o elementos de planeación que para efectos de este trabajo de investigación es conveniente considerar, dichas herramientas son las siguientes:

*12, 13, 14 Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Editorial Cecsá, México 1981, págs. 166-168

*15 George R. Terry. Principios de Administración. Editorial Cecsá, México 1982, pág. 232

HERRAMIENTAS DE PLANEACION

ELEMENTO DE PLANEACION	ATRIBUTO DISTINTIVO	CARACTERISTICA PRINCIPAL	USO INDICADO	SITUACION ERRONEA
OBJETIVO	Proporciona un - blanco para la di- rección y guía de actividades.	Amplio	Interpretación pa- ra cada nivel de - operaciones.	No se conoce o se enuncia en forma precisa.
POLITICA	Fija límites ge- nerales para las - actividades.	Amplio, gral. inclusivo.	Interpretación, -- criterio.	Interpretación <u>ing</u> decuada para toda decisión.
PROCEDIMIENTO	Define series cro- nológicas de ta- rens.	Especial para tra- bajos específicos	Cumplir con lige- ras interpretacio- nes.	Implantado, tiende a ser estable.
METODO	Curso de acción pa- ra cumplir una ta- ren.	Detalla la forma para hacer la ta- ren.	Cumplimiento.	Planeación ignorada o insuficiente.
ESTANDAR	Nivel de logro es- perado.	Especial para tra- bajos específicos	Cumplimiento.	No actualizado.
PRESUPUESTO	Para un periodo -- dado.	Especial para tra- bajos específicos	Cumplimiento.	Difícil de modifi- car.
PROGRAMA	Integra activida- des diversas.	Amplio, gran ámbi- to.	Interpretación a - criterio.	Identificar con -- quier tipo de plan.
PROYECTO	Actividades especí- ficas.	Específico y lími- tado.	Cumplimiento con - ligeras interpreta- ciones.	Desarrollo inadec- cuado.

D. Ventajas en la utilización de los diferentes tipos de planes.

1. Facilitan la acción coordinada e integral.
2. Facilitan la eliminación de tiempo improductivo.
3. Sirven de punto de apoyo a otros planes.
4. Facilitan la delegación de autoridad y el ejercicio del control.
5. Permiten prevenir crisis.
6. Economizan tiempo y esfuerzo.
7. Ayudan a prever ciertos riesgos.

E. Diferencias entre Planeación y Planeación Estratégica.

Como se mencionó anteriormente, la Planeación en resumen, se aboca a definir cursos alternativos de acción para la ejecución de actividades futuras, a través de determinar qué, quién, cómo, cuándo, etc., hay que realizarlas para alcanzar algo.

La Planeación Estratégica sigue en esencia, el mismo proceso de la planeación sencilla o natural pero bajo un enfoque "estratégico".

La diferencia entre ambos enfoques de Planeación es que una, la Estratégica, pone un especial énfasis en los entornos de la -- Empresa, es decir, tanto al ámbito interno como al externo, el -- cual puede ser afectado por fenómenos o situaciones diversas.

Considerando estos ambientes, la Planeación Estratégica logra que la Empresa tenga expectativas más amplias, ello debido a que al analizarlos, puede obtener información importante y vital a cerca de su posición en un momento y lugar determinado.

La Planeación Estratégica se convierte en un elemento comple

tamente dinámico ya que considera de forma sumamente amplia los posibles cambios ambientales. Esto ayuda a la Empresa a prever para el desarrollo de planes de acción operantes para el futuro, mientras que la Planeación normal no obstante de que lleve a cabo todo el proceso de planeación, es más estática.

La Planeación simple, se aboca más a aspectos normales de la Empresa, como establecimiento de objetivos, planes, programas, -- etc. pero con un enfoque meramente interno.

El ejercicio de la Planeación normal llega a convertirse en cierto momento, en una herramienta estática de la Empresa como -- una metodología rutinaria a seguir para el desarrollo de objetivos. La Planeación Estratégica ayuda a la Empresa a visualizar y descubrir su posición en relación a los siguientes aspectos ambientales:

1. Fuerzas.
2. Debilidades.
3. Areas de oportunidad.
4. Riesgos.

La Empresa que no considera estos elementos, se coloca en -- una posición sumamente desfavorable e inadecuada ya que seguramente se verá afectada por todos estos cambios y no contará con los mecanismos pertinentes para responder a ellos.

Ambos métodos de planeación son fundamentales por lo que se considera necesaria su aplicación en todas las áreas de la Empresa independientemente de su giro, magnitud, etc.

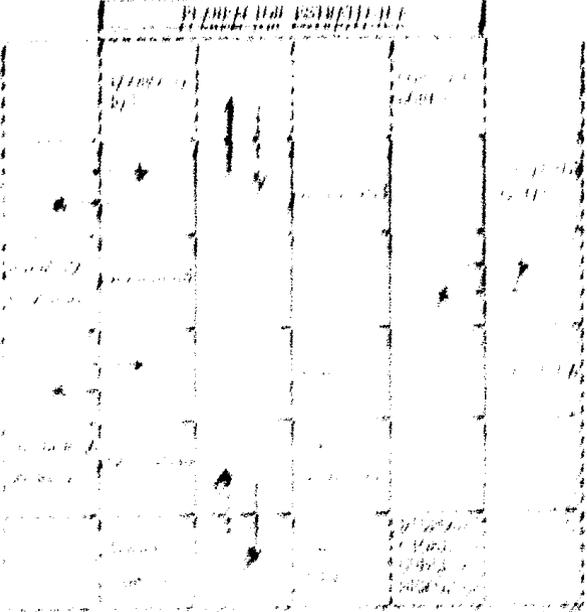
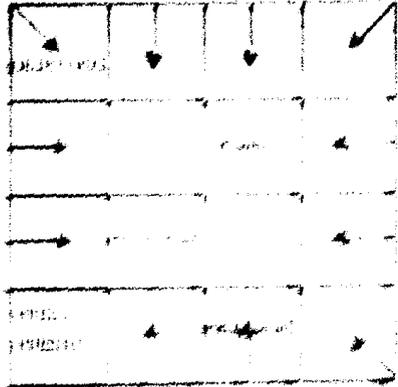
Podemos decir que una de las características fundamentales -- de la Planeación Estratégica es que lleva implícito el concepto de "oportunidad" ya que hace a la Empresa considerar todos aquellos aspectos que la pueden afectar tanto positiva como negativa-

mente y desarrollar los cursos más eficaces para hacerles frente.

A continuación presentamos en forma esquemática los alcances que tienen a nuestra consideración, cada una de estas formas de planeación de manera que se ejemplifiquen los conceptos expuestos sobre las diferencias entre ambas:

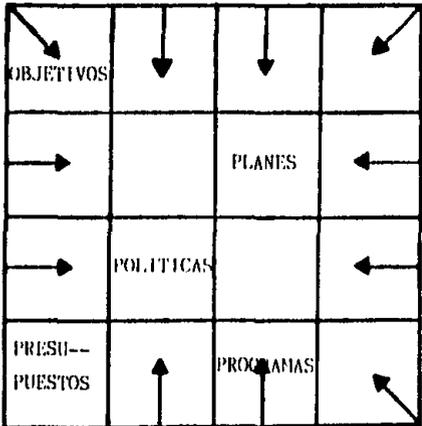
ALABAMA DEPARTMENT OF REVENUE

REGISTRATION

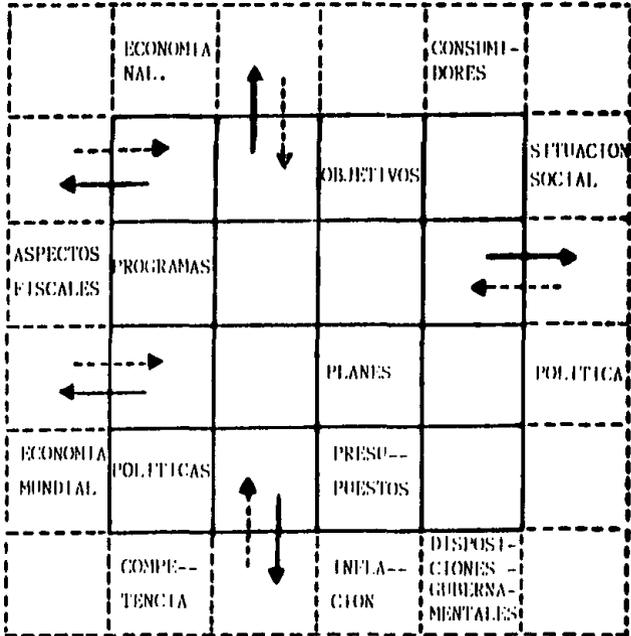


ALCANCES DE LA PLANEACION Y PLANEACION ESTRATEGICA

PLANEACION



PLANEACION ESTRATEGICA



3. LA PLANEACION ESTRATEGICA.

A. Antecedentes sobre la evolución de la Planeación Estratégica:

En la década de los 60's, una gran cantidad de corporaciones sintieron la necesidad de desarrollar un método de planeación a largo plazo más sistemático para futuros negocios.

En la década de los 50's habían crecido rápidamente en tamaño, en la diversificación de sus productos, en la distribución geográfica y en tecnología. Existían muchas oportunidades de inversión, se introdujeron más frecuentemente diferentes tecnologías, se incrementó la competencia y muchos mercados esperaban ser aprovechados.

A pesar de que en un principio sus esfuerzos por planear no dieron grandes frutos, posteriormente se modificaron los sistemas de Planeación y se introdujeron en la década de los 70's, fue entonces cuando más énfasis se le dió a la Planeación Estratégica.

Como resultado de esto, se incrementó la cantidad de ejecutivos que participaba en la formulación estratégica, algunas Empresas desarrollaban estrategias corporativas que consolidaban una unidad de planes homogénea muy productiva ya que proporcionaban a todas las Empresas de la corporación un marco perfectamente delimitado para su actuación.

Al final de la década de los 70's, las Empresas no solo desarrollaban sistemas de planeación a corto plazo, sino que la mayoría planeaba para un lapso alrededor de cinco años donde se ejecutaban todas las actividades típicas de planeación. Además, la actuación anterior y los atributos internos de la Empresa fueron evaluados más conscientemente para identificar sus fuerzas y amenazas. El ambiente externo también fue analizado más a fondo por las mismas causas.

Por lo tanto, se establecieron objetivos y alternativas estratégicas, que fueron indentificadas y evaluadas y se creó un paquete estratégico de manera que la operación del plan para los próximos dos o cinco años, se llevara a cabo con éxito.

B. Conceptos y definiciones de Planeación Estratégica.

La Planeación debe ser considerada desde un punto de vista estratégico debido a que pone especial énfasis en los fines de todo el proceso de planeación considerando los entornos interno y externo de la Empresa para el logro de sus objetivos.

Se puede decir también que la Planeación Estratégica tiene un alcance macrodimensional ya que involucra expectativas más amplias, es decir, no se concreta a planear para hacer ciertas actividades dentro de la Empresa, sino que se enfoca a aprovechar las oportunidades que ella misma tiene y las oportunidades derivadas del entorno externo.

Por lo tanto, debemos definir a la estrategia como *16: "El programa general que se traza para alcanzar los objetivos de una organización y ejecutar así el fin que persigue, el cual implica un papel activo, consciente y racional de quien lo formula". Esta programación dinámica es lo que conocemos como Planeación Estratégica.

La estrategia puede también ser definida como *17: "El establecimiento de la misión vital de la organización, las metas que se deben alcanzar y las principales formas en que los recursos disponibles pueden ser asignados".

*16 James A.F.Stoner. Administración. Editorial Prentice Hall, México 1984, pág. 97

*17 Hall J.D. y Saias A.M. Strategic Management.Vol. 1 No. 2, 1980, -- pág. 149

La Planeación Estratégica la podemos definir como *18: "El proceso de establecer las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos y establecer los métodos de control necesarios para asegurarse que las políticas y programas sean cumplidos".

Así pues *19, "Es hacer que los directivos entren en proceso de tomarse el tiempo necesario para pensar en su negocio, dónde están con el negocio, dónde y qué quieren ser como una organización, es escribir todas estas ideas y después desarrollar, evaluar e implantar programas de acción y planes para ir de donde es tán hacia donde desean llegar".

Es por lo tanto la determinación de fuerzas, debilidades, -- oportunidades y riesgos que se presentan en el ambiente en general, lo que ha de marcar la pauta para llevar a cabo los cursos -- pertinentes para el incremento, corrección, aprovechamiento y pre vención correspondientes a cada uno de estos elementos.

La Planeación Estratégica es el vínculo que le da orden y -- disciplina al caos que se presenta cuando no existen planes de la Empresa, de los directivos y de los empleados, lo cual los lleva a que el negocio los domine en vez de que ellos dominen al negocio, por ello es un medio para que la Empresa alcance sus objetivos pero no es un fin por si misma.

Algunos de los atributos importantes que le dan este nombre son:

1. Tiende a definir lo que se persigue y hacia dónde y a quién -- nos dirigimos.

*18 George A. Steiner y John B. Miner. Management Policy and Strategy.

*19 Robert M. Donnelly. Managerial Planning. Vol. 30 No. 3, 1981, págs. 3, 5, 41

2. Ofrece el marco para el planeamiento detallado y para el establecimiento de los diversos cursos de acción.
3. Se da en los niveles altos de la organización.
4. Da impulso a sus actos y decisiones.

La Planeación Estratégica es importante porque define cual es la misión de la Empresa para darle dirección a sus recursos, es decir, nos permite tener un concepto muy claro de la organización; también porque la prepara para hacer frente a los constantes cambios ambientales como: innovaciones tecnológicas, los factores externos como la inflación, las unidades operativas, etc.

Ofrece un marco guía y un fuerte sentido de dirección de que carecen aquellas Empresas que no planean, la Planeación sigue un procedimiento sistemático que lleva a analizar el ambiente de la organización de manera de poder desarrollar un plan de acción operante para el futuro. Esto genera una toma de decisiones sistemática y estructurada sobre hechos y datos reales.

Otra definición de Planeación Estratégica es ^{*20}: "Un proceso de aprendizaje, con el tiempo los miembros de la organización aprenden cada vez más sobre las capacidades y límites de su Empresa o acerca de las oportunidades o amenazas de su ambiente y - - acerca del proceso mismo de planeación".

Anteriormente, la Planeación Estratégica estaba considerada como un aspecto a realizarse en grandes emporios empresariales y no era utilizada en Empresas de menor magnitud. Toda Empresa que vende o produce un bien o servicio puede y debe tener una Planeación Estratégica ya que es una herramienta de vital importancia para cualquier grupo directivo.

^{*20} James A.F. Stoner. Administración. Editorial Prentice Hall, México 1984, pág. 115

Por lo anteriormente expuesto, podemos decir que la Planeación Estratégica no elimina el riesgo en la toma de decisiones - que se lleva a cabo, pero lo reduce al identificar futuras amenazas y oportunidades para que los directivos puedan desarrollar acciones adecuadas y aplicarlas oportunamente.

C. Requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia.

*21 Kenneth J. Albert define los siguientes requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia:

- a. Tener un núcleo vital de conocimientos.
- b. Capacidad para integrarlos y examinarlos como un sistema dinámico interactivo.
- c. Tener pericia en el análisis de sistemas para comprender su racionalidad, periodicidad y las posibilidades inmediatas y futuras.
- d. Imaginación y lógica para elegir entre las alternativas específicas.
- e. Control de los recursos más allá de las necesidades inmediatas.

*21 Kenneth J. Albert. Manual de Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, México 1984, pág. 5

D. Matriz del Proceso de Planeación Estratégica.

ALLIO Y PENNINGTON	JAMES A.F. STONER	KENNETH J. ALBERT
<p>MISION: Identidad y propósito fundamental de la organización.</p> <p>AMBIENTE: Factores que den lugar a oportunidades y problemas en el proceso de planeación.</p> <p>ESTABLECER ELEMENTOS ESTRATEGICOS: Necesidades requerimientos, recursos, etc.</p> <p>OBJETIVOS Y METAS: Balancear la posición de la Empresa vs. la realidad ambiental.</p> <p>ESTRATEGIAS: Cómo hacerlo y cómo asignar recursos.</p> <p>PROGRAMAS Y PLANES DE SOPORTE.</p> <p>PRIORIDADES: Asignar recursos a las actividades de mayor prioridad.</p> <p>GENERALIDADES: Actividades alternas.</p>	<p>FIJACION DE OBJETIVOS - los cuales implican la utilización de los recursos de la organización y actividades a desarrollar.</p> <p>IDENTIFICAR OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS ACTUALES vs. los objetivos señalados en el punto anterior.</p> <p>ANALISIS AMBIENTAL para identificar las repercusiones de los posibles cambios.</p> <p>ANALISIS DE LOS RECURSOS identificando destrezas y debilidades.</p> <p>IDENTIFICACION DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS en base al punto anterior.</p> <p>DETERMINAR LOS CAMBIOS DE ESTRATEGIAS necesarios en función de los objetivos planteados.</p> <p>TOMA DE DECISIONES ESTRATEGICA: Identificación, evaluación y selección de alternativas.</p> <p>EJECUCION DE LA ESTRATEGIA: Incorporarla a las operaciones cotidianas a través de planes, programas, etc.</p> <p>MEDIDA Y CONTROL DEL PROCESO: Cuestionar la ejecución de la estrategia.</p>	<p>ESPECIFICAR OBJETIVOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Identificación de necesidades del grupo. - Identificación de capacidades de la Empresa. <p>GENERACION DE ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asignar recursos. - Incluir recursos holgados. - Desarrollar estrategias para los diferentes ambientes. <p>EVALUACION DE ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Medirlas. - Cuantificarlas. <p>VIGILAR LOS RESULTADOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisiones periódicas. - Auditorías. <p>BUSCAR COMPROMISOS: Que cada miembro se comprometa a cumplir su parte.</p>

Esta matriz sobre el proceso de Planeación Estratégica presenta diferentes formas de conceptualizarla. Si bien al analizar la encontramos diferencias en pasos o actividades, los tres procesos tienen el mismo fin y proporcionan diversas ventajas para la Empresa, por lo que no consideramos conveniente discriminar a uno u otro, ya que todos cumplen las características, propósitos señalados anteriormente.

Consideramos conveniente ejemplificar el proceso de Planeación Estratégica basandonos en tres autores principalmente, ya que existen innumerables especialistas en la materia cuya conceptualización sobre este aspecto es similar.

Como se mencionó, la aplicación del proceso de planeación varía en cada Empresa, lo que determina cómo debe realizarse la Planeación Estratégica son, entre otros, los siguientes puntos:

1. El tamaño de la organización.
2. La forma de administración de la Empresa (si es centralizada o descentralizada).
3. La naturaleza del producto o servicio que genere la Empresa.
4. El estilo gerencial de los altos ejecutivos.

E. Conclusiones sobre la Planeación Estratégica:

1. La Planeación Estratégica está considerada actualmente como un elemento crucial en la dirección de Empresas.
2. Cada año, más compañías están introduciendo modificaciones en sus procesos formales de planeación y esta tarea se espera que continúe por muchos años más.
3. Existen variaciones amplísimas en los procesos específicos de planeación entre las compañías, por lo tanto no hay un proceso "único", existen componentes básicos que son comunes - - -

que se aplican según sea necesario en cada una de ellas.

F. Beneficios que proporciona la Planificación Estratégica:

1. Establece lineamientos para guiar las actividades de la organización.
2. Se obtienen objetivos claramente definidos lo cual genera propósitos y direcciones claros de las actividades de la Empresa.
3. Ayuda a anticiparse a los problemas y hacerles frente antes de que se agraven.
4. Ayuda a la toma de decisiones acertada.
5. Minimiza los errores por el cuidado con el que se formulan -- los planes y objetivos.
6. Dirige los planes a largo plazo de la organización y desarrolla programas que aseguren el mejor uso de sus recursos de -- acuerdo a los objetivos de crecimiento y beneficios.
7. Da la oportunidad de planear para los recursos humanos y desarrolla estructuras organizacionales adecuadas para la im- - plantación de estrategias.
8. Sirve como un elemento de control.
9. Esclarece y define los ambientes interno y externo de la Em- - presa.
10. Brinda una gama total de objetivos y estrategias para reali- - zar la siguiente conversión *22:

*22 Lic. Fernando Guerra Muñoz. Material de Investigación.

- Fuerzas -----> Objetivos de utilización.
- Areas de oportunidad -----> Objetivos de desarrollo.
- Debilidades -----> Objetivos de nivelación y recuperación.
- Riesgos -----> Juegos de oportunidades o alternativas.

4. LA PLANEACION ESTRATEGICA Y SU RELACION CON LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION.

Como se citó anteriormente, la Planeación es una función fundamental de la Administración, ésta afecta necesariamente la forma en que debemos organizar una Empresa para llevar a cabo las actividades derivadas de dicha Planeación, es decir, la Planeación Estratégica es la base sobre la cual se generan las demás acciones del Proceso Administrativo.

En lo que se refiere a su relación con la función de Organización, la Planeación establece qué actividades y qué asignación de recursos - deben hacerse en función de la estrategia a seguir.

Por tanto, la Planeación debe considerarse como base de toda estructura organizacional y debe ser el elemento que indique y promueva - cambios o modificaciones a la misma.

Los componentes de la estructura organizacional son los que llevarán a cabo lo establecido en el período de planeación.

La Planeación Estratégica contempla como se expuso previamente, -- qué, quién, cómo, cuándo y dónde deberán realizarse las operaciones, por lo que da la pauta para la creación de la estructura organizacional adecuada que cumpla con los requerimientos de operación para la realización de los objetivos planteados.

Una de las dificultades de la Teoría de las Organizaciones es la realidad que intenta describir, y en ninguna parte se puede ver tan claramente como cuando uno trata de definir el vínculo que existe entre la Planeación Estratégica y la estructura de la Empresa.

Chandler expresa que*23, "El crecimiento de la estrategia resulta de insospechadas oportunidades y necesidades (creadas por cambios de población, ingresos, tecnología, etc.) a considerar para la asignación de recursos más provechosamente, una nueva estrategia requiere - de una estructura nueva o por lo menos actualizada si se quiere que - la Empresa opere eficientemente".

Derivado de ello, Chandler formuló la teoría: "La estructura sigue a la estrategia" que se cita a continuación:

"La naturaleza del ambiente y los recursos de la organización influencian a la estrategia establecida en un tiempo dado, y esto determina la estructura de la organización, después la evolución del ambiente o de los recursos de la organización nos lleva a una nueva estrategia y a una nueva estructura".

Las estructuras organizacionales guardan una marcada dependencia con respecto al proceso de Planeación Estratégica por lo que se ha considerado conveniente describir ambas funciones del Proceso Administrativo.

*23 Chandler Alfred D. Strategy and Structure. MIT Press
Cambridge, Mass. 1962

CAPITULO II

MARCO TEORICO DE LA ORGANIZACION

1. ANTECEDENTES.
 - A. Definición del concepto de Organización.
 - B. Actividades importantes en la función de Organización.
 - C. Criterios de Estructuración.

2. TIPOS DE ORGANIZACION.
 - A. Requerimientos básicos de la Organización.
 - B. La Organización como proceso.
 - C. Lógica que debe seguirse para la Organización de una Empresa.

3. ALCANCES DE LA ADMINISTRACION.
 - A. Limitaciones de alcance de la Administración.
 - B. Concepto de Departamento.
 - C. Ventajas y desventajas de la división funcional.
 - D. Relaciones de autoridad.
 - E. La centralización o descentralización de la autoridad.

4. PRINCIPIOS DE LA FUNCION DE ORGANIZACION.

5. LA ORGANIZACION BASADA EN LOS SISTEMAS.
 - A. Definición del concepto de "sistema".

B. Teoría de Sistemas.

C. Ventajas del análisis de sistemas.

1. ANTECEDENTES.

La función de Organización es una de las más antiguas que ha realizado el hombre y es uno de los aspectos al que en las últimas décadas se le ha tenido especial consideración por su impacto e importancia.

Desde el inicio de la humanidad el hombre buscaba satisfacer -- ciertas necesidades y para ello tuvo que desarrollar e intensificar -- sus relaciones sociales.

Se percató de que de alguna manera él solo podía satisfacer sus necesidades y hacer lo preciso para lograr lo que quería alcanzar; pero a la vez, a medida que éstas se incrementaban, se dió cuenta de -- que requería de ayuda y que en algunas situaciones era un ser limitado, comprende que le es más rápido y fácil lograr sus objetivos al -- compartirlos con gente que lo rodeaba que a su vez tenía ciertas necesidades que cubrir.

Debido a ésto, la función de Organización penetra en todas las -- actividades que realiza por primitivas y sencillas que sean. El hombre al relacionarse, va creando una mutua dependencia logrando mejores resultados a través de la colaboración interpersonal.

A lo largo del desarrollo social, todos los grupos que se van -- formando requieren de patrones organizacionales que van de los más -- sencillos hasta los más complejos como lo son los gobiernos, los -- ejércitos, las empresas, las familias, etc.

La Organización actual es una función sumamente compleja debido a la cambiante actitud de la sociedad y a los innumerables avances -- técnicos y científicos que va logrando el desarrollo humano en general.

Esto la ha convertido en una función netamente dinámica que requiere de innovaciones y aportaciones constantes para contribuir al -- desarrollo eficiente y consciente a todos los niveles y campos del -- aparato productivo.

A. Definición del concepto de Organización.

La palabra organización deriva del vocablo latino ^{*24} "organismo" que significa "la integración de las partes de un todo", - esta palabra implica la existencia de componentes y funciones diversas que tienen un fin común que es alcanzado mediante la coordinación de las mismas.

Todo individuo constituye cada una de esas partes: tiene diversos intereses y expectativas, demanda la satisfacción de necesidades específicas así como la aportación propia de sus potencialidades y recursos para lograr "algo", aunado a ello, existe un "ambiente", en el que se desarrolla, comprendiendo éste, -- las diversas situaciones externas en las que el individuo se ve involucrado directamente.

El término "algo" al que nos referimos, es el o los objetivos primordiales que se desean concretar, es el punto principal - por el que los individuos se asocian para invertir su tiempo y capacidades transformándose éste en la esencia de la realización -- personal.

Esto lo podemos constatar a lo largo del desarrollo de la humanidad en el que los individuos se han unido para obtener de forma conjunta los satisfactores de sus necesidades, desde la prehistoria hasta nuestros días, todo ha sido posible gracias a esa con jun ción de esfuerzos dirigidos.

Así pues, la Organización forma parte de las funciones básicas de la Administración. Podemos definir a la Organización como: la función que reúne e integra en forma lógica y coherente a cada una de las partes destinadas al logro de un objetivo concreto, estableciendo una serie de relaciones eficaces y armónicas que con-

*24 Diccionario Hispánico Universal. W.M. Jackson, Inc., Editores, México 1969, Tomo Primero

tribuyan a dicho logro.

De igual forma, como las partes tienen una serie de factores a satisfacer y explotar, su objetivo requiere de una amplia gama de actividades, situaciones y aspectos predeterminados a desarrollar, con el fin de justificar su existencia.

Aquí podemos resaltar la importancia de la relación que se presenta entre el objetivo y una parte o individuo en una Empresa. Una Empresa no tiene razón de existir sin el enfoque expreso - - hacia un objetivo determinado, de la misma forma, no tendría significado alguno si contara con objetivos claros y precisos pero - - careciera de los medios para lograrlos. Estos medios son las partes motoras del ente en cuestión que lo activan para el desarrollo de sus actividades.

La función de Organización pretende el aprovechamiento total de los esfuerzos individuales a través de relaciones colectivas - generando un grado de potencialidad más alto que el que se obtiene individualmente ya que aumenta la calidad del trabajo y la productividad del individuo, así pues*25: "la Organización da como resultado una estructura que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas diversas funciones de acuerdo con el esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas".

Esta estructura delimita dónde, cómo y quién debe realizar - qué funciones y a qué nivel deben presentarse así como el grado - de participación, canales de comunicación, grado de responsabilidad y ámbito para el ejercicio de la autoridad.

La función de Organización se puede conceptualizar como la forma básica de diseñar y mantener cada uno de los papeles que de

*25 George A. Terry. Principios de Administración. Editorial Cecsa, México 1985, pág. 305

be jugar el personal dentro de las Empresas y sus relaciones con otros.

Koontz y O'Donnell definen la Organización como *26: "La -- agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la -- asignación de cada grupo a un Administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y la provisión de coordinación horizontal y vertical en la estructura de la Empresa diseñada para proporcionar redes de toma de decisiones y de la comunicación", así también la consideran como: "Una estructura de papeles y posiciones formalizada e intencional".

Otra definición de Organización es *27: "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

B. Actividades importantes en la función de Organización.

Algunas de las actividades en la función de Organización -- son *28:

1. Dividir el trabajo en tareas operativas.
2. Disponer las tareas en puestos.
3. Prevenir las posiciones de las tareas relacionadas.
4. Definir requisitos del puesto.
5. Seleccionar y colocar al individuo en el puesto adecuado.

* 26 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México 1985, pág. 203

* 27 Agustín Reyes Ponce. Administración de Empresas. Editorial Limusa, México 1976, pág. 212

* 28 Lic. Fernando Guerra Muñoz. Material de Investigación.

6. Delegar su debida autoridad en cada miembro de la Empresa.
7. Revisar la organización a la luz de los resultados del control.

C. Criterios de Estructuración.

Para el desarrollo de estas actividades es necesario a su vez, que se consideren los siguientes criterios de estructuración*29:

1. Separar e identificar las funciones que son similares y relacionarlas entre sí.
2. Separar y agrupar aquellas que son compatibles.
3. Ubicar a las actividades cerca o dentro de la función a la que sirven.
4. Verificar que la función pueda desarrollar y controlar las actividades.
5. No asignar la función a dos o más entidades o unidades diferentes.
6. No debe existir duplicidad de dependencia jerárquica o de responsabilidades.
7. El tramo de control no debe ser exagerado ni muy numerosos los tramos jerárquicos.
8. Separar las funciones de control del control mismo.

*29 Lic. Fernando Guerra Muñoz. Material de Investigación.

En resumen podemos decir que la función de Organización es de suma importancia porque da como resultado una estructura que sirve como marco de trabajo. Es esencial porque proporciona un núcleo donde concentrar y unir los esfuerzos individuales con eficiencia, armoniza las relaciones, concilia los intereses de los miembros del grupo y aprovecha sus habilidades y potencialidades acrecentando la productividad con el fin de lograr su objetivo.

Además es un eslabón de gran importancia en el Proceso Administrativo ya que en ella se apoyan todos los elementos de planeación desarrollados previamente con el fin de introducirlos físicamente para su ejecución y logro de los objetivos planteados.

2. TIPOS DE ORGANIZACION.

Terry en su libro "Principios de Administración" define tres tipos de organizaciones *30:

1. Organización formal: Es la constituida legalmente distribuyendo los puestos de forma intencional para lograr objetivos determinados.
2. Organización no formal: Es parte de la anterior, estimula el comportamiento propio de cada individuo no incluido en la organización formal.
3. Organización informal: Es cualquier grupo que se forma por el contacto social cualquiera que sea o de trabajo, son grupos informales con los que se cuenta en las organizaciones administrativas.

*30 George A. Terry. Principios de Administración. Editorial Cecsa, México 1981, págs. 305-322

Barnard considera a la organización informal como *31: "Cualquier actividad personal sin un propósito central consciente aunque posiblemente contribuyera a resultados conjuntos".

A. Requerimientos básicos de la Organización.

Para integrar una organización formal se requiere *32:

1. Conocer los objetivos de la organización en la situación ambiental.
2. Dividir el trabajo requerido en actividades componentes.
3. Agrupar las actividades en unidades prácticas basadas en similitudes de importancia.
4. Definir las obligaciones y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
5. Asignar personal desarrollado o potencialmente desarrollable.
6. Informar a cada miembro de las actividades que se espera que desempeñe y sus relaciones con los otros en la Empresa.

Como se puede observar, estos requerimientos básicos de la organización formal tienen implícitos los criterios de estructuración antes mencionados. Esto nos demuestra que es de vital importancia considerar los criterios de estructuración siempre que se desee integrar una organización de carácter formal.

B. La Organización como proceso.

La Organización puede estudiarse desde el punto de vista de un proceso dinámico donde se suceden ciertas actividades en forma

*31 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México 1985, pág. 204

*32 George R. Terry. Principios de Administración. Editorial Cecsa, - México 1985, pág. 306

cronológica y secuencial que da como resultado un producto final.

En el caso de la Empresa, el producto final de la función de Organización es el logro de los objetivos planteados a través del cumplimiento de los planes y programas establecidos previamente - en la función de Planeación basándose en una estructura plenamente identificada.

Por lo tanto, los aspectos que deben considerarse al establecer una estructura son *33:

1. Las estructuras deben reflejar los objetivos y los planes de modo a que las actividades derivan de ellos.
2. Reflejar la autoridad de la Empresa.
3. Reflejar un medio ambiente.
4. Considerar que la Empresa es operada por personas y que se -- tienen que considerar sus limitaciones y costumbres.

Con los criterios de estructuración, los requerimientos básicos de la Organización y el proceso de Organización, se puede determinar la importancia de esta función por ser la que define - el marco general en el que se ejecutarán las acciones para alcanzar los resultados deseados.

A continuación presentamos la relación esquemática de estos conceptos que forman parte del proceso organizativo:

*33 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México 1985, pág. 215

CRITERIOS

- Separar las actividades similares y relacionarlas entre sí.
- Agrupar las actividades compatibles.
- Ubicarlas cerca o dentro de la función a la que sirven.
- Que la función pueda controlar las actividades.
- Asignar las actividades a una sola entidad.
- Evitar duplicidad de dependencia jerárquica o de responsabilidades.
- Tramos de control no exagerados.
- Separar las funciones de control del control mismo.

REQUISITOS

- Conocer los objetivos de la organización.
- Dividir el trabajo.
- Agrupar actividades similares según su importancia.
- Definir obligaciones.
- Asignación de personal potencialmente desarrollable.
- Informar al personal sus actividades y sus relaciones con otros.

RESULTADOS

- La estructura debe reflejar los objetivos y planes.
- Reflejar la autoridad de la empresa.
- Reflejar el medio ambiente.
- Considerar que la empresa es operada por personas.

+

=

Es evidente que la aplicación de los criterios de estructura dan la pauta para cumplir con los requerimientos de la organización formal. Si alguno de estos criterios no es aplicado adecuadamente, no se llegará a concretar una organización formal como tal, y por lo mismo, esta estructura no reflejará los resultados esperados por ella.

Como ejemplo podemos considerar uno de los aspectos que ha sido fundamental a través de la historia: la división del trabajo. La falta de separación e identificación de funciones no permite agrupar actividades ni definir obligaciones por lo que no se puede obtener como resultado el logro de los objetivos o la identificación de las líneas de autoridad requeridas para la expresión total de la misión de la Empresa.

De aquí que consideremos a la función de Organización como un proceso netamente dinámico de impacto incalculable dentro de la Empresa.

C. Lógica que debe seguirse para la organización de una Empresa.

La lógica fundamental que debe seguirse para organizar una Empresa comprende los siguientes puntos *34:

1. Elaboración de los objetivos de la Empresa.
2. Formulación de objetivos, políticas y planes de apoyo.
3. Identificación y clasificación de las actividades necesarias para lograr éstos.
4. Agrupación de las actividades a la luz de los recursos materiales y humanos disponibles.

*34 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México 1985, pág. 216

5. Delegación del jefe de cada grupo de la autoridad necesaria - para llevar a cabo todas las actividades.
6. Integración de estas agrupaciones en forma horizontal y vertical mediante relaciones de autoridad y flujo de información.
7. Definición de la estructura de la Empresa.

Estos puntos analizados bajo el enfoque de la Planeación Estratégica señalada anteriormente, demuestran la evidente interrelación que existe entre ambas funciones: la Planeación y la Organización, ya que la Organización es consecuencia de todo un proceso de planeación el cual es plasmado en forma tangible a través - de una estructura que satisface sus requerimientos.

Sin una Planeación previa, no es posible saber cuáles son -- los objetivos de la Empresa, cuáles son sus expectativas ni cuá--les son los recursos con que cuenta, así como la posición de la - Empresa en ese momento en relación a las amenazas y oportunidades que la pueden afectar.

La lógica para la organización de las Empresas engloba, por tanto, las funciones de Planeación Estratégica y de Organización en donde una no puede excluir a la otra ya que la ausencia de alguna, provocaría que jamás se diera lo que todos conocemos con el nombre de Empresa como: la conjunción y coordinación de esfuerzos lógicamente dirigidos para la consecución de un objetivo común -- que se traduzca en la satisfacción de ciertas necesidades.

3. ALCANCES DE LA ADMINISTRACION.

A. Limitaciones de alcance de la Administración.

Las limitaciones de alcance de la Administración surgen o se presentan en función de organizaciones determinadas por los niveles establecidos en las mismas. En lo que se refiere a los al---

cances que debe tener la Administración, Lindall Urwick sostiene que *35: "El número ideal de subordinados para todas las autoridades superiores es de cuatro o máximo seis y en el nivel más bajo de la organización, en donde lo que se delega es la responsabilidad por la ejecución de las tareas específicas y no por la supervisión de otros, el número puede ser de ocho o doce".

El tamaño de la Empresa en lo que se refiere a los niveles de organización existentes, genera problemas tales como la existencia de mayor personal adicional al que realmente se requiere en la misma, lo cual implica mayor esfuerzo y dinero. Los niveles departamentales a su vez complican la comunicación ya que ocurren omisiones o malas interpretaciones al bajar la información por línea jerárquica.

Por tal motivo, una de las tareas fundamentales de la Organización es definir a través de la estructuración de la Empresa el alcance que pueda tener la administración de la misma para lo cual debe aplicar uno de los principios de gran importancia que es el del Alcance de la Administración, que indica *36: "Existe un límite de cada puesto administrativo para el número de personas que un individuo puede manejar con efectividad, pero el número exacto en cada caso variará de acuerdo con los factores subyacentes y su efecto sobre el tiempo que se requiere para administrar con efectividad".

Con los puntos anteriores concluimos que una organización se debe estructurar alrededor de las funciones que se deben realizar para lograr el objetivo de la misma.

*35: Lindall Urwick. Notes of the Theory Organization, (N.Y. American Management Association) 1952, pág. 53

*36: Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial McGraw Hill, México 1985, pág. 215

Estas funciones se deben de cuantificar en relación a su contribución al logro de los objetivos establecidos para poder determinar la cantidad de recursos necesarios para ello y hacer la disposición o asignación adecuada de los mismos.

Al concretarse una organización con una estructura determina da en torno a las funciones o actividades, obtenemos un ente plenamente identificado con características propias que lo llevan a convertirse en un marco sólido sobre el que se realice cualquier tipo de actividad.

Muchas organizaciones han caído en el grave error de estructurar no en base a las funciones que contribuyan al logro de -- los objetivos sino en base a las personas que en ese momento las componen y las actividades que realizan.

Al ser el individuo cambiante y complejo por naturaleza, constituir una organización alrededor de él puede provocar inestabilidad dentro de la Empresa ya que los individuos se acostumbran a - un sistema de trabajo seguido por una persona y se muestran renuentes a cualquier tipo de cambio, incongruencia en las actividades para el desarrollo de los objetivos y por lo tanto incumplimiento de los mismos.

B. Concepto de Departamento.

Dentro de la función de Organización, en la división del trabajo encontramos encuadrado el concepto de departamento.

El concepto de departamento se refiere a un área, división o sección definida de una Empresa, sobre la que una persona tiene autoridad para llevar a cabo actividades específicas.

Debido a la constitución, giro y magnitud de las Empresas, -

se han venido utilizando diferentes formas de división o departamentalización de las actividades.

Entre las más importantes tenemos *37:

1. Por números simples: Se utiliza para agrupar personas que deben desempeñar las mismas funciones bajo las ordenes de una misma persona; es útil sólo en los niveles bajos de la organización porque a medida que la tecnología progresa, se exigen aptitudes más especializadas y diversificadas.
2. Por tiempo: Se usa en los niveles bajos de la Empresa y agrupa las actividades sobre la base de tiempo para realizarlas.
3. Por funciones: La departamentalización de este tipo se realiza sobre las funciones básicas de una Empresa que normalmente son: Producción, Ventas y Finanzas aunque éstas pueden va-riar en base al tipo de Empresa de que se trate.

La departamentalización funcional es la base que se utiliza - con mayor amplitud para organizar las actividades y está pre-sente en casi todas las Empresas en algún nivel de su estruc-tura.
4. Por territorio: Se utiliza para Empresas que operan en áreas geográficas amplias. Es apropiada cuando su propósito es --- alentar la participación local en la toma de decisiones.
5. Por producto: Esta estrategia permite a la alta administra-ción delegar en un ejecutivo de división amplia autoridad so-bre las funciones de manufactura, ventas, servicios de inge-niería, etc., en relación con una línea de productos.

*37 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración, Editorial Mc Graw Hill, México 1985, págs. 223-231

6. **Por clientes:** Se dividen las actividades sobre esta base para atender los requerimientos de grupos de clientes claramente definidos.
7. **Departamentalización orientada al mercado:** Implica organizar una Empresa con base en los mercados que atiende o con base a los canales de comunicación que utiliza. La primera agrupa - las actividades para apoyar los esfuerzos de comercialización en áreas clave de mercadeo. La segunda exige que la estructura de la Empresa refleje las formas en que la compañía llega a los clientes finales.
8. **Por proceso o por equipo:** Como su nombre lo indica, son las Empresas fabricantes que agrupan las actividades de acuerdo a un proceso o a cierto tipo de equipo.
9. **Departamentos de servicio:** Son esencialmente una agrupación de actividades que pueden ser efectuadas en otros departamentos, pero que se reúnen en una división especializada con -- propósitos de eficiencia y control, o ambos. Los departamentos de servicio típicos en toda Empresa son: Personal, Com-- pras, Mantenimiento de Planta, Recursos Humanos, etc.
10. **Organización matricial:** Es la combinación de formas funcio-- nales y de producto o proyecto para departamentalizar la misma estructura de la Empresa. La organización matricial repre senta en realidad una solución al compromiso entre la departa mentalización funcional y de producto.

C. Ventajas y desventajas de la división funcional.

Para el diagnóstico de estructuras que llevaremos a cabo, es necesario establecer las ventajas y desventajas que tiene la divi sión por funciones sin menoscabo de las demás formas de división

del trabajo, pero siendo ésta el punto sobre el cual se apoyará nuestra investigación:

Ventajas:

1. Es un reflejo lógico de funciones.
2. Sigue el principio de la especialización de las actividades.
3. Conserva el poder y el prestigio de las principales funciones.
4. Simplifica la capacitación por ser dirigida a un conjunto de actividades específicas.
5. Proporciona medios para ejercer un control estricto.

Desventajas:

1. Especializa en exceso y reduce los puntos de vista del personal clave.
2. Limita el desarrollo de los administradores generales.
3. Reduce la coordinación entre las funciones.
4. Dificulta el crecimiento económico de la compañía como sistema.

D. Relaciones de autoridad.

Las relaciones de autoridad ya sean verticales u horizontales son los factores que hacen posible la organización ya que estimulan las actividades departamentales y de coordinación de la Empresa.

Autoridad en la organización es el poder que tiene una posición para tener la última palabra en la toma de decisiones que afectan a otros. Surge de una posición considerada como "legiti

ma", por lo general se hace referencia al poder de las posiciones o puestos.

Las relaciones de línea y staff son importantes como forma de vida de las organizaciones, por lo cual las relaciones de autoridad entre sus miembros deben afectar necesariamente su participación en la organización de la Empresa.

Las funciones de línea son las que tienen responsabilidad directa sobre el logro de los objetivos de la Empresa, mientras que las funciones staff ayudan a las de línea a trabajar con mayor efectividad en el logro de los objetivos principales de la Empresa.

En la autoridad de línea existe un supervisor que dirige a un subordinado. El escalonamiento de autoridad genera lo que se conoce como "Principio Escalar". Por lo tanto, la autoridad de línea es la que genera un supervisor directamente sobre el subordinado, o sea, es la relación de autoridad en línea directa o etapas.

La naturaleza de la relación staff es de asesoría, tiene como función la investigación y apoyar a los administradores en línea de quien dependen.

Dentro de la Administración existe también lo que se conoce como la autoridad funcional, ésta es el derecho que puede haber delegado un individuo o un departamento respecto a procesos, prácticas o políticas específicas u otras materias relacionadas con las actividades llevadas a cabo por el personal de departamentos diferentes al propio. Se emplea por lo general en los departamentos de servicio y staff ya que están compuestos de especialistas cuyo conocimiento llega a ser la base de los controles funcionales.

Esta autoridad se limita en el sector del "cómo" y en ocasiones del "cuándo". Debe emplearse esporádicamente y sólo cuando exista verdadera necesidad proveniente de fuentes tanto externas como internas.

La autoridad funcional debe concretarse en el punto más cercano posible de la estructura de la organización para preservar la unidad de mando de los ejecutivos de línea y debe ser expresada con claridad.

E. La centralización o descentralización de la autoridad.

La descentralización es un aspecto fundamental de la delegación de autoridad y se haya centralizada en tanto no se delegue.

La centralización como aspecto administrativo se refiere a la retención de autoridad en la toma de decisiones.

La descentralización exige escoger con cuidado qué decisiones irán más abajo de la estructura de la organización y cuáles deben mantenerse en la cima cerca de ella, formular políticas para orientar la toma de decisiones, escoger y capacitar individuos y tener controles apropiados.

La centralización absoluta en un individuo es concebible más implica la inexistencia de administradores subalternos y por lo tanto la falta de una organización correctamente estructurada.

Por otra parte, no puede haber una descentralización absoluta ya que si se delega toda la autoridad cesaría la calidad del administrador y su posición quedaría eliminada por lo que tampoco habría organización.

4. PRINCIPIOS DE LA FUNCION DE ORGANIZACION.

Dentro del estudio de la función de Organización es indispensable recordar algunos de los principios básicos que la apoyan:

*38 Fayol después de sus investigaciones sobre administración, establece los siguientes principios básicos:

1. División del trabajo o principio de especialización.
2. Autoridad y responsabilidad: Considera que la autoridad y la responsabilidad están relacionadas y que la responsabilidad se desprende de la autoridad.
3. Disciplina: Respeto por los acuerdos que se establezcan.
4. Unidad de mando: Cada empleado no debe recibir ordenes de más de un superior.
5. Unidad de dirección: Cada grupo de actividades con el mismo objetivo debe tener un director y un plan.
6. Subordinación del interés individual al interés general.
7. Remuneración justa para la satisfacción de los trabajadores y empresarios.
8. Centralización: Analiza el grado en que la autoridad debe centralizarse o dispersarse.
9. Jerarquía: Autoridad que va de los rangos más altos a los más bajos.
10. Orden: Distribución de cosas y personas.
11. Equidad: Administrar justamente.
12. Estabilidad en el empleo: Evitar la rotación de personal.
13. Iniciativa: Crear y ejecutar un plan por parte de los subordinados.

*38 Harwood F. Merrill. Clásicos en Administración. Editorial Limusa, México 1985, pág. 186

14. **Espíritu de grupo:** Mantener la unidad del personal a través de la buena comunicación.

Además de Henry Fayol otros conocedores e investigadores sobre Administración, han formulado principios o ampliado los antes mencionados, entre los más importantes tenemos:

1. Principios que rigen el establecimiento de una organización formal efectiva *39:

A. Principio de unidad de objetivo: Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la Empresa lo cual significa un conocimiento y entendimiento claro de los mismos por parte de los individuos.

B. Principio de eficiencia: Una estructura de organización es eficiente si facilita la obtención de objetivos deseados con el costo mínimo.

2. Principio de la extensión del área de mando *39:

Existe un límite en cada posición ejecutiva del número de personas que un individuo puede dirigir con efectividad, pero el número exacto en cada caso variará de acuerdo con sus recursos y su impacto sobre el tiempo requerido para una dirección efectiva.

3. Principio Escalar *39:

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el administrador máximo en una Empresa hasta cada posición subalterna, más eficaz será la toma responsable de decisiones y la comunicación en la organización.

*39 Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill, México 1985, págs. 334, 209, 335

4. Principio de delegación por resultados esperados *40:

La autoridad delegada a cada administrador debe ser suficiente para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de él se - esperen.

5. Principio de la responsabilidad absoluta *40:

La responsabilidad del subalterno ante su superior por su de-- sempeño es absoluta, una vez que acepta su tarea y la facultad para realizarla, y ningún superior puede evadir su responsabilidad por - las actuaciones del subalterno.

6. Principio de paridad entre autoridad y responsabilidad *40:

La responsabilidad por las actuaciones no puede ser mayor de - la que implica la autoridad delegada, ni debe ser menor.

7. Principio de la unidad de mando *40:

Cuanto más completa sea la responsabilidad de un individuo pa-- ra con un sólo superior, menor será el problema de conflictos en -- las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal - por resultados.

8. Principio de nivel de autoridad *40:

El mantenimiento de la delegación prevista exige que las deci-- siones dentro de la competencia de un individuo las tome él y no las refiera hacia arriba en la estructura de la organización.

9. Principio de la división del trabajo *40:

Una estructura de organización será más efectiva y eficiente - cuanto mejor refleje las labores o actividades necesarias para al-- canzar los fines de la Empresa y facilite su coordinación, y en la - medida en que los cargos y posiciones individuales se ajusten mejor

*40: Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Cecs, México 1985, pág. 335

a la capacidad y motivaciones de las personas que las desempeñan, a su vez este principio es el de especialización: la división del trabajo para producir más y menor trabajo con el mismo esfuerzo.

10. Principio de la definición funcional *41:

Cuanto mayores sean en un cargo o departamento las definiciones claras de resultados previstos, actividades por emprender, autoridad delegada y relaciones con otros cargos respecto a información, mayor será la eficacia con que los individuos responsables - podrán contribuir a la realización de los objetivos de la Empresa.

11. Principio de separación *41:

Si algunas actividades se diseñan para verificar otras, las - personas a cargo de las primeras no pueden desprenderse de su responsabilidad si dependen del departamento cuya actividad se espera que evalúen.

12. Principio de equilibrio *41:

La aplicación de principios o técnicas debe estar equilibrada con respecto a la efectividad general de la estructura en cuanto - se refiere al logro de los objetivos de la Empresa.

13. Principio de flexibilidad *41:

Conforme más provisiones se hagan para incluir flexibilidad - en las estructuras de organización, más adecuadamente puede una es tructura satisfacer su propósito.

14. Principio de facilitación de liderazgo *41:

En la medida en que la estructura organizacional y su delegación de autoridad facilite a los administradores diseñar y conservar un medio ambiente que permita el buen desempeño, en esa medida se facilitarán sus habilidades de liderazgo.

*41: Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Cecsa, México 1985, pág. 335

5. LA ORGANIZACION BASADA EN LOS SISTEMAS:

A. Definición del concepto de "sistema".

Se puede definir a un sistema como *42 "Un conjunto de cosas interrelacionadas o interdependientes de tal manera que generan un todo compuesto de partes dispuestas en forma ordenada conforme a cierto esquema o plan". En función a esta definición, se puede considerar a la vida en general como un sistema.

Las escuelas, industrias, universidades, etc., son sistemas que a su vez están relacionados con otros sistemas, por lo tanto, toda Empresa, departamento, programa, técnica, etc., tiene una vasta red de interrelaciones en sus componentes. Es por estas innumerables relaciones por lo que es necesario considerar los aspectos derivados de la Teoría de Sistemas y su impacto en las organizaciones.

B. Teoría de Sistemas.

La Teoría de Sistemas se resume en los siguientes conceptos:

1. Un sistema debe ser visto como un todo y no como partes aisladas.
2. Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados. Abiertos si intercambian información, energía o material con su medio ambiente y cerrados si no interactúan con su medio.
3. Para que un sistema pueda considerarse como tal, debe tener límites que lo separen de su medio ambiente.
4. Un sistema abierto para sobrevivir debe poseer tantos insumos de su medio ambiente más energía y materiales como productos finales genere, a este fenómeno se le conoce como homeóstasis.

*42: Oxford English Dictionary

5. Debe tener necesariamente retroalimentación como la información sobre si el sistema está alcanzando su objetivo o se está desviando del mismo.
6. Todos los sistemas tienen subsistemas que se van jerarquizando paulatinamente.
7. Los sistemas abiertos a medida que crecen tienden a volverse más especializados en sus elementos.
8. Los sistemas abiertos cualesquiera que sean pueden alcanzar los resultados deseados de diversas maneras mediante un concepto llamado equifinalidad.

Barnard en su contexto de sistemas, considera al administrador dentro de un sistema cooperativo total que abarca elementos físicos, biológicos y sociales que se encuentran dentro de la organización con una constante interacción con otros sistemas y - considera a la Administración desarrollándose en un plano de sistema netamente abierto.

Una Empresa se considera como un sistema cuyas partes internas trabajan juntas para alcanzar los objetivos establecidos, y cuyas partes externas lo hacen para lograr el funcionamiento con su medio ambiente, incluyendo clientes, público en general, proveedores y gobierno.

El administrador integra sus instalaciones disponibles - - hacia la satisfacción del objetivo por medio de sistemas que relacionan las actividades necesarias para el resultado final deseado.

El enfoque de sistemas viola la departamentalización tradicional por funciones, esto es, por Producción, Ventas y Finanzas. Los sistemas pasan o intervienen a través de las líneas departamentales.

La organización por sistemas ayuda al administrador a ampliar su visión sobre las áreas de la Empresa. Le permite conocer a profundidad sus funciones, su grado de participación en los diferentes sistemas; sus restricciones, las relaciones más significativas revelando de una manera precisa la forma en que los diferentes componentes accionan y reaccionan para producir los objetivos deseados.

En el caso de la departamentalización por funciones, a cada división se le asignan cierto número de actividades específicas a desarrollar. Cada una de éstas se relaciona con otras para el recibo o generación de información para llevar a cabo la función operativa correspondiente, con lo cual se mantiene una constante interacción entre las mismas, formándose por tanto, diferentes sistemas.

Debido a que cada Empresa tiene un sinnúmero de sistemas grandes y pequeños, sería imposible determinar un enfoque de sistemas estricto que regulase a cada uno de ellos.

Es por eso que el enfoque de sistemas pretende identificar primeramente los subsistemas más importantes que se desarrollan en la Empresa y estudiarlos separadamente en cuanto a los subsistemas que los componen, sus relaciones, etc.

C. Ventajas del análisis de sistemas.

El análisis de las Empresas a través de sistemas específicos proporciona las siguientes ventajas:

1. Permite tener un conocimiento amplio sobre la participación de cada individuo en cada sistema.
2. Permite evaluar o ponderar en qué grado dicho sistema contribuye al logro de los objetivos determinados.

3. Da la posibilidad de evaluar la eficiencia operacional de la Empresa.
4. Identifica claramente los requerimientos de recursos que tiene cada sistema y los compara contra los recursos que cada área o división aporta para el desarrollo de los mismos.
5. Proporciona una identificación clara de los resultados que se obtienen del sistema por la participación específica de cada área.
6. Cada sistema lleva implícita la aplicación de la dinámica -- operacional como: insumos, proceso y resultados.

Como se citó anteriormente, el enfoque de sistemas trasciende sobre la tradicional división funcional y es de gran utilidad por lo que en la actualidad se le ha puesto especial énfasis a su estudio.

Como se mencionó en el primer capítulo, al planear se establecen ciertos aspectos vitales para el logro de la misión de la Empresa. Estos aspectos engloban el qué hay que hacer, quién debe realizarlo, cómo debe de hacerse, etc. Y son los componentes que se interrelacionan para formar los sistemas. Por lo tanto, desde la Planeación se establecen los sistemas que se han de seguir, posteriormente con la función de Organización se especifican y designan las actividades a desarrollar volviéndose más especializadas e identificándose más plenamente.

La importancia de esta Teoría de Sistemas estriba en que marca -- los sistemas claves para el logro de los objetivos. Al analizar la división funcional con un enfoque de sistemas se logra identificar la -- contribución de los diferentes departamentos al logro de los objetivos establecidos en la Planeación para poder realizar cambios o modificaciones en caso de que las actividades y los resultados no vayan acorde con lo planeado.

CAPITULO III

TECNICAS PARA EL DIAGNOSTICO DE ESTRUCTURAS

1. ANTECEDENTES.
2. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS.
3. PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.
4. TEORIA DE LOS PISOS:
 - A. Descripción de los diferentes Pisos.
 - B. Diagrama de los Pisos.
 - C. Elementos de diagnóstico.
 - D. Productos finales del diagnóstico.
5. TECNICAS DE DIAGNOSTICO:
 - A. Diagrama de bloque.
 - B. Diagrama de flujo.
 - C. Diagrama por matrices.

1. ANTECEDENTES.

Una fase importante de este seminario de investigación es la descripción de ciertas técnicas aplicables al diagnóstico de estructuras que nos lleven más allá de lo que a primera vista se percibe de la organización de una Empresa.

Primeramente, requerimos definir el concepto de diagnóstico por ser el punto elemental del cual se derivan los cambios o modificaciones que se propongan para alguna estructura.

Diagnóstico significa determinar cuál es la situación de la Empresa a través del conocimiento de sus síntomas, por lo tanto, hacer un diagnóstico de la estructura de una organización conlleva a determinar cómo se encuentra, es decir, establecer en función de un profundo análisis, cuáles son los aspectos en los que se encuentra más fuerte, sus deficiencias, sus potencialidades latentes, sus posibles riesgos y sus implicaciones.

Esta actividad involucra directamente las funciones descritas en los capítulos anteriores por lo que los síntomas que se desprendan de ella, serán resultado de la eficacia con la que se hayan aplicado tanto la Planeación como la Organización dentro de la Empresa.

Como se ha mencionado, en la actualidad es de vital importancia el estudio del funcionamiento interno de las Empresas debido a que sus logros y fracasos son trascendentales por su impacto económico, financiero, laboral, etc.

El hecho de que las Empresas fracasen por una mala administración, provoca que otras partes del sistema productivo como lo son el público consumidor, el trabajador, el gobierno, etc., sean afectadas.

Estas partes al sufrir las consecuencias de dichos cambios, necesariamente impactan en la economía del país, por lo que en la misma me

didada en que aumenta el número de Empresas fracasadas, se retarda a la vez el desarrollo económico, por lo tanto, éstas se convierten en un mal social a causa de sus repercusiones negativas.

Debido a lo anterior, podemos afirmar que el éxito de las Empresas depende directamente de una adecuada administración.

Es indispensable tomar en cuenta que *43: "La Empresa de hoy en día se caracteriza por su grado de complejidad cada vez mayor, producto de la marcada evolución que ha sufrido el medio ambiente, el marco socioeconómico, la ciencia, la tecnología, etc.", causas que definitivamente influyen en esa célula microeconómica que es la Empresa.

Considerando lo que acabamos de establecer, es apremiante ejercer una mejor administración a través de la creación, desarrollo y aplicación de técnicas cuya finalidad sea precisamente contribuir a la obtención de una administración ágil, dinámica y eficaz que vaya de acuerdo con las exigencias de nuestros tiempos.

Desde el punto de vista organizacional, los hechos señalados, denotan que se requieren promover ciertos cambios para los cuales se debe de partir de un completo conocimiento de la propia Empresa.

2. DIAGNOSTICO DE LAS EMPRESAS.

Unicamente mediante el diagnóstico de la Empresa, es como se pueden determinar las condiciones en las que se encuentra. Dicho diagnóstico debe realizarse a la luz de principios y técnicas adecuadas a partir de un plano netamente objetivo y real el cual nos permita formular las recomendaciones pertinentes para afrontar los continuos cambios a los que se ve expuesta.

*43 Fabián Martínez Villegas. El Contador Público y la Auditoría Administrativa. Editorial Pac, México 1984, pág. 27

El objetivo de este diagnóstico es revisar y evaluar una organización a fin de identificar y eliminar deficiencias o irregularidades en cualquiera de sus áreas.

Es preciso analizar a las Empresas no sólo desde su giro comercial, sino poniendo especial énfasis en los objetivos que persigue, - los recursos con que cuenta y los medios que ha definido para lograrlos.

Estos aspectos los debe cubrir la Empresa a través de las funciones de Planeación y Organización que darán lugar a la ejecución de -- ciertas actividades imprescindibles para obtener un desarrollo satisfactorio.

Lo que pretende el diagnóstico en primera instancia, es determinar si todo lo que se realiza dentro de la Empresa va de acuerdo con los objetivos planteados para obtener los resultados deseados, evaluar si la estructura de la organización es la idónea en función de - lo que persigue, analizar si los sistemas existentes son adecuados - o se requieren cambios, etc.

El diagnóstico de la organización tiene un alcance tan amplio como se le quiera dar ya que es posible realizarlo desde un departamento determinado hasta completar la Empresa en su totalidad.

Para realizar un diagnóstico de estructuras, se requiere aplicar ciertas técnicas que forman parte de la función de control.

No obstante que el ejercicio del control es realizado por la Auditoría Administrativa, ciertas técnicas que ésta contempla, pueden ser aplicadas con el objeto de realizar dicho diagnóstico. Si bien estas técnicas funcionan como elementos de control, también pueden ser utilizadas con fines preventivos que sugieran cambios en la dirección y/o administración de la Empresa.

En este punto, caben nacer ciertas consideraciones sobre el concepto de productividad, ya que estimamos anticipadamente que éste será el punto final al que nos llevará el diagnóstico que se realice.

3. PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA.

John Kendrick la define como ^{*44}: "La relación entre la producción de bienes y servicios y los insumos de recursos humanos y no humanos usados en el proceso de producción". La productividad es la relación de producto a insumo. Por lo tanto, cuanto más alto sea el valor de esta razón, tanto mayor será la productividad.

Los factores que influyen negativamente en los índices de productividad contemplan cuatro conceptos básicos que son:

1. Tecnología.
2. Diseño de puestos.
3. Restricciones externas.
4. Factor humano.

Estos conceptos analizados más detenidamente se detallan de la siguiente manera:

1. Empleo de personal no capacitado.
2. Altos costos de materia prima para la producción.
3. Instalaciones inadecuadas.
4. Inversión en equipo obsoleto o no adecuado.
5. Cambios en las actitudes y motivaciones de los trabajadores.
6. Inflación, políticas tributarias, etc.

^{*44} James A.F. Stoner. Administración. Editorial Prentice Hall, México 1982, pág. 219

La eficacia con que funcionen los sistemas de producción se relaciona íntimamente con la salud organizacional y con nuestro nivel de vida.

La medida de la eficiencia con que funciona un sistema operativo, se denomina productividad. El sistema operativo es un marco que engloba, entre otros, los siguientes aspectos ^{*45}:

1. Bienes o servicios a producir.
2. Calidad y cantidad del producto.
3. Planeación de la capacitación.
4. Procesos a emplear.
5. Lugar en el que se llevará a cabo la producción.
6. Requerimientos de instalación.
7. Estructuración y asignación de tareas.
8. Factores administrativos.

Koontz y O'Donnell definen el concepto de productividad como ^{*46}: "La razón de insumos a resultados dentro de un período, y con la debida consideración de calidad", lo cual se expresa con la siguiente fórmula:

$$P = \frac{R}{I}$$

P = Productividad

R = Resultados

I = Insumos

^{*45}: James A.F.Stoner. Administración. Editorial Prentice Hall, México 1982, pág.225

^{*46}: Koontz y O'Donnell. Elementos de Administración. Editorial Mac Graw Hill, México 1982, pág. 47

Por lo tanto, para determinar la eficacia con la que está establecida y administrada una Empresa, se debe de partir de la premisa de -- que *47: "Su productividad es igual al logro de sus objetivos". Dicha relación se expresa con la siguiente fórmula:

$$P = O$$

La productividad pues, tiene dos características importantes como se mencionó anteriormente:

1. Los recursos con que cuenta tales como: humanos, materiales, tecnológicos, administrativos, etc.
2. Sus formas o medidas de aprovechamiento.

Lo cual nos lleva a concluir que el logro de los objetivos de la Empresa depende netamente del nivel de productividad de la misma.

4. TEORIA DE LOS PISOS.

A. Descripción de los diferentes Pisos.

Para efectos del diagnóstico de estructuras, la Teoría de los Pisos permite conocer la situación de la Empresa partiendo de la base de que *47: "En cada una de sus áreas o departamentos, existen tres pisos o niveles que representan o corresponden a las funciones operativas, administrativas o estratégicas de la misma".

Los Pisos que esta teoría contempla son los siguientes:

1. Piso Operativo: Representa todas las actividades y su proceso natural pudiendo ser éstas desde las más elementales hasta las más complicadas dependiendo del tipo de departamento, contribución a los objetivos, etc., que son necesarias para alcanzar al

*47: Lic. Fernando Guerra Muñoz. Material de Investigación.

guna meta u objetivo y que son la base y razón de ser de los siguientes niveles.

2. **Piso Administrativo:** Lleva a cabo actividades de índole netamente de supervisión sobre las funciones y/o procesos del Piso Operativo. Supervisa básicamente los registros y controles generados en dicho Piso independientemente de que éstos sean obtenidos manual o mecánicamente. Siendo el Piso Operativo el que genera documentos fuente y el Piso Administrativo el que los concentra y analiza generando controles y registros.
3. **Piso Estratégico:** Se puede decir que este nivel es la parte donde culmina la actividad empresarial ya que es el Piso donde lo realizado en los niveles anteriores es analizado y usado como base para la toma de decisiones y control de las propias actividades tanto operativas como administrativas de los mismos.

En este punto cabe mencionar que es vital una adecuada operación y administración de los recursos con el fin de poder realizar una toma de decisiones acertada y que a la vez sea estratégica la cual garantice el logro de los objetivos y por lo tanto, refleje lo que quedó definido como productividad.

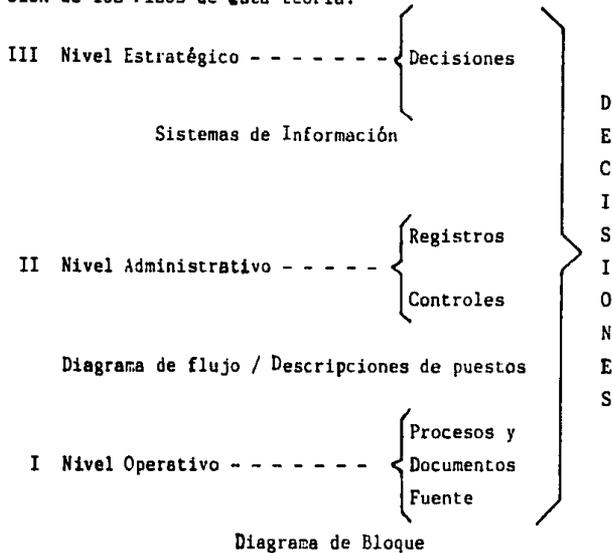
Esta teoría pretende obtener un diagnóstico de la Empresa a través del análisis de los tres niveles citados orientándose básicamente al análisis de sistemas, a las medidas de control interno, los sistemas de información y las medidas correctivas pertinentes.

La Teoría de los Pisos al enfocarse al análisis y diseño de sistemas, sostiene que es básico el que para la creación y generación de los mismos, se contemplen:

1. Una secuencia lógica de operaciones.
2. Registros y controles, y llegar a través de ellos a
3. Una interpretación y control de la información para la toma de decisiones.

B. Diagrama de los Pisos.

A continuación mostraremos el diagrama que representa la relación de los Pisos de esta teoría:



Este diagrama nos muestra que ⁴⁸: "Una vez cumplido el ciclo de operación donde se registran los resultados parciales, los registros y controles brindan los resultados obtenidos en dicho período, estos resultados son determinados a través de ciertas --

⁴⁸ : Lic. Fernando Guerra Muñoz. Material de Investigación.

transacciones y documentos, convirtiéndose en un sistema de información que es percibido por el nivel estratégico para el análisis y toma de decisiones.

C. Elementos de diagnóstico.

Con esta teoría, se puede conocer la situación de los siguientes aspectos de la Empresa que nos muestren elementos para el diagnóstico de su estructura:

1. La operación, su secuencia y efectividad en función de los objetivos.
2. Oportunidad y confiabilidad de la información, registros y -- controles.
3. El control interno y su aplicación en las operaciones.
4. Existencia y efectividad de políticas y normas que apoyen a -- la operación.
5. La ubicación de las responsabilidades y análisis de puestos.
6. Los métodos, sistemas y procedimientos.
7. Los sistemas de información gerenciales.
8. Los modelos gerenciales y la toma de decisiones.
9. Los objetivos generales y particulares, programas y la planeación estratégica e interna del área.

D. Productos finales del diagnóstico.

Algunos de los productos finales que se pueden obtener a través de la aplicación de esta teoría son:

- a. Diseño general del sistema operativo.
- b. Diagramas de flujo.

- c. Descripción de puestos.
- d. Diseño y rediseño de controles y registros.
- e. Estado de origen y aplicación de recursos de información.
- f. Diseño y rediseño de sistemas de información gerenciales.
- g. Modelo gerencial de control y toma de decisiones.

Para poder obtener los productos del diagnóstico de la estructura partiendo como base de la Teoría de los Pisos, es necesario estudiar ciertas herramientas aplicables en el mismo como las que a continuación se detallan.

5. TECNICAS DE DIAGNOSTICO

A. Diagrama de bloque.

a. Descripción:

Consiste en definir los departamentos o áreas que en secuencia intervienen en un proceso que cumple con las actividades de un sistema a través de determinar las actividades fundamentales, la generación y utilización de los documentos - fuente y los controles básicos utilizados.

Esta técnica contempla las operaciones desde su origen - hasta sus últimas consecuencias, por lo que se habrá de determinar la participación que tienen las diversas áreas o departamentos en ese sistema.

- b. Metodología para la elaboración de un diagrama de bloque:
 - 1. Identificar las áreas donde se llevan a cabo las operaciones.



2. Definir la secuencia de operaciones.



3. Identificar dónde nacen los documentos fuente.



4. Determinar su registro.



5. Determinar su control.



6. Darle salida.



7. Por cada vez que se reciba un documento, otro control.



c. Reglas:

1. Si dos áreas dependen de un sólo director o físicamente se encuentran en el mismo lugar, deberán considerarse como una sola.
2. Si un mismo documento viaja por áreas diferentes, deberán identificarse sus entradas y salidas.
3. Por cada documento fuente deberá existir un registro.
4. Por cada documento fuente que sale deberá haber un control.
5. Por cada documento fuente que se recibe, deberá haber un control.
6. Ningún documento deberá regresar a las áreas por las que haya pasado.

Una vez elaborado el diagrama de bloque, deberá realizarse un diagnóstico explicativo del mismo.

d. Resultados de la diagramación por bloque:

La diagramación por bloque nos permite tener un diagnóstico sobre los siguientes aspectos que son de gran importancia ya que nos dan un panorama general de la situación de la Empresa a través del análisis de sus sistemas:

1. Areas que intervienen.
2. Secuencia de operaciones o actividades la cual para que sea óptima, debe ser lógica.
3. Documentos, fuente generados.
4. Registros existentes en el Sistema.
5. Control de entradas y salidas de documentos y/o valores.

A continuación presentamos un ejemplo de diagrama de bloque el cual se explica a través de su correspondiente narrati

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE DEL SISTEMA DE CONTROL EN UN RESTAURANTE

AREA	PROCESO	DOCUMENTO FUENTE	REGISTRO	CONTROL
A	1. Vendedora toma la orden del cliente	① Comanda	① Por su generación.	⚠ Constancia del total de platillos servidos.
	2. Cocina verifica pedido y lo envía a Producción.	①	② Por su salida.	⚠ Constancia de entregado.
	3. Cliente consume alimentos y/o bebidas solicitadas.	①	-	-
	4. Solicita comanda.	①	-	-
	5. Verifica platillos, bebidas e importes.	①	-	-
	6. Cliente pasa a pagar a la Caja.	①	③ Por el total del consumo.	⚠ Registro en la máquina.
B	7. Cajera anota comanda.	①	④ Por su recepción.	⚠ Constancia de recibido.
	8. Al final del turno hace su entrega de las ventas al encargado de turno.	② Hoja de entrega	⑤ Por el total de las ventas del día generadas y su salida.	⚠ Constancia de entregado.
		③ Pagars		
		④ Cheques		
	⑤ Cupones			
C	9. Encargado de turno efectúa corte de caja y verifica Hoja de entrega, pagars, cheques y cupones.	②	⑥ Por la declaración total de la Máquina Registradora.	⚠ Verifica que lo arrojado por el rollo de Auditoría cuadre vs. entrega de la Cajera y firma de autorización.
		③		
		④		
		⑤		
		⑥ Rollo de Auditoría		

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE FLUJO DEL SISTEMA DE CUERO EN UN RESTAURANTE

AREA	P R O C E S O	DOCUMENTO FUENTE	R E G I S T R O	C O N T R O L
D	10. Contador recibe documentación producto de la venta del encargado de turno.	① ② ③ ④ ⑤	7 Por su recepción.	△ Constancia de recibido.
	11. Verifica cada uno de los documentos fuente vs. rollos de Auditoría.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥		
	12. Elabora el reporte de venta en original y copia registrando cada uno de los conceptos de venta anotando cargos y abonos.	⑦ Reporte de ventas.	8 Por su registro.	△ Por el total de la venta.
	13. Lo proporciona al Gerente para su autorización.	⑦	9 Por su salida.	△ Constancia de entrega y autorización.

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE FICHE DEL SISTEMA DE CONTROL EN UN RESTAURANTE

AREA	P R O C E S O	DOCUMENTO FUENTE	R E G I S T R O	C O N T R O L
E	14. Contador envia a Finanzas la documentación conservando copia del reporte de ventas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	11 Por su salida.	10 Constancia de entrega.
	15. Encargado verifica ventas reportadas, depósitos, — Nos. de zetas de la máquina y cifra control.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	11 Por su recepción.	11 Constancia de recibido.
	16. Envía Reporte de Ventas a Captura y documentos — fuente a Servicios Generales.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	12 Por su salida.	12 Constancia de entregado.

NARRATIVO DEL DIAGRAMA DE BLOQUE DEL SISTEMA DE CONTROL EN UN RESTAURANTE

AREA	P R O C E S O	DOCUMENTO FUENTE	R E G I S T R O	C O N T R O L
F	17. Sistema captura el Reporte de Ventas. 18. Captura envia Reporte de Ventas capturado al archivo. 19. Captura envia reporte diario de Ventas por Unidad y lo entrega a Finanzas.	⑦ ⑦ ⑧ Reporte Diario de Ventas por Unidad.	13 Por su recepción. 14 Por su salida. 15 Por su generación y salida.	11 Constancia de recibido. 14 Constancia de entregado. 13 Constancia de entregado.
G	20. Encargado de archivo recibe documentación fuente y la manda al Archivo General.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦	16 Por su recepción.	16 Constancia de recibido.

B. Diagramas de flujo.

a. Descripción:

Terminada la diagramación por bloque y elaborado su diagnóstico, es menester aplicar además la técnica de diagramas de flujo. Esta técnica utiliza como elemento principal a los documentos fuente. Es decir, se enfoca básicamente al análisis de los documentos a través de una consideración minuciosa y detallada de su proceso que abarca desde su origen hasta - su aplicación o última consecuencia. Es el detalle operativo de cómo se desarrollan cada una de las operaciones en secuencia, indicando además el documento fuente de la operación y - el responsable.

Los diagramas de flujo generan por lo tanto, la descripción de los puestos que intervienen en el sistema ya que se - van definiendo específicamente, cuáles son las actividades - que se deben desarrollar en cada uno de ellos, sus métodos y procedimientos.

Las descripciones de puestos son herramientas fundamentales en toda Empresa ya que en ellas se manifiesta la aplicación netamente tangible de los Principios de Organización y - de los criterios de estructuración mencionados anteriormente.

b. Metodología:

1. Para la elaboración de diagramas de flujo es necesario -- utilizar los siguientes signos convencionales:



Operación



Transporte



Inspección



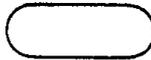
Demora



Almacenamiento

2. Además de los signos anteriores, se pueden utilizar otra serie de signos para representar procedimientos. El enfoque de sistemas utiliza signos convencionales relacionados propiamente con las acciones que ejecuta la computadora y tiene la ventaja de asignar formas simbólicas a las categorías de las operaciones mecánicas que se llevan a cabo en la misma.
3. Los signos más comúnmente utilizados en el área de sistemas son los siguientes:

1. Inicio y fin.



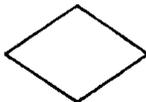
2. Proceso.



3. Documentos.



4. Decisión.



5. Entrada y salida.



6. Conector.



7. Conector de final de página.



8. Líneas de comunicación.



c. Reglas:

1. El diagrama de flujo debe representar una secuencia lógica de operaciones.
2. Se deben utilizar signos convencionales.
3. Debe ser tan claro que se comprenda fácilmente su esencia.
4. Debe describir y acentuar ideas importantes.
5. El flujo de lo que se desea diagramar debe tener un sólo inicio aunque puede derivar en varios finales.
6. Es necesario evitar ir de un lado a otro sin conexiones.

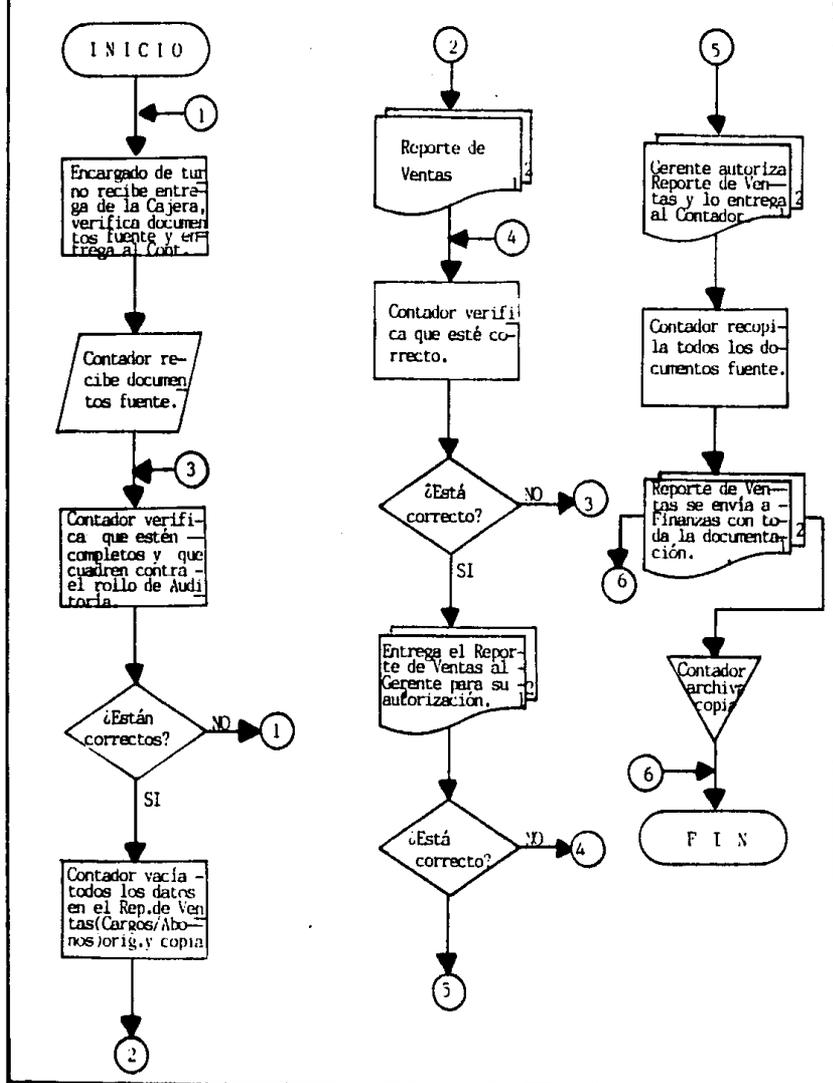
d. Resultados:

1. Proporciona una descripción completa del flujo de las ope raciones que se están analizando.
2. Permite el conocimiento total del procedimiento de que se trate.
3. Permite identificar cómo se ejecuta el trabajo lo cual -- nos hará conocer el porqué.

4. Proporciona la ventaja de dar una visión clara para detectar amplios campos de perfeccionamiento potencial.
5. Permitirá señalar e identificar las áreas en las que es mayor la posibilidad de mejoría.
6. Comprensión de los procedimientos actuales e identificación de un mejor curso de acción futuro.
7. Da una descripción completa que permite identificar las áreas de problema más significativas a atacar.
8. Da la pauta para la simplificación del trabajo.
9. Entre otros aspectos, permite determinar los campos en los que se duplican esfuerzos, se consumen insumos innecesarios, se requieren mayores medidas de control, etc.

A continuación se ejemplifican los diagramas de flujo:

Diagrama de flujo para la elaboración del Reporte de Ventas



C. Diagrama por matrices.

a. Descripción:

Esta técnica primeramente divide las funciones de la Empresa en tres niveles que son ^{*49}:

Nivel I Funciones Básicas:

Representan la unidad de mando y de coordinación de cada una de las naturalezas de las áreas existentes en una organización como por ejemplo: la Dirección de Compras, la Dirección de Finanzas, y todas ellas reportan a la Dirección General.

Nivel II Funciones Aplicadas:

Toda función básica está formada por mínimo tres funciones aplicadas que son: una aplicada a la planeación, una - - aplicada al control y una o varias aplicadas a la operación.

Nivel III Actividades:

Toda función aplicada a cualquiera de las tres naturalezas, está formada por actividades que proceden de la estructura y/o formulación de programas y presupuestos y que se definen como el qué se hace dentro de cada una de las áreas aplicadas.

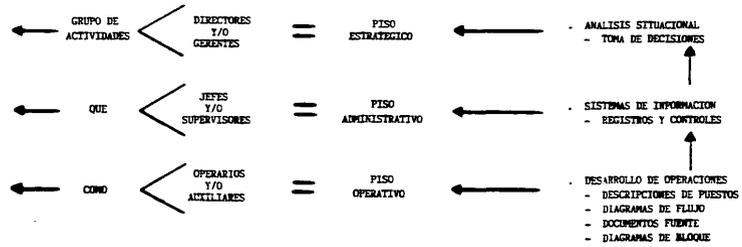
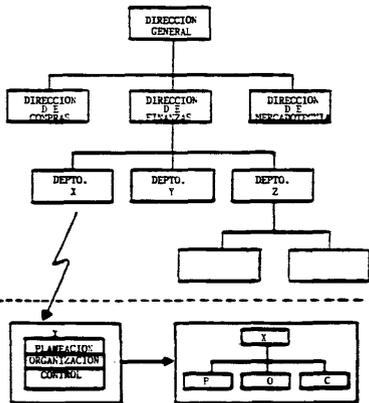
Las actividades a su vez están formadas por operaciones que representan el cómo se realizan en detalle las mismas.

^{*49} Lic. Fernando Guerra Muñoz. Material de Investigación.

En este punto es necesario recordar que la Planeación -- contempla: objetivos, políticas, pronósticos, estrategias, - presupuestos, programas y procedimientos; y que la Organiza-- ción se enfoca a: definir el cuadro organizacional, delinear las relaciones, determinar las descripciones y especificacio-- nes de los puestos. Por lo que el diagnosticar la estructura de la Empresa partiendo de su segregación en los niveles des-- critos anteriormente, nos proporciona una visión completa y - veraz de la forma en que se encuentra funcionando y de la ma-- nera en que se han aplicado estas dos actividades lo cual nos da la posibilidad de poder emitir un juicio más objetivo al - realizar el análisis de la misma.

A continuación presentamos en forma esquemática la rela-- ción de los tres niveles.

DIAGRAMA DE LA RELACION DE LOS TRES NIVELES DE LA TEORIA DE LOS PISOS



En este cuadro podemos observar la relación que se presenta en la aplicación de la Teoría de los Pisos y los niveles descritos en el diagnóstico por matrices.

- b. Metodología para elaborar la matriz para el diagnóstico de -- estructuras:

Para elaborar un diagrama por matriz se requiere hacer -- un esquema tomando como base cada una de las áreas de la Em-- presa.

El procedimiento a seguir para elaborar la matriz es el siguiente:

1. Deberá considerar a cada área o departamento por separado.
2. Colocar cada uno de los puestos jerárquicamente de izquier-- da a derecha.
3. Anotar cada una de las actividades principales que se lle-- van a cabo en dicha área divididas en tres niveles, comen-- zando por las actividades relacionadas con la planeación, dirección y control; posteriormente, las de supervisión y por último las de operación.
4. Marcar con un punto en cada uno de los renglones de acti-- vidades la columna del puesto que las lleva a cabo hasta terminar de relacionar las funciones con el puesto.
5. Identificar en cada punto si la función es responsabili-- dad del puesto con una letra "R" o si es una actividad -- complementaria con una letra "C".

Se entiende por responsabilidades del puesto, aquellas -- funciones que tiene que llevar a cabo que son la razón de ser del mismo.

Actividades complementarias, son aquellas que se realizan en el puesto pero que no implican una responsabilidad directa del mismo.

6. Posteriormente, sumar por renglón de cada una de las actividades, todas las R'S y anotarlas en la columna correspondiente. Sumar todas las C'S y anotarlas en la columna correspondiente.
7. Hecho lo anterior, sumar todas las R'S y obtener el total, igualmente sumar todas las C'S y obtener el total.

c. Reglas:

Realizado lo anterior, se deberán analizar los resultados tomando como base las siguientes consideraciones:

1. La estructura debe estar proyectada a satisfacer las nece-sidades específicas de la Empresa.
2. Las funciones deben estar coordinadas, balanceadas y controladas.
3. Delegación de autoridad y responsabilidad en forma adecuada.
4. El personal apropiado debe ocupar los puestos claves.
5. La motivación de empleados subalternos debe ser eficiente.
6. Debe existir responsabilidad en cuanto a la calidad del trabajo.
7. Suficiente flexibilidad para satisfacer las situaciones cambiantes.

Al diagnosticar la estructura de la Empresa, deberá cerciorarse de si ésta refleja o no la situación verdadera ac-

tual, de las funciones orgánicas y determinar cuáles funciones o actividades son necesarias y deseables para la Empresa.

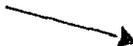
d. Resultados:

Lo que se pretende derive de la aplicación de la técnica de diagnóstico por matrices son una serie de análisis para - determinar ciertos síntomas específicos de la organización -- los cuales serán descritos a continuación, de igual forma, - se presentan las fórmulas utilizadas en cada tipo de diagnós- tico con las cuales se obtendrá como resultado final, la si- tuación de la estructura de la Empresa.

1. Diagnóstico de responsabilidades:

Tiene como fin el determinar las responsabilidades - de los diferentes puestos a través del análisis de las -- actividades que realizan cada uno de sus ocupantes.

FORMULA: R'S



2. Diagnóstico de los objetivos departamentales:

Muestra si la suma de todas las operaciones relacio- nadas con una actividad producen el objetivo de esta últi- ma, y verifica que el soporte operativo que se lleva a ca- bo contribuya a dicho objetivo, así mismo, evalúa la par- ticipación de cada actividad para alcanzarlo. Este diag- nóstico en función del análisis realizado, determina la - factibilidad de la contribución del área en el logro de - los objetivos específicos y generales.

FORMULA: R'S + C'S = A

3. Análisis de métodos, sistemas y procedimientos:

Determinar la eficiencia con la que se llevan a cabo las actividades del área a través de diagramas de flujo - especificando los tiempos destinados a dicha actividad para determinar las que se consideren susceptibles de simplificación.

$$\text{FORMULA: } R'S + C'S = T$$

4. Análisis de puestos:

Se contempla el análisis de las actividades del puesto en cuanto a su ubicación, responsabilidades, similitud, compatibilidad, etc. para proponer en caso necesario, los cambios que se consideren pertinentes.

$$\text{FORMULA: } R'S + C'S = S Y C$$

5. Estudio de cargas de trabajo:

Balancear las cargas de trabajo entre los integrantes del área a través del análisis del tiempo empleado -- por cada una de las actividades que desarrolla.

$$\text{FORMULA: } R'S + C'S = \pm 10\%$$

DE 40 HRS.

6. Determinación de recursos humanos:

Ayuda a detectar las necesidades de recursos humanos a través del análisis de las cargas de trabajo.

$$\text{FORMULA: } R'S + C'S = \pm 10\%$$

DE 40 HRS.

7. Diagnóstico de estructuras de organización:

Diagnostica la situación de la estructura actual de la organización con el propósito de orientarla a objetivos y cambios, a través del agrupamiento de funciones y de las actividades de dirección, planeación, operación y control proponiendo la nueva estructura organizacional.

A continuación presentamos un diagrama por matrices a utilizarse en el diagnóstico de estructuras.

DIAGNOSTICO DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACION

DEPARTAMENTO _____

RAJZA DE LAS ACTIVIDADES	ACTIVIDADES	PUESTOS						R	C	T	T	CON-SIDE RACIONES
DIRECCION												
CONTROL												
SUPERVISION												
OPERACION												
TOTAL												

ESTA
 SERA
 VISITA
 DE
 CONTROL
 EN
 FEBRERO
 DE
 1953

CAPITULO IV

INVESTIGACION DE CAMPO

1. PROBLEMÁTICA.
2. ESTABLECIMIENTO DE LAS FUENTES DE INFORMACION.
3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.
4. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.
5. TABULACION DE LOS DATOS.
6. MODELO.
7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.
8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION.
9. ESQUEMA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.

1. PROBLEMATICA.

Esta investigación de campo se pretende entocar a conocer la opinión de ejecutivos de Empresas pertenecientes al ramo de la Industria Restaurantera, sobre algunos conceptos de Planeación y Organización - con el objeto de determinar el grado de importancia y trascendencia - con que son considerados por este sector tan significativo de la economía nacional.

Consideramos la opinión de este ramo de la industria sumamente - importante, por ser uno de los mayores generadores de fuentes de trabajo así como uno de los elementos de mayor participación e impacto - en el comportamiento de la economía del país.

Es evidente que debido a la situación económica actual interna y a nivel mundial, las Empresas se han visto fuertemente afectadas -- tanto en el aspecto organizacional como en los financieros y productivos, consecuentemente, por lo que cabría preguntarnos: ¿Dónde quedaron esos elementos básicos considerados en algún tiempo como los me--dios fundamentales para alcanzar el éxito profesional?.

2. ESTABLECIMIENTO DE LAS FUENTES DE INFORMACION.

Para conocer la opinión sobre las premisas que se plantean a - continuación, se realizará un estudio a nivel documental y otro de -- campo a través de una encuesta aplicada a cada una de las Empresas de la muestra definida.

Para llevarla a cabo, se tendrán dos planos de acercamiento a la Empresa:

1. Uno a través del ejecutivo que se vaya a entrevistar y
2. A través de información documental básica sobre la Empresa con el objeto de hacer las consideraciones pertinentes.

Algunos de los elementos de información que se tomarán como base son:

1. Políticas, programas de trabajo, presupuestos, procedimientos, etc.
2. Organigramas de la Empresa (general y por departamentos).

3. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

A continuación presentaremos la hipótesis que pretenderá resolver tentativamente la problemática planteada. Posteriormente, haremos el análisis e investigación necesarios para comprobar estas acepciones:

- A. La Planeación es una fase fundamental para toda función administrativa y como tal, es la base o punto de partida del propio Proceso Administrativo.

En relación a ello se advierte que:

1. La Empresa que no aplica la función de Planeación dentro de sus actividades, no llega a ser una Empresa exitosa.
 2. Las Empresas que aplican la función de Planeación generalmente tienen un fin claro y específicamente definido lo cual les permite un aprovechamiento cabal de todos sus recursos, oportunidades, etc.
- B. La estructura organizacional es un medio elemental y a la vez trascendente para el logro de los objetivos establecidos cifrados en la etapa de Planeación.
 - C. Las técnicas de diagnóstico para el análisis de estructuras aquí presentadas, son herramientas útiles aplicables en cualquier momento y en cualquier estructura organizacional.

4. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

Como se mencionó anteriormente, esta investigación se llevará a cabo a través de una encuesta la cual comprenderá enunciados que deberán certificarse o negarse (verdadero / falso), según corresponda.

Dichos enunciados tendrán dos formas de ser contestados:

1. Una a través de la opinión directa del ejecutivo entrevistado.
2. La segunda, a través de las apreciaciones del entrevistador según la información documental obtenida.

Para efectos de esta investigación de campo, se aplicará la estadística para comprobar las hipótesis planteadas haciendo cálculos porcentuales sobre las respuestas obtenidas para cada pregunta.

El método de muestreo que se utilizará será el muestreo al azar, en donde los miembros de una población tienen igual oportunidad de ser escogidos.

Una de las propiedades de la muestra al azar es que representa en miniatura a la población de la que proviene.

Las variables que intervienen en este tipo de muestreo son las variables discretas es decir, son la cantidad de veces que se presenta una característica o evento dado (son variables contables más que mensurables).

Se tomarán como base quince cadenas de restaurantes a las cuales se les aplicará la encuesta.

Cabe hacer mención que esta investigación no ahondará en particularidades específicas de cada una de las Empresas, sino que se enfocará a dar una visión general de las opiniones de los entrevistados y de

la situación de cada una de ellas, con el objeto de rechazar o aceptar las hipótesis planteadas.

5. TABULACION DE LOS DATOS.

Una vez aplicada la encuesta a cada una de las Empresas, se determinará el porcentaje de las respuestas falsas o verdaderas de cada una de las preguntas para determinar la tendencia de las Empresas respecto a cada enunciado y establecer las conclusiones a las que nos lleve dicha investigación.

6. MODELO.

Para aplicar la encuesta se presenta el siguiente modelo:

INVESTIGACION DE CAMPO

EMPRESA _____ FECHA _____

- | | | |
|--|---|---|
| 1. Ejerce la función de Planeación a través de políticas, programas, presupuestos, etc. | V | F |
| 2. Existen documentos fuente, registros y controles generados por las actividades llevadas a cabo. | V | F |
| 3. La estructura de la organización origina una clara y bien definida participación y/o apor-
tación de las áreas en los diferentes siste-
mas con los que cuenta. | V | F |
| 4. La organización se encuentra en el mercado -
en un nivel superior al normal en relación -
con la competencia y/o se encuentra en un ni-
vel de líder. | V | F |
| 5. Existe una departamentalización adecuada en
función del giro y magnitud de la Empresa. | V | F |
| 6. Utiliza de base para la toma de decisiones -
la información generada por los niveles ope-
rativo y administrativo. | V | F |

- | | | |
|---|---|---|
| 7. Considera a la Planeación un elemento vital para el cumplimiento de la misión de la organización por lo que la aplica en forma amplia y constante. | V | F |
| 8. Existe duplicidad de funciones o de dependencia jerárquica. | V | F |
| 9. Toma en cuenta los constantes cambios del ambiente lo que le permite estar a la vanguardia de las situaciones. | V | F |
| 10. La estructura de la organización refleja los objetivos y planes de la Empresa. | V | F |
| 11. Cada departamento debe llevar a cabo en su nivel correspondiente funciones de planeación, organización, dirección y control. | V | F |
| 12. Antes de iniciar o llevar a cabo un proyecto, la Empresa realiza una planeación previa. | V | F |
| 13. Todas las organizaciones cuentan con tres niveles básicos para el desarrollo de sus funciones: operativo, administrativo y estratégico. | V | F |
| 14. Los diversos cambios generados por fenómenos financieros, gubernamentales, económicos, fiscales, etc. han afectado negativamente a la Empresa. | V | F |

7. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.

Una vez aplicada la encuesta se obtuvieron los siguientes resultados:

1. De las 15 Empresas a las que se les aplicó la encuesta, el 53.33% ejerce la función de Planeación a través de políticas, programas, presupuestos, etc.
2. El 40% se encuentra en un nivel superior al normal en relación con la competencia y/o se encuentra en un nivel de líder.
3. El 85% considera a la Planeación como elemento vital para el logro de la misión y objetivos de la organización.
4. El 70% de la muestra no se prepara contra las contingencias que se pudieran presentar por los cambios del ambiente externo.
5. El 45% planea antes de iniciar cualquier proyecto.
6. Los fenómenos financieros, económicos, gubernamentales, etc., afectan negativamente al 65% del total de la muestra.
7. El 70% de la muestra no cuenta con una estructura adecuada para el desempeño de sus funciones.
8. El 60% no cuenta con una departamentalización adecuada en función del giro de la Empresa.
9. En el 40% de la muestra existe duplicidad de funciones o dependencia jerárquica.
10. El 50% no refleja los objetivos y planes en su estructura organizacional.

11. En el 90% existen documentos fuente, registros y controles derivados de la actividad de la Empresa.
12. El 80% utiliza la información generada en los niveles administrativo y operativo para la toma de decisiones.
13. El 74% considera que cada departamento debe llevar a cabo funciones de planeación, organización, dirección y control.
14. El 80% está de acuerdo en que toda organización cuenta con tres niveles básicos: operativo, administrativo y estratégico.

8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO.

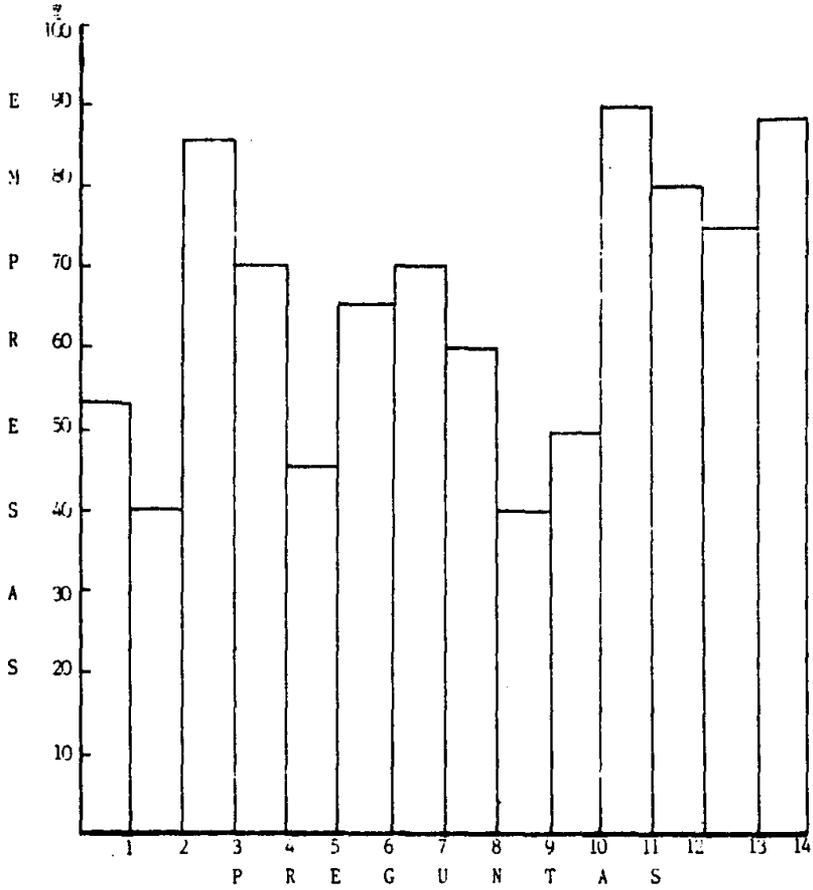
Con la investigación llevada a cabo, se puede concluir que:

1. No obstante la opinión que tienen las Empresas (85%) sobre la necesidad de planear, esta función es escasamente aplicada lo que provoca:
 - A. Que no se defina claramente cual es la misión de la Empresa.
 - B. Por lo tanto, que no se logren los objetivos establecidos (si los hay) y
 - C. Que la Empresa no alcance a tener un desarrollo sobresaliente e impactante que la coloque en los niveles superiores del mercado.
2. El hecho de que una Empresa no se encuentre alerta a los problemas y fenómenos que se pudieran presentar, origina que no pueda afrontarlos llevándola de alguna forma a decaer o a un retraso en su desarrollo.
3. Aunado a lo anterior, y en relación directa, la organización no se desarrolla, incrementa su productividad ni avanza, ya que no --

cuenta con la infraestructura mínima necesaria para llevar a cabo sus actividades con un enfoque predeterminado el cual lo establece necesariamente la función de Planeación.

4. Derivado de este esquema estructural, la Empresa no aprovecha sus recursos y potencialidades ya que los distrae del camino adecuado en el que pudieran ser explotados racionalmente, para destinarlos a funciones poco rentables y productivas.
5. La existencia de elementos utilizables como parámetros de comparación como registros, documentos fuente, etc., nos afirma la posibilidad de aplicar las diferentes técnicas de diagnóstico a la estructura de la organización.
6. Así mismo, las técnicas de diagnóstico pueden aplicarse en todas las Empresas por la existencia de las actividades básicas como lo son la planeación, organización, dirección y control que necesariamente deben llevarse a cabo en cualquier departamento.

9. ESQUEMA DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA.



CAPITULO V

CASO PRACTICO

DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CAJAS REGISTRADORAS

1. ANTECEDENTES.
 - A. Divisiones.
 - B. Configuración de las Unidades Operativas.
 - C. Estructura Organizacional de la Empresa.

2. PROBLEMÁTICA.
 - A. Antecedentes de la Problemática.
 - B. Estructuración de la Problemática.
 - a) Detallada.
 - b) .Por concepto.
 - c) Otros problemas.
 - C. Presentación de la Problemática.

3. DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.

4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

5. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

1. ANTECEDENTES.

A. Divisiones.

La Empresa a la que enfocaremos este estudio se denominará "Grupo Gastronómico, S.A.". La Empresa cuenta con cinco divisiones las cuales comprenden diferentes tipos de servicio:

a) División (afeterías:

Se caracteriza por su servicio rápido y su especialidad en la preparación de platillos estilo americano. Esta División cuenta con un total de 47 Restaurantes que prestan servicio al público las 24 horas del día, con un total aproximado de personal por Unidad de 70 elementos. 40 de las Unidades se encuentran ubicadas en el área metropolitana y 7 son foráneas.

b) División Taquerías:

Prestan un servicio de Restaurante normal con especialidad en la preparación de platillos típicos mexicanos. Está integrada por 12 Unidades de las cuales 10 se encuentran en el área metropolitana y 2 son foráneas. El personal asignado a cada una es de 50 elementos aproximadamente y el servicio es prestado de las 7:00 A.M. a la 1:00 A.M.

c) División Restaurantes de Lujo:

Existen 4 Restaurantes de Lujo cuyas especialidades son: 2 de comida italiana, 1 de comida mexicana y el último de pescados y mariscos cocinados al estilo mexicano. Las 4 Unidades se encuentran ubicadas en el área metropolitana y cuentan cada una, con un total de 70 personas para el servicio. Su operación es de la 1:00 P.M. a las 2:00 A.M.

d) **División Bazar:**

Son 4 pequeñas tiendas que se encuentran ubicadas dentro del área de acceso al Restaurante (cafeterías) donde se venden una gran variedad de artículos tales como: tabaquería, revistas, libros, discos, cassettes, perfumería, etc. Para su administración se cuenta con seis personas promedio por Unidad y funcionan desde las 9:00 A.M. hasta las 12:00 A.M.

e) **División Heladerías:**

Existen 5 Unidades en el área metropolitana, esta División tiene especialidad en variedades preparadas con helado. Ver de además, helados sencillos, paletas y recientemente ha introducido a la venta croissantts preparados, así como emparedados. El personal que atiende a cada Unidad es aproximadamente de 15 elementos. Esta División presta sus servicios al público de las 10:00 A.M. a las 8:00 P.M.

B. Configuración de las Unidades Operativas.

Las Unidades de las diferentes Divisiones se encuentran seccionadas en las siguientes áreas:

- a) **Operación:** La cual lleva a cabo funciones relacionadas con el servicio directo al cliente.
- b) **Administrativa:** Contempla el control de ventas, inventarios, etc., hasta llegar a la contabilización total de lo relacionado con los ingresos y egresos del Restaurante, Heladería o Bazar.
- c) **Cocina:** Abarca lo que se refiere al control de la producción como la preparación de alimentos, servicio de la fuente, compras de materia prima, márgenes y en general todo lo relacionado con la cocina para proporcionar un adecuado servicio.

C. Estructura Organizacional de la Empresa.

La estructura organizacional de la Empresa se divide en:

- Area Administrativa.
- Area Operativa.
- Area Staff.

La Dirección de Administración tiene a su cargo la Gerencia General de Administración, la Gerencia General de Finanzas, la Gerencia General de Administración de Taquerías, la Gerencia de Contraloría de Unidades, la Gerencia Legal y la Gerencia de Sistemas de Información.

En lo que respecta a Cafeterías, Bazar, Heladerías y Restaurantes de Lujo, la administración es llevada a cabo en forma centralizada, por las Gerencias señaladas en el párrafo anterior, - las cuales llevan el control y dan apoyo a estas Divisiones directamente.

Debido a lo reducido que resultan las Divisiones Bazar y Heladerías, no se ha considerado conveniente crear un aparato administrativo descentralizado que las controle ya que con la infraestructura con la que actualmente se cuenta, es posible llevar a cabo la dirección y control de las mismas.

Sin embargo, para la División Taquerías, sí se ha visto necesario descentralizar la administración, ya que aunque sea un número reducido de Unidades, se tiene como proyecto la apertura de otras más a corto plazo por lo que se ha previsto este crecimiento y su posible descentralización total hasta llegar a constituirse bajo otra razón social.

Cabe mencionar, que las Gerencias de Contraloría de Unidades, Legal y Sistemas de Información, dan apoyo en general al aparato administrativo de todas las Divisiones de la Empresa.

El Area Operativa se encuentra seccionada en tres partes - básicas:

1. La Subdirección que controla las Divisiones de Cafeterías, - Bazar y Heladerías.
2. La Subdirección que controla la División Taquerías.
3. Por último, la División de Restaurantes de Lujo que es controlada directamente por la Dirección General, a través de - sus Gerencias de Distrito y Producción.

El Area Staff se encuentra integrada por las Gerencias de - Servicios a Restaurantes, Recursos Humanos, Auditoría y Seguridad Operacional, esta área presta sus servicios y da apoyo a toda la Empresa en general.

A continuación presentamos el organigrama general de Grupo - Gastronómico, S.A., señalando los niveles que lo conforman, exclusivamente del Directivo al Gerencial.

2. PROBLEMATICA.

A. Antecedentes de la Problemática.

Derivado de una Auditoría practicada al Sistema de Administración de Cajas a todas las Divisiones en general, se ha llevado a cabo un análisis de los problemas encontrados con el objeto de determinar sus causas, sus riesgos e implicaciones para posteriormente determinar sus posibles soluciones.

Esta Auditoría fue aplicada a todas las áreas de la Empresa: Administrativa, Operativa y Staff ya que todas intervienen de alguna manera en el Sistema de Administración de Cajas.

Cabe mencionar que al igual que la Auditoría practicada, esta investigación abarcará las diferentes áreas analizando exclusivamente lo que a funciones relacionadas con cajas se refiere.

B. Estructuración de la Problemática.

Esta problemática se estructurará en tres formas:

- a) Una detallada, que abarcará explícitamente cada uno de los hallazgos en relación a la función como sistema, analizando en general a toda la Empresa.
- b) Otra, agrupando los problemas en base a conceptos que son vitales para la adecuada administración de cajas, estos englobarán todos y cada uno de los señalados en el detalle anterior. Dichos conceptos son los siguientes:
 1. Equipo.
 2. Mantenimiento de equipo.
 3. Programación.
 4. Procedimientos.

5. Estándares.

6. Personal.

c) Y otros problemas detectados independientemente de la Auditoría, según análisis previos realizados.

C. Presentación de la Problemática,

1. Problemática detallada.

CONCEPTO	PROBLEMAS	ÁREAS INVOLUCRADAS	POSIBLES CONSECUENCIAS O RIESGOS
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de Puestos de Cafeterías desactualizados (Análisis de Cajero, Gerente de Cajero, Cajero). - No se cuenta con la descripción de puesto de Coordinadora. - Beldeiras, Buzo, Resaurantes de Lujo y Tiquerías, no cuentan con descripciones de puestos para Cajero, Asistente o Coordinadora. - La información proporcionada por los candidatos al puesto de Cajero no es verificada antes de proceder a su contratación. - Recursos Humanos no practica entrevistas de salida a Cajeros para conocer las causas de su rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Responsable de la Función de Cajero legisladoras (en su caso). 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar personal no adecuado al puesto. - Falta de buen intento de las funciones que debe desempeñar en el puesto. - Contratación de personal con antecedentes de falta de probidad. - No poder atacar las causas que provoquen la rotación de Cajeros.
MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - No se cumplen las fechas para el cambio de cintas o servicio preventivo de las máquinas. - Servicios a Restaurantes no hace distinción entre servicio correctivo y preventivo. - No se da seguimiento al cumplimiento de las cláusulas estipuladas en el contrato (por ejemplo: mantenimiento anual de equipo en los Hoteles del Proveedor). 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios a Restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por falta de control en el mantenimiento se carece de información sobre los problemas de mayor incidencia, acciones a tomar, seguimientos a los servicios a recibir, etc. - No contar con el equipo necesario para responder a los requerimientos de la operación, lo cual impacta el proceso de calidad a clientes.

C. Presentación de la Problemática,

1. Problemática detallada.

CONCEPTO	PROBLEMAS	ÁREAS INVOLUCRADAS	POSIBLES CONSECUENCIAS O RIESGOS
PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> - Perfiles de Puestos de Cafeterías desactualizados (Analista de Cajero, Gerente de Cajero). - No se cuenta con la descripción de puesto de Coordinadora. - Heladerías, Bazar, Restaurantes de Lujó y Tiquerías, no cuentan con descripciones de puestos para Cajero, Analista o Coordinadora. - La información proporcionada por los candidatos al puesto de Cajero no es verificada antes de proceder a su contratación. - Recursos Humanos no practica entre vistas de salida a Cajeros para conocer los causas de su rotación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos - Responsable de la Función de Cajero Registrados (en su caso). 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar personal no adecuado al puesto. - Falta de conocimiento de las funciones que debe desempeñar en el puesto. - Contratación de personal con antecedentes de falta de probidad. - No poder atacar las causas que provocan la rotación de Cajeros.
MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - No se cumplen las fechas para el cambio de cintas o servicio preventivo de las máquinas. - Servicios a Restaurantes no hace distinción entre servicio correctivo y preventivo. - No se da seguimiento al cumplimiento de las cláusulas estipuladas en el contrato (por ejemplo: mantenimiento anual de equipo en las Tareas del Proveedor). 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios a Restaurantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Por falta de control en el mantenimiento se carece de información sobre los problemas de mayor incidencia, acciones a tomar, seguimientos a los servicios a recibir, etc. - No contar con el equipo necesario para responder a los requerimientos de la operación, lo cual impacta el proceso de trabajo a clientes.

CONCEPTO	PROBLEMAS	AREAS INVOLUCRADAS	POSIBLES CONSECUENCIAS O RIESGOS
PROGRAMACION	<ul style="list-style-type: none"> - La determinación de compromisos por parte del Proveedor se lleva a - - hacer verbalmente. - Falta de oportunidad y calidad del servicio que presta el Proveedor. - El Proveedor no cuenta con equipo - suficiente para cubrir suplencias - en caso de reparación del equipo - que se tiene que trasladar a sus - instalaciones, por lo que se tienen que usar las destinadas a capacitación. - Servicios a Restaurantes carece de los controles necesarios para determinar el número y naturaleza de los servicios recibidos y por recibir, de acuerdo al contrato. - El Area Operativa define y lleva a cabo la función de programación de cajas, así como la custodia de las llaves de programación. - Restaurantes de Lujó no cuenta con esta función. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de Información. - Responsable de la función de Cajas - Registradoras (en su caso). 	<ul style="list-style-type: none"> - Pueden presentarse faltas de probidad.

DIVISION	PROBLEMAS	AREAS INVOLUCADAS	POSIBLES CONSECUENCIAS O RIESGOS
CAFETERIAS	<ul style="list-style-type: none"> - Carencia de un procedimiento confiable para la evaluación de aspirantes a Cajeros. - A los jefes de Piso no se les capacita desde su ingreso en la función de cajeros. - No se aplican entrevistas de salida a Cajeros. - No existe un programa de rotación de Cajeros entre las diferentes Unidades. - No se tiene evidencia de los asuntos que atienden las Coordinadoras en las Unidades, ni su programa de visitas o actividades. - El control de cajeros de suplencia no es confiable. - El personal de suplencia de Cajeros es insuficiente y en ocasiones se habilita a Vendedoras para el efecto. - Se han encontrado errores en el cálculo estadístico de la identidad de cancelaciones. - Falta de estándares para medir otras desviaciones como errores en registro de recolecciones y declaraciones de ingresos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la Función de Cajeros Registradoras (en su caso). - Unidades. - Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal no adecuado para el puesto. - Confusión y/o duplicidad de funciones de los Departamentos. - Intorpecimiento de las funciones de la operación en el servicio al cliente. - No contar con elementos que permitan controlar las causas de rotación. - Existencia faltas de probidad por permanecer el Cajero en una misma Unidad por largo tiempo. - No se cuenta con parámetros de referencia para determinar y corregir errores.
TAQUERIAS	<ul style="list-style-type: none"> - No existe control sobre la custodia de la programación, sus modificaciones y llaves de las máquinas. - No tiene establecido un programa de atención a cajeros que identifique el tipo de fallas y desviaciones de mayor ocurrencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la Función de Cajeros Registradoras (en su caso). - Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación de personal no adecuado para el puesto. - Confusión y/o duplicidad de funciones de los departamentos. - Intorpecimiento de las funciones de la operación en el servicio al cliente.

DIVISION	PROBLEMAS	AREAS INVOLUCRADAS	POSIBLES CONSECUENCIAS O RIESGOS
RESTAURANTES DE LUJO	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia en la elaboración de cotas fijas y determinación de entregas de ventas de Cajeros. - Faltan elementos que permitan conocer la rotación de Cajeros. - No existe un área que proporcione apoyo para esta función. - No hay políticas ni procedimientos relativos a cajas. - No existen estándares de desviaciones, ajustes, cancelaciones, etc. - No hay control sobre el mantenimiento de equipo, ya que no se ha dado vigilancia al cumplimiento de los términos pactados con el Proveedor. - No se cuenta con personal suficiente y debidamente capacitado para el manejo de la caja. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de Distrito de Restaurantes de Lujo. 	<ul style="list-style-type: none"> - No contar con elementos que permitan controlar las causas de la rotación. - Existencia de faltas de probidad por permanecer el Cajero en una misma Unidad por largo tiempo. - No se cuenta con parámetros de referencia para determinar y corregir errores. - Tener el equipo fuera de servicio, entorpeciendo la atención al cliente. - Faltas de probidad en el manejo de la caja. - No se cuenta con parámetros de referencia para detectar y corregir errores.
BAZAR Y HELADERIAS	<ul style="list-style-type: none"> - El apoyo que presta la Gerencia de Cajas a Bazar y Heladerías, no tiene bien definidos sus alcances. - La supervisión de la función de cajas la llevan las Gerencias de Bazar y Heladerías. - No se proporciona capacitación previa y posterior al personal en su contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de Bazar. - Gerencia de Heladerías. - Gerencia de Cajas Cafeterías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Posibles faltas de probidad en el manejo de la caja. - Riesgos laborales. - Contratación de personal inadecuado.

D I V I S I O N	P R O B L E M A S	A R E A S I N V O L U C R A D A S	P O S I B L E S C O N S E C U E N C I A S O R I E S C O
<p>HALLAZGOS GENERALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El personal se contrata como Vendedor o Despachador y realiza funciones de Cajero. - No se tiene definido el puesto de Cajero. - Constantes ajustes a las hojas de entrega de ventas que modifican el resultado original obtenido. - No se tiene definido el procedimiento a seguir en contingencias de la caja registradora. - No existe un formato para reportar suplencia de cajas. 		

2. Problemática agrupada por conceptos

EQUIPO:

- El control de cajas de suplencia no es confiable.
- No se tiene el procedimiento a seguir en contingencias de máquinas Registradoras.
- No existe un formato para reportar suplencias de Cajas.

MANTENIMIENTO:

- No se cumplen las fechas para el cambio de cinta o servicio preventivo por parte del Proveedor.
- Servicios a Restaurantes no hace distinción entre servicio correctivo y preventivo.
- No se da seguimiento al cumplimiento de las cláusulas estipuladas en el contrato (por ejemplo: Mantenimiento anual de equipo en los talleres del Proveedor).
- La determinación de compromisos por parte del Proveedor se llega a hacer verbalmente.
- Falta de oportunidad y calidad del servicio que presta el Proveedor.
- El Proveedor no cuenta con equipo suficiente para cubrir suplencias en caso de reparación del equipo que se tienen que trasladar a sus instalaciones, por lo que se tiene que usar las de Capacitación.
- Servicios a Restaurantes carece de los controles necesarios para determinar el número y la naturaleza de los servicios recibidos y por recibir, de acuerdo a los Contratos de Mantenimiento de Máquinas Registradoras.
- No hay control sobre el mantenimiento del equipo, ya que no se ha dado vigilancia al cumplimiento de los términos pactados con el Proveedor.

PROGRAMACION:

- El Area Operativa define y lleva a cabo la función de programación de cajas, así como la custodia de las llaves de programación.
- Los Restaurantes de Lujo no cuentan con un área específica que lleve a cabo esta función.
- No existe control sobre la custodia de la programación, sus modificaciones y llaves de las máquinas.

PROCEDIMIENTOS:

- En los Restaurantes de Lujo no hay políticas ni procedimientos relativos a Cajas.
- Deficiencia en la elaboración de cortes finales y determinación de entrega de ventas de Cajeros.
- Constantes ajustes a las hojas de entrega de venta que modifican el resultado original obtenido.

ESTANDARES:

- Se han encontrado errores en el cálculo estadístico de incidencia de cancelaciones (Cafeterías).
- En los Restaurantes de Lujo no existen estándares de desviaciones, ajustes, cancelaciones, etc.
- Falta de estándares para medir otras desviaciones como errores en registro de recolecciones y declaración de ingresos (Cafeterías).
- Taquerías no tiene establecido un programa de atención a cajas que identifique el tipo de fallas y desviaciones de mayor incidencia.

PERSONAL:

- Perfiles de Puestos de Cafeterías desactualizados (Analista de Cajas, Gerente de Cajas, Cajero).
- No se cuenta con la descripción del puesto de Coordinadora.
- Bazar, Heladerías, Restaurantes de Lujo y Taquerías no cuentan con descripciones de puestos para Cajero, Analista o Coordinadora.
- La información proporcionada por los candidatos no es verificada antes de proceder a su contratación.
- Recursos Humanos no practica entrevistas de salida a Cajeros, para conocer las causas de su rotación.
- Carencia de un procedimiento confiable para la evaluación de aspirantes a Cajeros (Cafeterías).
- En Bazar y Heladerías el personal se contrata como Despachador y realiza funciones de Cajero, este puesto no se tiene definido.
- Al personal no se le capacita desde su ingreso en la función de cajas.
- No existe un programa de rotación de Cajeros entre las diferentes Unidades.
- No se tiene evidencia de los asuntos que atienden las Coordinadoras en las Unidades, ni su programa de visitas o actividades.
- El personal de suplencia de Cajeros es insuficiente y en ocasiones se habilita a Verdaderas para el efecto (Cafeterías).
- No se cuenta con personal suficiente y debidamente capacitado para el manejo de la máquina en Restaurantes de Lujo.
- En Bazar y Heladerías no se proporciona capacitación previa y posterior al personal en su contratación.

3. Otros problemas existentes relativos a la función de cajas.

EQUIPO:

- Inexistencia de controles que regulen las transferencias o préstamos de equipo.
- Carencia de una entidad la cual se responsabilice de la ubicación y uso del equipo.
- Se carece de un mecanismo que controle la existencia de equipo de apoyo para las máquinas en Unidades.

MANTENIMIENTO:

- Se carece de controles sobre los reportes y servicios hechos a las máquinas de cada Unidad.

PROGRAMACION:

- No se cuenta con personal capacitado en la programación y manejo de los diferentes tipos de máquinas.

PROCEDIMIENTOS:

- Incumplimiento de los procedimientos establecidos.
- Falta de actualización oportuna de los procedimientos que regulan la operación.
- No se notifica a las áreas involucradas y/o directamente afectadas oportunamente, sobre los cambios que se generan para la operación.
- Falta de capacitación al personal sobre los nuevos sistemas que se implantan.
- No se realiza una emisión formal de los procedimientos.

ESTANDARES:

- Inexistencia de un mecanismo permanente para monitorear el cumplimiento de los procedimientos.

PERSONAL:

- Duplicidad de funciones en lo que se refiere a la contratación (Responsable de la función de Cajas Registradoras (en su caso) y Recursos Humanos).

3. DETERMINACION DE LAS FUENTES DE INFORMACION.

La información se obtendrá de la siguiente manera:

- A. Descripciones de Puestos de las siguientes Gerencias:
 - a) Finanzas.
 - b) Contraloría de Unidades.
 - c) Sistemas de Información.
 - d) Cajas Cafeterías.
 - e) Bazar.
 - f) Heladerías.
 - g) Cajas Taquerías.
 - h) Servicios a Restaurantes.
 - i) Recursos Humanos.
- B. Estados de Resultados de las diferentes Divisiones, que emite la Gerencia de Contraloría de Unidades.
- C. Informes estadísticos de todas las Divisiones proporcionados por la Gerencia anterior.
- D. Inventarios de equipo existente, del Depto. de Activo Fijo, así - como en las Gerencias de Cajas de Cafeterías y Taquerías.
- E. Entrevistas con las Gerencias mencionadas en el punto A sobre - las funciones que realizan en torno a la administración de cajas.
- F. Contratos para la compra y mantenimiento del equipo los cuales - se solicitarán a la Gerencia Legal.

- G. Investigación en el Area Operativa (físicamente en Unidades) so
bre el uso y funcionamiento del equipo así como los procedimien
tos relacionados con el cobro.
- H. Políticas y Procedimientos existentes en las diferentes áreas -
para el control de ingresos.

4. PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS.

Dada la problemática plantada anteriormente, consideramos que las causas principales que la producen son las siguientes:

1. En la Empresa se carece de una definición y segregación adecuada de responsabilidades a ejercer por cada área en lo que se re
fiere a la administración y operación de cajas.
2. Existe una mezcla indebida de las funciones operativas y de con
trol en el área de Operaciones de las diferentes Divisiones, ge
nerando una concentración excesiva de estas últimas en dicha --
área, debiéndose ejercer lo que a controles se refiere en el --
área Administrativa.
3. Se carece de medidas de control confiables y efectivas para re
gular los aspectos que generan graves consecuencias y riesgos -
en el mecanismo para la Administración de cajas.

Hipótesis General.

Es necesario determinar las responsabilidades que debe asumir cada área, para que posteriormente, se establezcan las medidas de -
control interno requeridas para garantizar el adecuado funcionamien
to del Sistema de Administración de Cajas.

5. PLANEACION DE LA INVESTIGACION.

Se tomarán como punto de partida los conceptos en los que fue estructurada la problemática planteada, en base a ellos, se configurará el Esquema Básico que guardan éstos alrededor del Sistema actual de Administración de Cajas.

Una vez definido el Esquema Básico, se desglosarán las partes que lo conforman. Dicho esquema y sus partes, se determinarán a partir de las descripciones de puestos de cada una de las áreas involucradas en el Sistema de Cajas con el objeto de allegarnos de las funciones clave que intervienen en el proceso.

Para apoyar el marco general que engloba este Sistema, se considerarán los siguientes indicadores:

- a) Plantilla existente.
- b) Volumen y distribución de equipo.
- c) Incidencia de cancelaciones y desviaciones en el Area Operativa (cobro).
- d) Volumen de ventas.

Posteriormente, se configurará una matriz de las funciones clave y sus componentes y se señalarán las áreas que actualmente las llevan a cabo.

Determinado lo anterior en base a la información documental obtenida, se realizarán entrevistas con los responsables de cada una de las áreas con el propósito de validar dicha información y obtener el panorama real de las funciones relacionadas con cajas.

Para ello, se tomará como soporte la técnica de diagnóstico por matrices configurando, como ya se mencionó, un modelo de matriz don-

de se representen como variables las funciones clave así como las -
áreas responsables de las mismas.

Posteriormente, se presentará la distribución de funciones pro-
puestas dentro del Sistema así como la infraestructura de apoyo re-
querida para llevarlas a cabo.

A continuación presentamos el modelo de matriz a utilizar:

6. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION:

A. Esquema Básico del Sistema de Administración de Cajas Registradas:

Como producto de los conceptos en los que se ha agrupado la problemática, se ha configurado un Esquema Básico de las Funciones Relacionadas con Cajas ya que cada uno de ellos juega un papel muy importante alrededor de su operación.

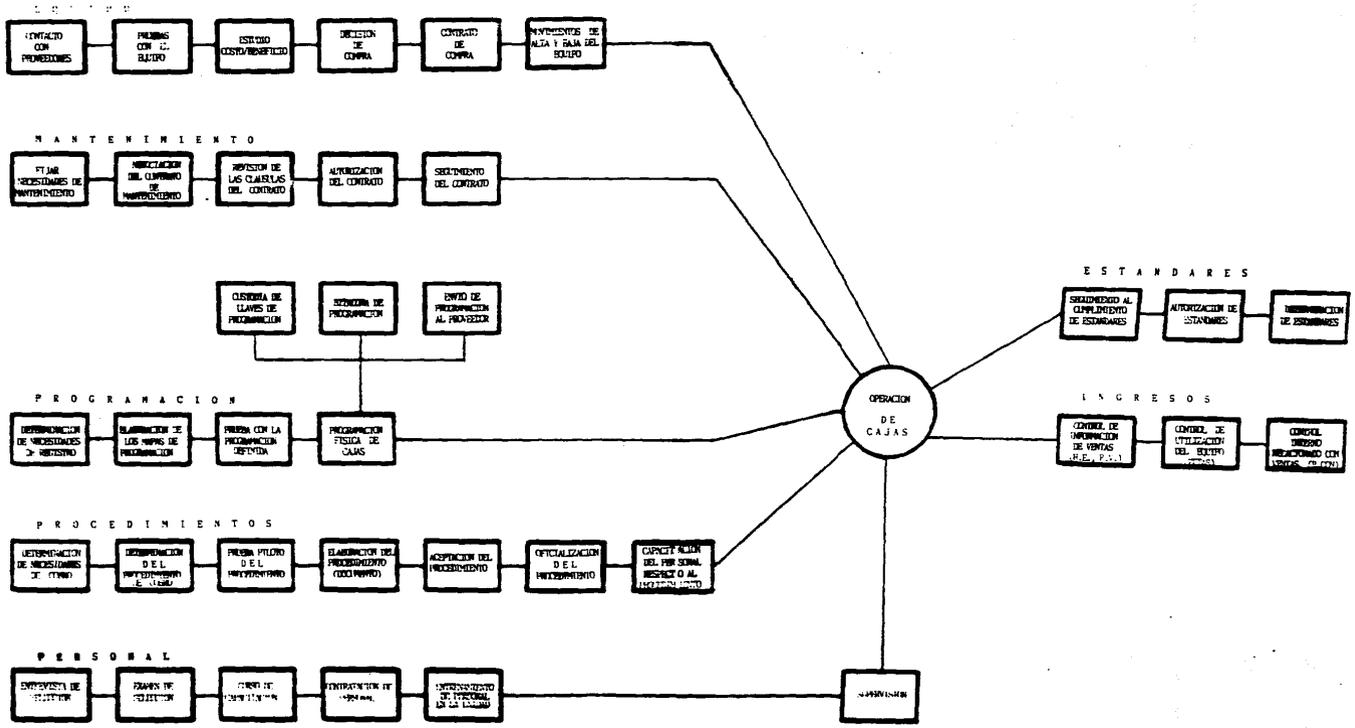
El flujo de estos conceptos es vital para el adecuado funcionamiento de un sistema de esta naturaleza, ya que implican la ejecución de todo un proceso de planeación y organización para - que éste se desarrolle eficientemente.

Este Sistema requiere en primera instancia, de recursos como lo son el equipo y el personal que prácticamente son con los que se ejecuta la operación, además de necesitar de ciertos instrumentos normativos como lo son los procedimientos con el objeto de garantizar su confiabilidad y eficacia a través de las directrices que establecen.

Por otro lado, demanda de funciones de apoyo como lo son la programación del equipo así como su mantenimiento, las cuales deben ser consideradas en la etapa de Planeación, y por último, requiere elementos de control que se dan a través de estándares de operación y sobre los ingresos de la Empresa.

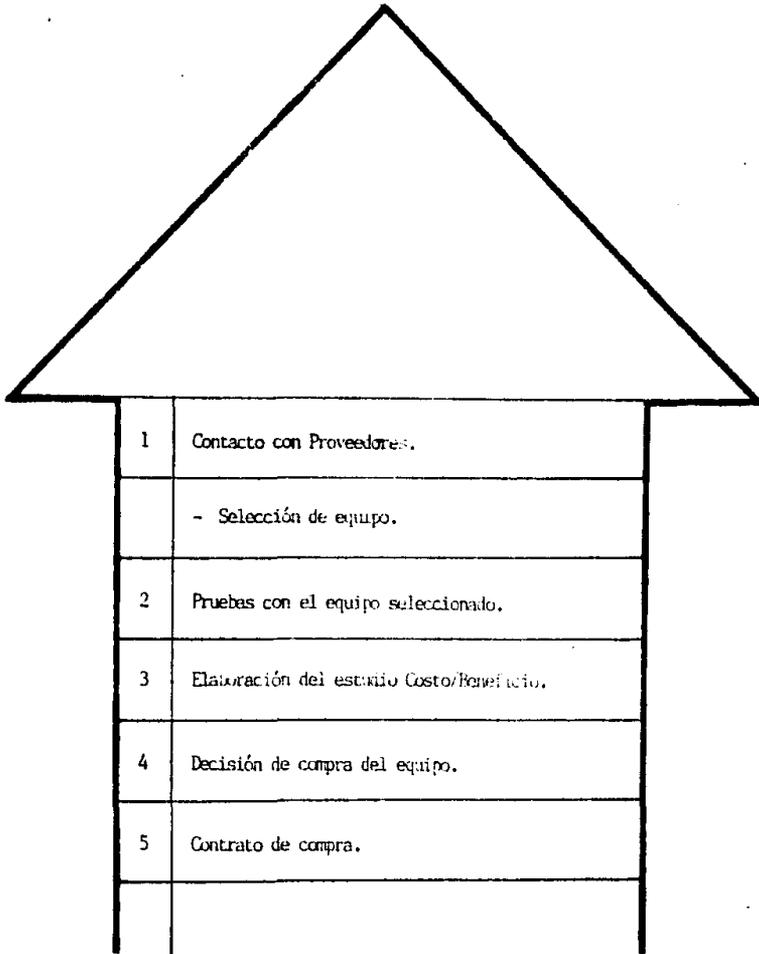
A continuación presentamos el Esquema Básico producto de la investigación, de las Funciones Relacionadas con Cajas.

ESQUEMA GENERAL DE LAS PRINCIPALES RELACIONES CON CAJAS



B. Detalle de los componentes del Esquema Básico.

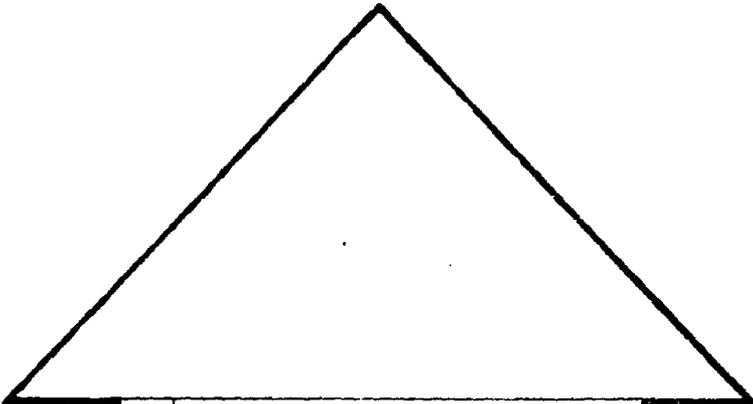
E Q U I P O



E Q U I P O

	- Determinación de las cláusulas que debe contener el Contrato.
	- Celebración del Contrato.
	- Seguimiento a su cumplimiento.
6	Movimientos de alta y baja del equipo.
	- Recepción del equipo.
	- Control del equipo que no esté en uso.
	- Asignación del equipo y control de transferencias.

E Q U I P O

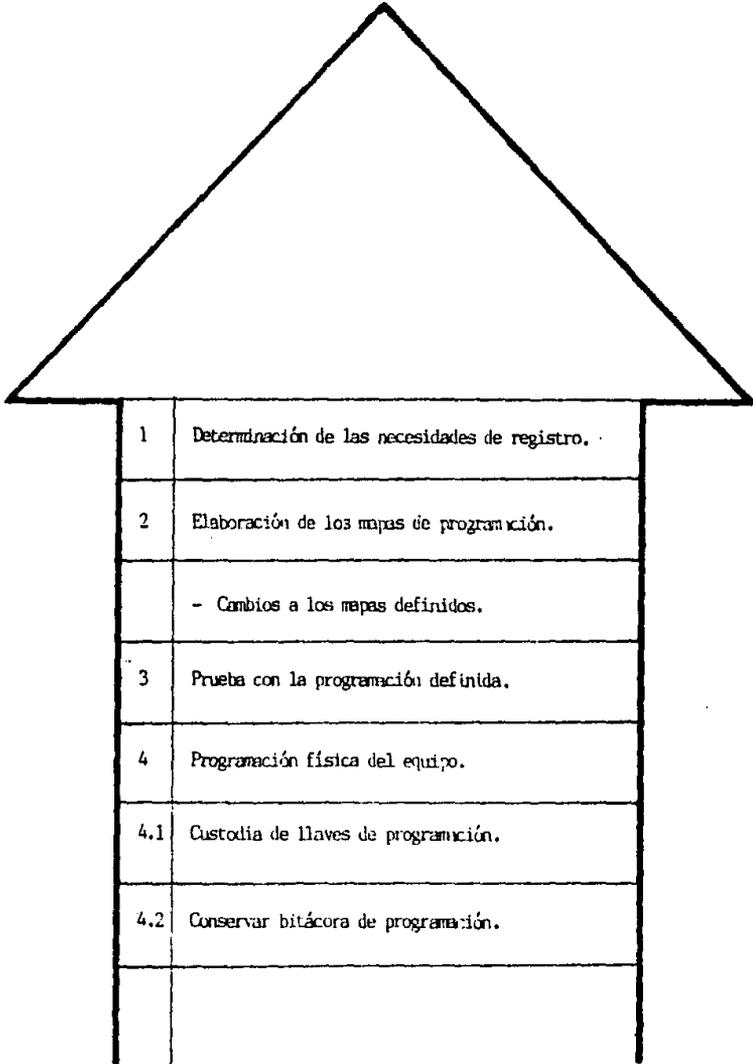


	- Control de la suplencia del equipo en Unidades.
	- Informar movimientos y utilización del equipo a Finanzas, incluyendo contingencias.
	- Toma de inventario del equipo seleccionado y su actualización.
	- Compra, custodia y asignación del equipo de apoyo para Unidades (gavetas, reguladores, etc.).

MANTENIMIENTO

1	Fijar necesidades de mantenimiento.
2	Negociación del Contrato de Mantenimiento.
	- Determinación de las cláusulas que debe contener el Contrato.
3	Revisión de las cláusulas del Contrato.
4	Autorización del Contrato.
5	Seguimiento a su cumplimiento.
	- Información de los mantenimientos preventivos y correctivos efectuados por el Proveedor.

PROGRAMACION

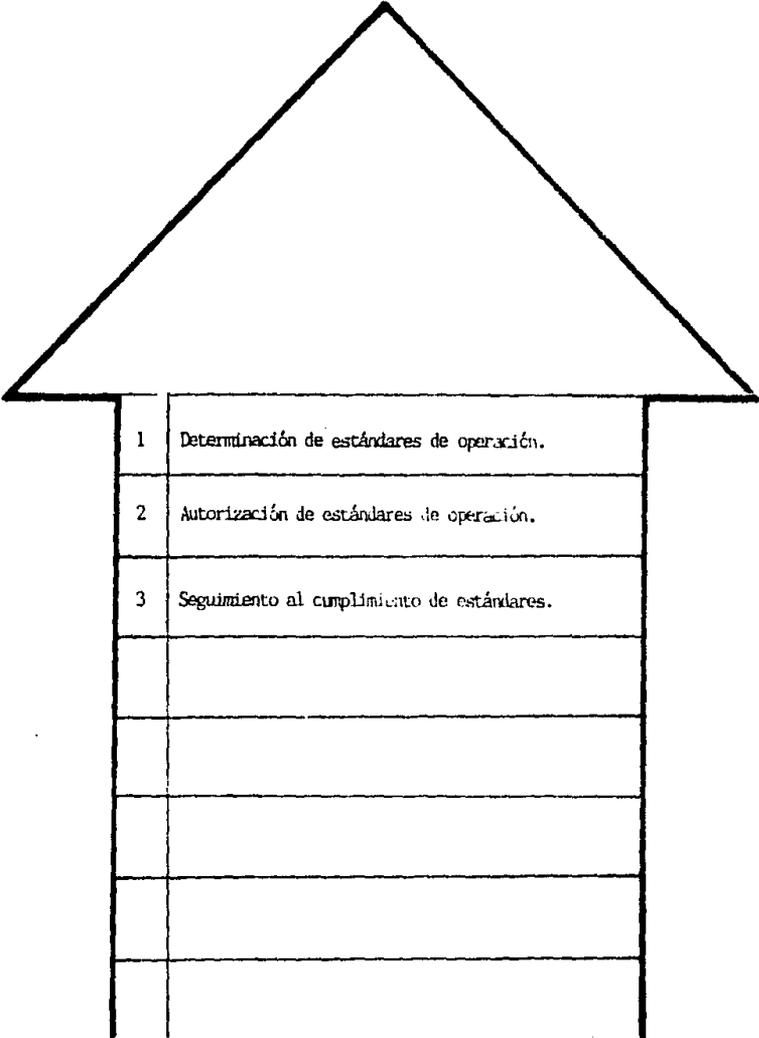


1	Determinación de las necesidades de registro.
2	Elaboración de los mapas de programación.
	- Cambios a los mapas definidos.
3	Prueba con la programación definida.
4	Programación física del equipo.
4.1	Custodia de llaves de programación.
4.2	Conservar bitácora de programación.

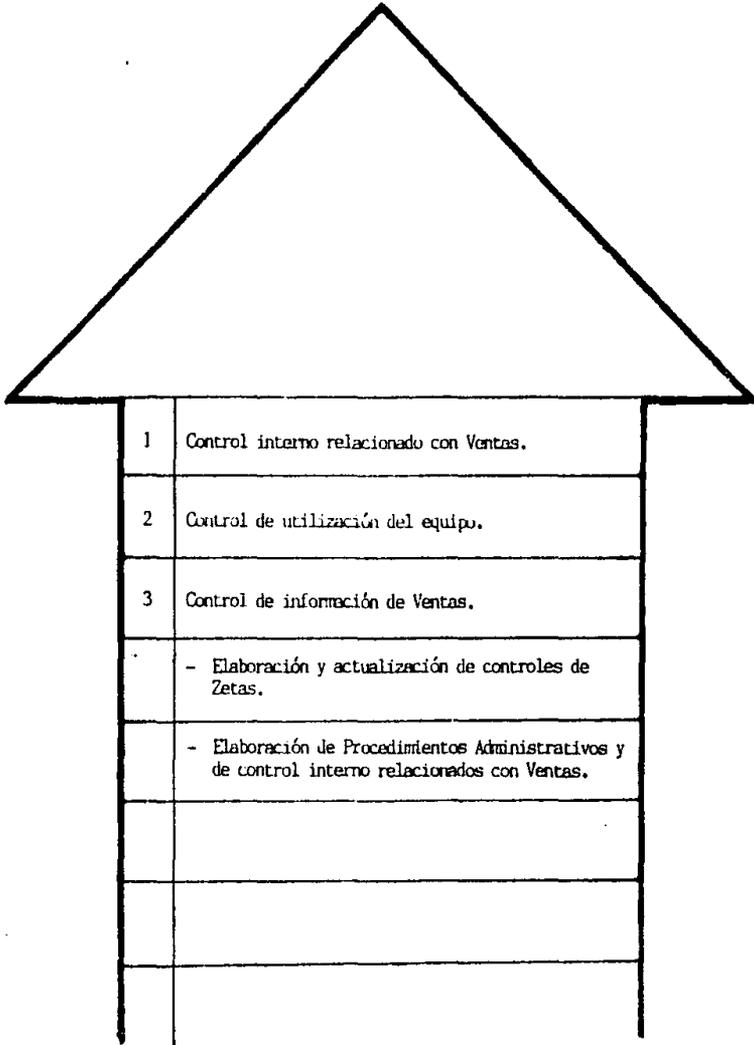
PROCEDIMIENTOS

1	Determinación de las necesidades de control en el cobro.
2	Determinación del procedimiento de cobro.
3	Prueba piloto con el procedimiento definido.
4	Elaboración del procedimiento de cobro (documento).
5	Aceptación y autorización del procedimiento.
6	Oficialización del procedimiento.
7	Capacitación del personal respecto a los procedimientos aceptados.
	- Revisión de la funcionalidad de los procedimientos.

E S T Á N D A R E S

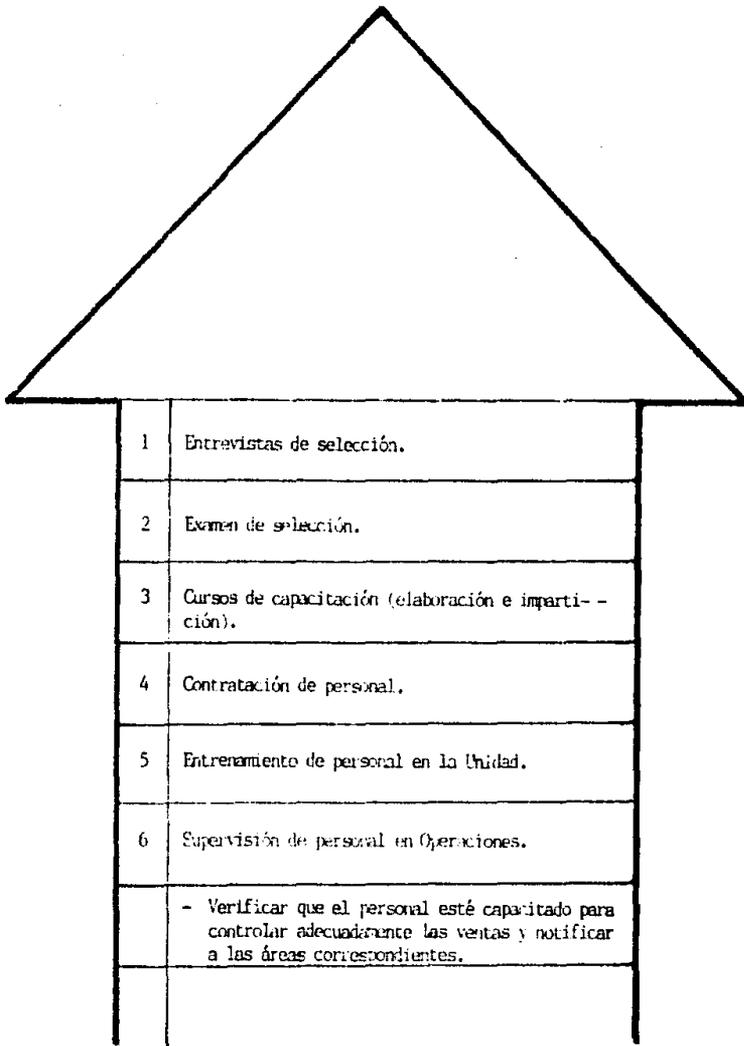


I N G R E S O S



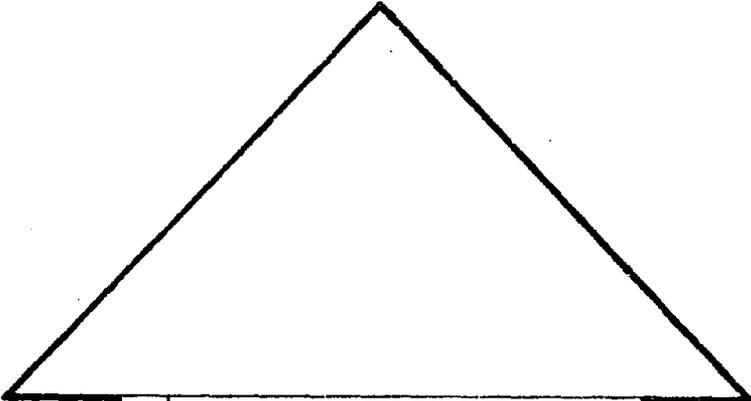
1	Control interno relacionado con Ventas.
2	Control de utilización del equipo.
3	Control de información de Ventas.
	- Elaboración y actualización de controles de Zetas.
	- Elaboración de Procedimientos Administrativos y de control interno relacionados con Ventas.

P E R S O N A L



1	Entrevistas de selección.
2	Examen de selección.
3	Cursos de capacitación (elaboración e impartición).
4	Contratación de personal.
5	Entrenamiento de personal en la Unidad.
6	Supervisión de personal en Operaciones.
	- Verificar que el personal esté capacitado para controlar adecuadamente las ventas y notificar a las áreas correspondientes.

P E R S O N A L

	
7	Otros.
	- Elaboración de descripciones y perfiles de puestos de Gerentes de Cajas, Coordinadora de Cajas y Cajero.
	- Evaluación de descripciones y perfiles de puestos.
	- Entrevistas de salida a personal de Cajas
	- Elaboración de programas de rotación de Cajeros en Unidades.

C. Indicadores Generales.

- a) Plantilla actual global para el Sistema de Administración de Cajas:

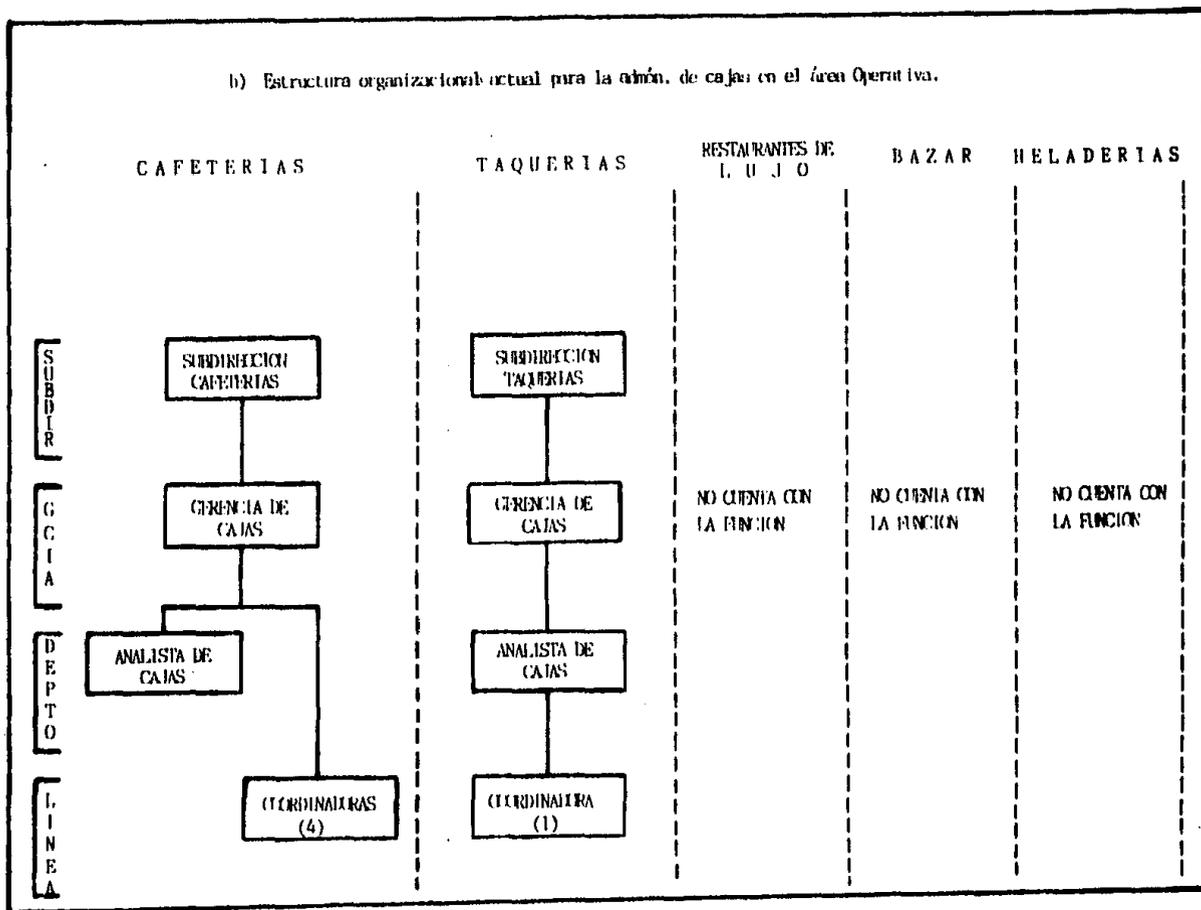
Area Operativa

<u>PUESTO</u>	<u>CANTIDAD</u>
Subdirector	2
Gerente de Cajas	2
Analista de Cajas	2
Coordinadora de Cajas	5

Areas Administrativa y Staff

No existe plantilla autorizada en estas áreas para la administración y/o control de cajas.

b) Estructura organizacional actual para la administración de cajas en el área Operativa.



c) Volumen y distribución de Cajas Registradoras

U B I C A C I O N	M A R C A	T O T A L	%
Cafeterías			
- Unidades	Hugin 5310	93	48.44
- Capacitación	Hugin 5310	19	9.90
	Alpha 4200	5	2.60
	Hugin 5000-B2	6	3.13
	Sweda 76	1	0.52
- Estacionamientos	Alpha 4200	10	5.20
	Sweda 76	1	0.52
	Hugin 5000-B2	1	0.52
SUBTOTAL		<u>136</u>	<u>70.83</u>
Taquerías			
- Unidades	Hugin 5310	15	7.81
- Capacitación	Hugin 5310	5	2.60
SUBTOTAL		<u>20</u>	<u>10.41</u>
Bazar			
- Unidades	Hugin 5310	6	3.13
Heladerías			
- Unidades	Hugin 5310	5	2.60
	Sweda 76	1	0.52
SUBTOTAL		<u>12</u>	<u>6.25</u>
Restaurantes de Lujo			
- Unidades	Hugin 5310	2	1.04
	Sweda L-45	6	3.13
	Sweda 76	1	0.52
SUBTOTAL		<u>9</u>	<u>4.69</u>
- Bodegas	Hugin 5310	7	3.65
	Sweda Litton	3	1.56
	NCR	5	2.60
SUBTOTAL		<u>15</u>	<u>7.81</u>
T O T A L		192	100.00

d) Datos estadísticos de Cajas Registradoras

CANCELACIONES (MILES DE PESOS)

M E S	CANCELACIONES INGRESO	B A Z A R INGRESO	DEPOSITOS INGRESO	REST. DE TIPO INGRESO	TACUEROS INGRESO	T O T A L INGRESO
ENERO	1,884	747	110	1,177	695	4,613
MARZO	2,230	785	146	1,814	1,823	6,788
ABRIL	1,079	306	162	2,146	1,268	4,961
MAYO	1,676	905	130	1,664	717	5,092
JUNIO	1,191	526	75	1,717	649	4,158
JULIO	1,504	412	151	1,667	491	4,225
T O T A L	9,264 (0,08%)	3,681 (1,55%)	774 (0,46%)	10,175 (1,04%)	5,693 (0,27%)	29,837 (0,18%)

DEVIACIONES (MILES DE PESOS)

M E S	CANCELACIONES INGRESO	B A Z A R INGRESO	DEPOSITOS INGRESO	REST. DE TIPO INGRESO	TACUEROS INGRESO	T O T A L INGRESO
ENERO	2,113	72	27	12	664	2,918
MARZO	2,359	45	32	11	805	3,252
ABRIL	2,248	47	58	21	340	2,774
MAYO	1,993	45	72	7	314	2,431
JUNIO	1,998	45	34	4	247	2,298
JULIO	2,106	40	35	18	312	2,511
T O T A L	12,757 (0,10%)	284 (0,12%)	258 (0,13%)	103 (0,01%)	2,702 (0,12%)	16,114 (0,10%)

VENTAS (MILLAS DE PESOS) (CON I.V.A.)

M E S	CAFETERIAS INGRESO	B A Z A R INGRESO	DIAMERIAS INGRESO	REST. LA TIJERA INGRESO	TACUERIAS INGRESO	TOTAL INGRESO
FEBRERO	1'689,795	39,586	21,402	131,609	275,800	2'158,282
MARZO	2'000,801	37,138	30,639	147,222	352,952	2'648,762
ABRIL	1'936,318	37,579	25,786	161,515	328,478	2'509,576
MAYO	2'232,301	38,835	30,916	183,399	463,749	2'849,240
JUNIO	2'182,621	40,369	25,912	170,492	265,278	2,784,672
JULIO	2'481,959	43,863	33,869	185,078	431,048	3'176,337
T O T A L	12'621,815	237,300	168,524	979,305	2'017,295	16'126,869

D. Configuración de la matriz de funciones.

Para efectos de llevar a cabo el diagrama de funciones utilizamos la técnica de Diagnóstico por Matrices, sin embargo, cabe mencionar que la matriz diseñada para esta investigación se ha configurado considerando los conceptos vitales mencionados en el Esquema Básico, que engloban cada una de las actividades de dirección, planeación, control, supervisión y operación.

Hemos considerado conveniente mantener este enfoque con el fin de visualizar claramente las responsabilidades y actividades relacionadas con los conceptos básicos.

Así mismo, en base a las descripciones de puestos y a las entrevistas realizadas a los responsables de las áreas involucradas hemos obtenido como resultado que las de mayor participación son las siguientes:

<u>ADMINISTRACION</u>	<u>OPERACION</u>	<u>STAFF</u>
- Sistemas de Información.	- Cajas Cafeterías.	- Servicios a Restaurantes.
- Finanzas.	- Cajas Taquerías.	- Recursos Humanos.
- Contraloría de Unidades.	- Bazar.	
	- Heladerías.	
	- Restaurantes de Lujo.	

Es importante señalar que esta matriz se ha configurado de tal forma que refleje la participación de los Departamentos que tienen mayor ingerencia en el Sistema de Administración de Cajas Registradoras, en virtud de que con este enfoque se puede obtener una visión general de su funcionamiento.

No obstante que la técnica de Diagnóstico por Matrices nos presenta una matriz por puestos, en este caso, por la razón anterior, se ha considerado en cuanto a departamentos y funciones.

Igualmente, con el objeto de apoyar el diagnóstico que se presentará posteriormente, se indicará la naturaleza de cada una de las funciones como sigue:

- P = Planeación
- D = Dirección
- C = Control
- O = Operación

E. Análisis actual de las funciones relacionadas con Equipos Registrados.

C O N C E P T O		ADMINISTRACIÓN				O P E R A C I O N						STAFF		MAY. DE LAS FUN. CLAVES
		SER. TEMP.	FINAN. ZAS.	COM. Y/O. DIV.	OTRO	CA. COM. SERVO.	ARR. MAQU. DIV.	PRO. DE LA DIV.	MAN. M.	RELA. COM. M.	OTRO DIV.	P. H.	STAFF REEL.	
1	Contrato con Proveedores.					X								P
	- Selección de equipos.					X								P
2	Pruebas con el equipo seleccionado.					X								P
3	Elaboración del contrato Cost/Order form.													P
4	Recepción de compra del equipo.					X								D
5	Contrato de compra.				PM								X	P
	- Determinar con las cláusulas que debe contener el contrato.				PM								X	P
	- Celebración del contrato.				PM	X							X	P
	- equipamiento y su mantenimiento.					X								C
6	Avance de la vida y carga del equipo.					X								C
	- Recepción del equipo.					X								C
	- Control del equipo que ya está en uso.					X								C

E. Párrafo actual de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N					STAFF		NAT. DE LAS UN.	
No.	E Q U I P O	SISTEMAS	FINANZAS	CONTABILIDAD	OTRO	CALCULADORA	MAQUINARIA	RESTITUCION	REPARACION	REPLAZO	UNIDAD	R.H.	SERV. SIST.	
	- Asignación del equipo y control de transferencias.					X								C
	- Control de la suplencia del equipo en Unidades.					X								C
	- Informar movimientos y utilización del equipo a Finanzas, incluyendo contingencias.										X			C
	- Plan de inventario del equipo y su actualización.													C
	- Compra, custodia y asignación del equipo de apoyo para Unidades (gavetas, reguladores, etc.).					X	X						X	C

E. Anorama actual de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N						STAFF		Nº DE CÓDIGOS
		SISTE- MAS	FINAN- ZAS	CONT- RIBU- CION	OTRO	ADM- NISTRA- CION	INCU- RACION	REST- RITO	INVA- LIDACION	RE- PARACION	RE- NOVACION	R.H.	SERV- REST.	
No.	M A N T E N I M I E N T O													
1	Eljar necesidades de mantenimiento.					X								P
2	Negociación del Contrato de Mantenimiento.				LEGAL							X		P
	- Determinación de las cláusulas que debe con- tener el Contrato.				LEGAL	X	X					X		P
3	Revisión de las cláusulas del Contrato.				LEGAL							X		P
4	Autorización del Contrato.					X								D
5	Seguimiento a su cumplimiento.					X	X							C
	- Información de los mantenimientos preventivos y correctivos efectuados por el Proveedor.					X								O
	- Supervisión del servicio prestado por el Pro- veedor.													C
	- Determinación y seguimiento de los procedi- mientos a llevarse a cabo en caso de contingen- cias.													P

E. Función actual de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N					S T A F F		NIV. DE LAS FUNCIONES	
						C A J A S					R.H.	SERV. REST.		
No.	PROGRAMACION	SISTEMAS	FINANZAS	CONTABILIDAD	OTRO	CAJAS OPERATIVAS	TIPO DE CAJA	REST. TIPO	RAZON	TIPO DE CAJA			UNIDAD	
1	Determinación de las necesidades de registro.					X	X		X	X	REST. TIPO			P
2	Elaboración de los mapas de programación.					X	X				REST. TIPO			C
	- Cambios a los mapas definidos.					X	X				REST. TIPO			C
3	Pueba con la programación definida.					X	X				REST. TIPO			C
4	Programación física del equipo.					X	X				REST. TIPO			O
4.1	Custodia de llaves de programación.					X	X				REST. TIPO			C
4.2	Conservar bitácora de programación.					X	X				REST. TIPO			C
4.3	Envío de programación al Proveedor.					X	X							C
	- Revisión preventiva a las programaciones vigentes.					X								C

E. Diagrama actual de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N					STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES		
No.	E S T A N D A R E S	SIST. MAS	FINAN. /AS	CON-IDA. ENT.	OTRO	CAJAS		RIST. GUBO	RIZAS	HILLA DORIA	UNI-DAD	R.H.	SERV. REST.		
						CAJE	RELA								
1	Determinación de estándares de operación.					X	X								P
2	Autorización de estándares de operación.					X			X	X					D
3	Seguimiento al cumplimiento de estándares.					X			X	X					C

E. Diagrama actual de las funciones relacionadas con Grupos Registradores.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N					STAFF		Nº DE LAS FUNCIONES	
No.	E S T A N D A R E S	SIST. MAS	HUMAN. REAS	CON-TRAT.	OTRO	CAUS		RESP. LUGO	RAZON	HERR. DIERO	UNI-DAO	R.H.		SERV. REST.
						CAM-PIERIA	EXCE-RIA							
1	Determinación de estándares de operación.					X	X							P
2	Autorización de estándares de operación.					X			X	X				D
3	Seguimiento al cumplimiento de estándares.					X			X	X				C

E. Papan actual de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N					STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES		
						CAJAS		RENTA	VIZAR	DITA- DARIA				UNI- DAD	
No.	I N G R E S O S	SI- S- T- E- M- A- S	PL- A- N- A- S	CON- T- R- A- L- I- B- L-	OTRO	CA- P- I- T- E- R- I- A	T- A- L- I- A				RENTA	VIZAR	DITA- DARIA		UNI- DAD
1	Control interno relacionado con Ventas.		X												C
2	Control de utilización del equipo.		X			X	X								C
3	Control de Información de Ventas.		X	X											C
	- Elaboración y actualización de controles de Zetas.		X			X									C
	- Elaboración de Procedimientos administrativos y de control interno relacionados con ventas.		X												C

E. Diagrama actual de las funciones relacionadas con Cajas Reglamentarias.

C O N C E P T O		ADQUISICIÓN				D E F I N I C I Ó N						SHAFT		NIVEL DE CALIFICACIÓN	
No.	P E R S O N A L	CUBIERTOS	LIBERAZ.	CUBIERTOS	OBS.	CARGA		MANTEN.	REPAR.	REVIS.	REVIS.	REVIS.	REVIS.		REVIS.
						AFI.	REVIS.								
1	Entrevistas de selección.					X	X								P
2	Examen de selección.													X	P
3	Cursos de capacitación (relación e importancia)					X	X								P
4	Contratación de personal.													X	C
5	Entrenamiento de personal en la Unidad.					X	X								P
6	Supervisión de personal en operaciones.					X	X								C
	- Verificar que el personal esté capacitado para controlar adecuadamente las ventosas y actuar en los áreas correspondientes.														C
7	Otros.														
	- Elaboración de descripciones y perfiles de puestos de Gerente de Cajas, Coordinadora de Cajas y Cargos.					X									P
	- Evaluación de descripciones y perfiles de puestos.												X		C
	- Entrevistas de salida a personal de Cajas.														C
	- Elaboración de programas de rotación de Cajas en Unidades.														P

7. DIAGNOSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE "GRUPO GASTRONOMICO, S.A." PARA EL SISTEMA DE ADMINISTRACION DE CAJAS REGISTRADORAS.

En lo que se refiere a la plantilla existente en el Area Operativa para el manejo y administración de Cajas, encontramos en cada - División, lo siguiente:

1. División Cafeterías:

Cuenta con una Gerencia de Cajas a la cual reporta un Analista y cuatro Coordinadoras de Cajas con el objeto de supervisar y controlar el funcionamiento del equipo (en promedio 2 Cajas Registradoras por Unidad) en las 47 Unidades que conforman esta División, así como al personal (cajeros) necesario para su operación.

2. División Taquerías:

Esta División cuenta con una Gerencia o Departamento específico para controlar y supervisar dicho funcionamiento, a la cual reportan un Analista y una Coordinadora de Cajas que ejercen funciones sobre las 12 Unidades existentes.

3. Divisiones Heladerías y Bazar:

"Ambas Divisiones carecen de recursos formalmente asignados para las funciones antes descritas. Cabe hacer notar que no obstante esta situación, Heladerías y Bazar, reciben apoyo de la Gerencia de Cajas de Cafeterías eventualmente, sin ser responsabilidad directa de esta última, para que las funciones de control y supervisión se lleven a cabo en la operación.

4. División Restaurantes de Lujo:

Esta División no cuenta con apoyo alguno en lo relacionado al funcionamiento del equipo, por lo que se ha generado que cada una de las

Unidades operativas establezca sus propias medidas de control en algunos de los conceptos definidos en el Esquema Básico de las - funciones relacionadas con Cajas antes presentado, por lo que se puede afirmar que carecen totalmente de una dirección, planeación y control para el manejo adecuado del equipo y de los ingresos.

El Area Administrativa a su vez, juega un papel muy importante en este Sistema de Administración de Cajas Registradoras - pero su participación se encuentra sumamente limitada, ya que en términos generales, la función principal que ejerce se enfoca netamente al control de los ingresos reflejados en la documentación fuente que recibe de las Unidades.

Cabe destacar que no existe una participación integral en - torno a los diferentes conceptos del Esquema Básico de las funciones relacionadas con Cajas, a través de la cual se logre una confiabilidad y veracidad de la información recibida del Area -- Operativa.

De igual manera, el Area Staff interviene sólo en algunos - aspectos siendo su participación escasa y limitada.

A continuación presentaremos el análisis del Sistema de Administración de Cajas en base a la matriz que muestra el panorama actual de las funciones relacionadas con dicho Sistema, por - cada uno de los conceptos básicos definidos:

A. Equipo:

El equipo de Cajas Registradoras es un instrumento vital en la Empresa ya que es el primer medio utilizado para el control de los ingresos captados por concepto de las ventas.

El manejo adecuado del equipo tiene un impacto incalculable en relación con el funcionamiento de la Empresa en general -

puesto que es una herramienta que permite contar con una evidencia tangible de los registros efectuados producto de la operación de las diferentes Unidades que la conforman. Es por ello que iniciaremos analizando los recursos y medidas con que actualmente cuentan las distintas áreas de la Empresa con el objeto de poder diagnosticar la forma en que está siendo explotado y controlado tanto el equipo como la información que se emite a través de él.

La función de Planeación en lo que se refiere a la adquisición del equipo y todo lo que ésta implica, es realizada exclusivamente en el Area Operativa, por la División Cafeterías, así mismo, es llevada a cabo en forma deficiente ya que no se contemplan aspectos básicos como lo es la elaboración de un estudio Costo/Beneficio que justifique la adquisición o migración a otros equipos.

El control del equipo a su vez, se encuentra en el Area Operativa, siendo éste sólo para la División Cafeterías. Como se puede observar en la matriz, ninguna de las demás Divisiones ejerce alguna función de control sobre el equipo.

El Area Administrativa en ninguno de los casos participa, quedando al margen totalmente en lo que a equipo se refiere y el Area Staff, como lo es el caso de la Gerencia de Servicios a Restaurantes, tiene una intervención casi nula.

Esta forma de administración de cajas refleja una total falta de coordinación entre las áreas de la Empresa: Administración, Operación y Staff. Esto ha generado las situaciones presentadas en la Auditoría antes citada que se tiene como antecedente, ya que:

1. Este Sistema de Administración de Cajas no cuenta con objetivos claros y precisos a nivel empresarial debido a -

que no está específicamente definido lo que se espera obtener del uso y manejo del equipo en las distintas Divisiones.

2. El Area Administrativa que es el punto final a donde se reportan los ingresos y donde se controlan los activos - de la Empresa, no tiene establecido ningún mecanismo que le asegure la operatividad del Sistema, el cual tome como antecedente para su control.
3. La adquisición del equipo se encuentra, como lo es el caso de la División Cafeterías, en el área que realiza directamente las funciones operativas de las Unidades, careciendo de los elementos necesarios para una adecuada compra de equipo, o para identificar las necesidades de cambio o migración del mismo, ya que no cuenta con personal capacitado que conozca el uso, funcionamiento y manejo de los diferentes equipos existentes en el mercado.
4. Así mismo, se carece totalmente de medidas de control interno para regular el uso, manejo y ubicación del equipo.
5. Como punto de importancia vital, encontramos que el control que existe (escasa y exclusivamente en la División Cafeterías), es llevado a cabo por el Area Operativa, fun-
jiendo ésta como juez y parte en este Sistema, no separándose las funciones objeto de control, del control mismo.

B. Mantenimiento:

Este aspecto es importante para la Empresa ya que implica -- asegurar la continuidad de operación de cada una de las Unidades que integran las diferentes Divisiones.

Las funciones que se engloban en este concepto, en su mayoría han estado asignadas al Area Operativa, principalmente en las Divisiones Cafeterías y Taquerías. Las Divisiones restantes, no han intervenido en ningún caso en ellas.

Por su parte, el Area Administrativa, casi no ejerce ninguna función, y el Area Staff sólo se enfoca a lo que se refiere a trámites para la celebración de contratos de mantenimiento.

Esto nos muestra que no existen en realidad funciones abocadas a una adecuada planeación, supervisión y control puesto que ellas en algunos casos están en el Area Operativa, como ya se mencionó, y en otras ni siquiera existen.

Esta ausencia de funciones en las Areas Administrativa y Staff, han ocasionado la pérdida total de control y por lo tanto, no se han satisfecho los requerimientos de mantenimiento de cada División, lo que ha repercutido en una serie de complicaciones operativas, y aunado a ello, en erogaciones excesivas por este concepto.

Tales complicaciones son las siguientes:

1. No contar con equipo disponible para sustituir el que se encuentra fuera de servicio.
2. Mantener el equipo inactivo durante largos lapsos de tiempo.
3. Repercusión en el servicio al cliente debido a las colas que se generan por no contar con equipo suficiente para el cobro, sobre todo en horas pico.
4. Mermar la imagen de la Empresa por el retraso en el servicio a clientes.

5. Pagos injustificados a los Proveedores de Mantenimiento - del equipo los cuales se tenían contemplados en los Contratos establecidos.

C. Programación:

La programación de las Cajas Registradoras es un aspecto netamente de control, ya que dichas programaciones determinan la forma de registro de las operaciones diarias de las Unidades. La programación del equipo con ciertas características, es lo que permite registrar las operaciones, determinar los cortes de las ventas diarias, etc.

Estas funciones se encuentran ubicadas en el Area Operativa y en ocasiones son realizadas como lo es el caso de los Restaurantes de Lujo, por las propias Unidades, quedando tanto la - Administración como el Area Staff, fuera de toda intervención.

Esto es un problema trascendental debido a que se generan las siguientes situaciones:

1. Malos manejos del equipo por parte de la Operación al tener a su alcance los medios para intervenir en las programaciones (realizar alteraciones, modificaciones no autorizadas) como llaves, mapas de programación, etc.
2. Fugas de información sobre los sistemas de control establecidos.
3. Faltas de probidad, por el conocimiento general de las -- funciones del equipo como son las restricciones para efectuar cancelaciones.
4. Existencia de programaciones que se encuentren fuera de - estándares, ocasionando que se rompa su uniformidad en todas las Divisiones.

5. Afectación a los demás sistemas establecidos que dependen de la información emitida por este equipo de acuerdo a especificaciones predeterminadas.
6. Entorpecimiento en el cobro y servicio al cliente al desprogramarse el equipo.

D. Procedimientos:

Dado que forman parte de la función de planeación, repercuten en los resultados que se esperan obtener de cada División debido a que a través de ellos se trazan los caminos para llevar a cabo las funciones inherentes al cobro y adecuada administración de los ingresos.

De la misma manera que en los conceptos anteriores, el Area - Administrativa casi no interviene, estando a cargo del Area - Operativa.

Las implicaciones más importantes que se tienen en este concepto son:

1. Carencia de medidas de control interno.
2. Obsolescencia de procedimientos.
3. Contraposición de los mismos.
4. Falta de uniformidad en todas las Divisiones en cuanto al uso, manejo y control del equipo y los ingresos.

E. Estándares:

Los estándares son considerados parámetros de control y de referencia sobre las operaciones que se llevan a cabo en las diferentes Unidades.

Sin embargo, al no ser establecidos por un área diferente a la que realiza las operaciones directamente, es muy difícil que se pueda tomar alguna medida que frene las desviaciones y errores existentes, provocando que se acentúen o generalicen por no contar con elementos que permitan analizar las situaciones que se presentan.

Tal es el caso de fenómenos como las cancelaciones, desviaciones, etc., que frecuentemente se generan, y si estos estándares los establece el Área Operativa, lo que pretenda controlar el Área Administrativa estará muy lejos de acercarse a la realidad, ya que no se obtienen con la debida veracidad y confiabilidad.

F. Ingresos:

El Área Administrativa en general, sí ejerce funciones de control, pero cabe destacar que al no contar con una adecuada distribución de responsabilidades sobre los conceptos antes analizados, es prácticamente imposible que dicho control sea efectivo, ya que no se cuenta con información veraz la cual puede ser utilizada para una adecuada toma de decisiones, por las anomalías que presenta la ejecución de las funciones relacionadas con dichos conceptos.

G. Personal:

Como se puede observar en la matriz antes presentada, la mayoría de las funciones se ubican en las Divisiones Cafeterías y Taquerías quedando las demás a la deriva, es decir, no existen formalmente departamentos responsables de llevarlas a cabo.

Esto se refleja por tanto, en una mala planeación de los recursos humanos requeridos, a los cuales no se les selecciona objetivamente, capacita y controla con el objeto de promover su desarrollo y lograr su máxima eficiencia.

Finalmente, cabe tomar en cuenta algunos indicadores señalados anteriormente ya que reflejan el resultado de la operación del equipo con el sistema actual. Estos indicadores se muestran en la tabla a continuación:

TARIFA DE INDICADORES

	CATERERIAS	TAQUERIAS	RESTAURANTES DE TIPO	B A Z A R	HEJADERIAS
TOTAL DE EJITO POR DIVISION	136	20	9	6	6
PERSONAL ASIGNADO A LA FUNCION DE CAJAS EN OPERACIONES	6	3	-	-	-
TOTAL DE CANCELACIONES POR DIVISION DE FEB. A JUL. 1986 (MILES)	CANT. MONTE 2087 \$ 9,564 (0.000)	CANT. MONTE 3107 \$ 5,643 (0.200)	CANT. MONTE 3616 \$ 10,175 (1.000)	CANT. MONTE 140 \$ 3,081 (1.550)	CANT. MONTE 1095 \$ 774 (0.460)
TOTAL DE DESVIACIONES POR DIVISION DE FEB. A JUL. 1986 (MILES)	12,757	2,702	103	24	258
TOTAL DE VENTAS POR DIVISION DE FEB. A JUL. 1986 (MILES)	12'623,885	2'017,795	979,705	257,740	168,524

1. Cafeterías cuenta con un total de 136 Cajas Registradoras para sus 47 Unidades incluyendo a los estacionamientos — ubicados en ellas. Obtuvo de febrero a julio de 1986 un total de \$ 12'757,000.00 como desviación, lo cual representa un 0.10% del total de su venta en dicho período.

Llamamos desviaciones a las diferencias existentes entre los reportes de ventas de las Unidades y lo que realmente se depositó al Banco por concepto de la venta diaria de las mismas.

2. Taquerías maneja un total de 20 Cajas Registradoras y tuvo desviaciones por \$ 2'702,000.00, esto representa el — .13% del total de su venta en el período antes citado.
3. Restaurantes de Lujo maneja 9 Cajas Registradoras en total, alcanzó una desviación de \$ 103,000.00 que significa el .01% del total de su venta para el período febrero/julio de 1986.
4. Bazar obtuvo con 6 Cajas Registradoras una desviación de \$ 294,000.00 que es el .12% del total de su venta.
5. Heladerías igualmente con 6 Cajas Registradoras tuvo un — total de desviación en el mismo período de \$ 258,000.00 re presentando el 0.15% del total de su venta.

Sobre estos indicadores, es necesario señalar que las cancelaciones son producto del manejo directo del equipo, es decir, son resultado de una serie de actividades para realizar el cobro en las diferentes Unidades. Se generan por los registros realizados por los cajeros y representan: cómo son llevados a cabo los procedimientos establecidos para el cobro, la capacidad del personal para el manejo del equipo, el estado físico del equipo y principalmente, refleja cómo es el manejo de

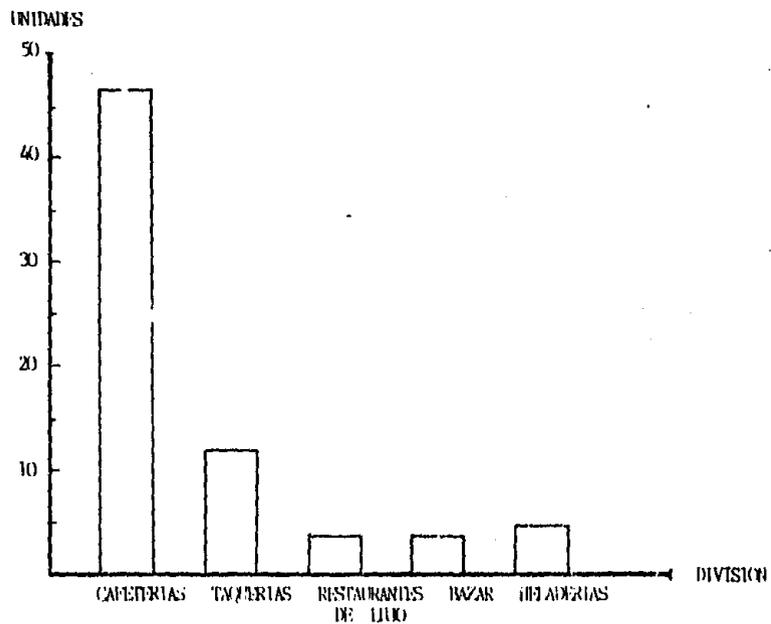
los ingresos (que puede repercutir, si no es adecuado, en posibles faltas de probidad).

A continuación presentaremos el importe de cancelaciones que obtuvo cada División en el período de febrero a julio de -- 1986:

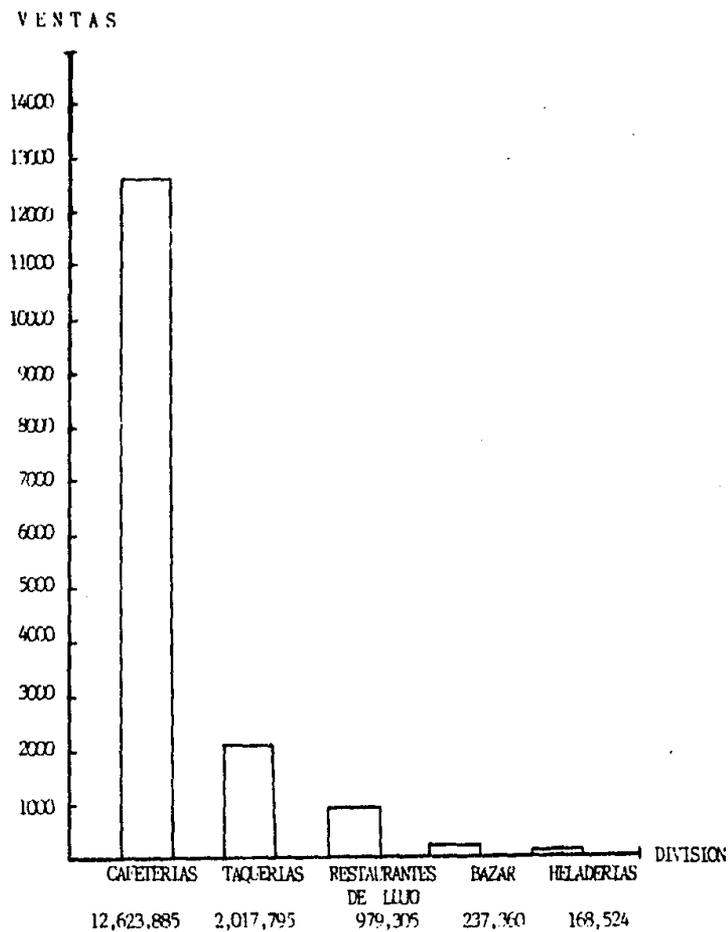
1. Cafeterías obtuvo un total de cancelaciones de - - - - - \$ 9'564,000.00 lo cual representa el 0.08% del total de su venta.
2. Taquerías tuvo como resultado un total de \$ 5'643,000.00 siendo el 0.28% sobre la venta total en el período mencionado.
3. Restaurante de Lujo obtuvo \$ 10'175,000.00 por este concepto el cual representa el 1.04% del total de su venta.
4. Las cancelaciones de Bazar ascienden a \$ 3'681,000.00 -- siendo este importe el 1.55% de su venta total.
5. Por último, Heladerías obtuvo \$ 774,000.00 siendo el -- 0.46% del total de su venta en el período mencionado.

Enseguida presentaremos el promedio de ventas, el promedio de cancelaciones y el promedio de desviaciones por División, con el objeto de analizarlas y compararlas:

DISTRIBUCION DE UNIDADES POR CADA DIVISION



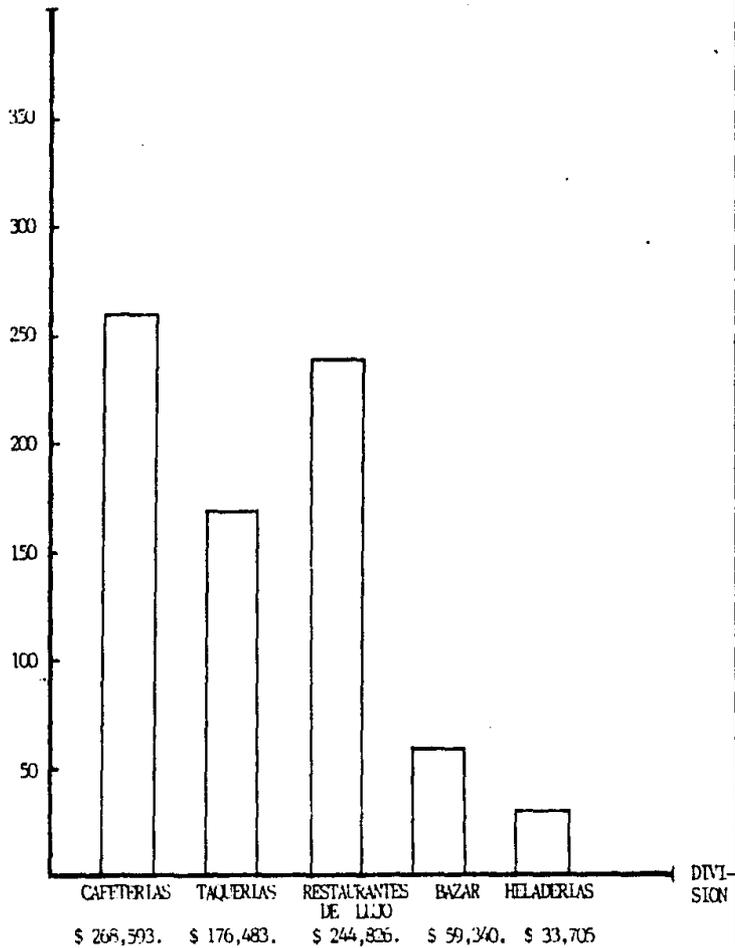
TOTAL DE VENTAS POR DIVISION EN EL PERIODO
FEBRENO A JULIO DE 1986
(MILES)



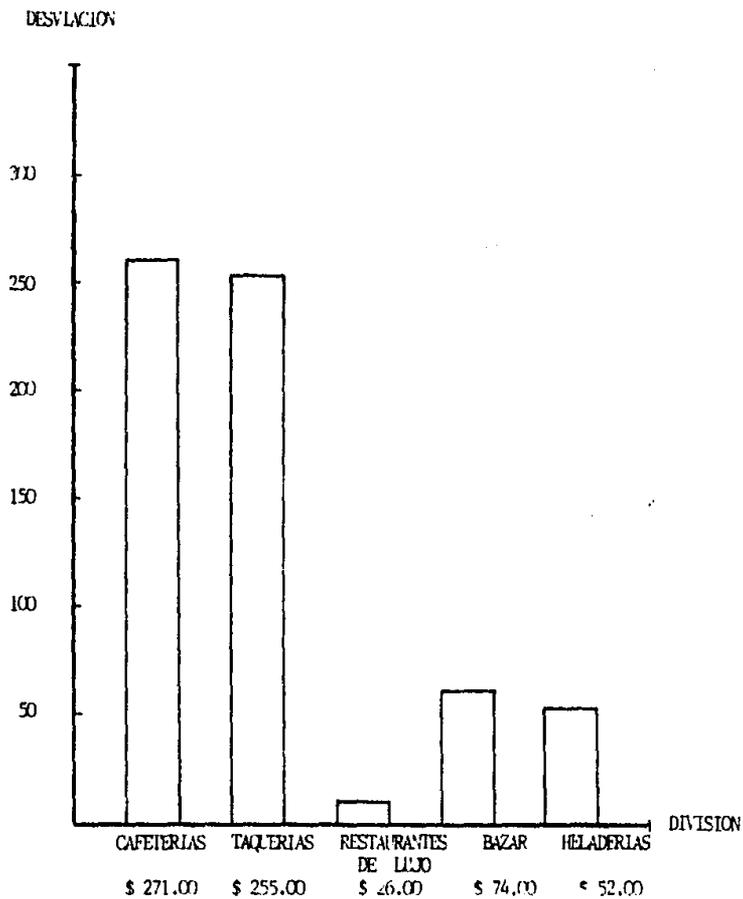
PROMEDIO DE VENTAS POR DIVISION EN EL PERIODO
FEBRERO A JULIO DE 1966

(MILES)

VENTAS

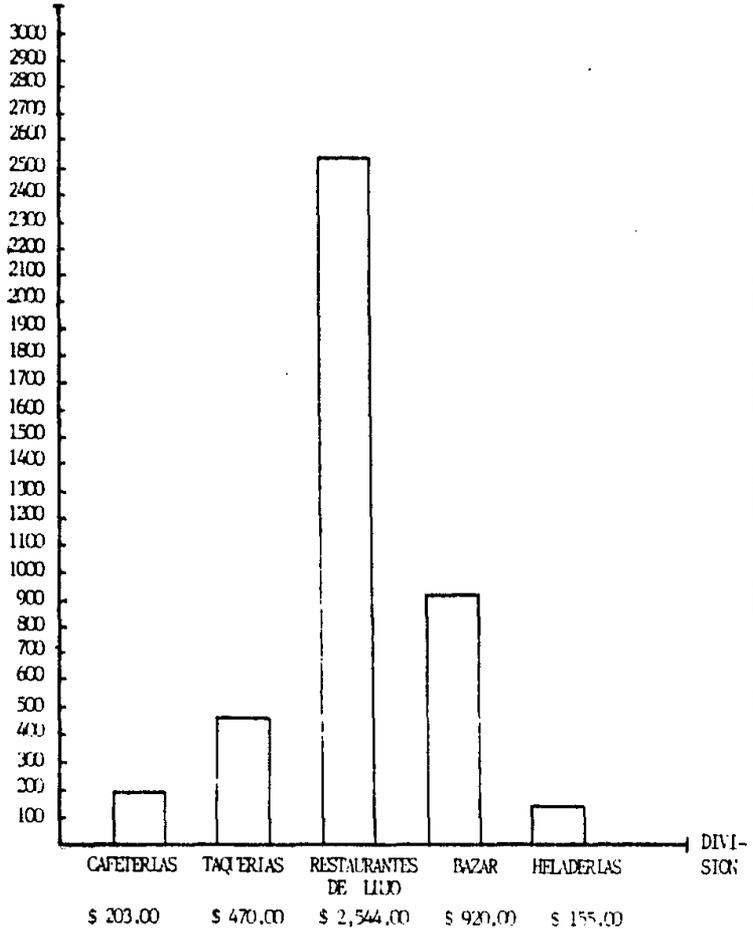


PROMEDIO DE DESVIACIONES POR DIVISION EN EL PERIODO
FEBREJO A JULIO DE 1966
(MILES)



PROMEDIO DE CANCELACIONES POR DIVISION EN EL PERIODO
 FEBRERO A JULIO DE 1986
 (MILES)

CANCELACIONES



Como resultado de los promedios obtenidos, ubicaremos a cada División en una tabla comparativa la cual nos indique por cada concepto, la posición que ocupa, del promedio mayor al menor en cada caso.

Como se muestra en la gráfica que presentaremos a continuación, la División Cafeterías ocupa el 1er. lugar en cuanto a número de Unidades que la conforman, así como por el promedio de ventas que obtuvo mensualmente y por el monto de sus desviaciones, y el 4º lugar en lo que se refiere a cancelaciones.

La División Restaurantes de Lujo, no obstante que ocupa el 4º lugar en relación al número de Unidades con que cuenta (o sea, 4), es la que ocupa el 1er. lugar en el promedio de cancelaciones por División y el 5º en el promedio de desviaciones, ubicándose en el 2º lugar por concepto del promedio de ventas.

La División Taquerías se ubica en el 2º lugar por el número de sus Unidades y por el monto de desviaciones promedio obtenidas, y en el 3er. lugar por sus ventas y cancelaciones promedio.

Heladerías ocupa el 3er. lugar en cuanto al número de Unidades, el 5º por sus ventas y cancelaciones promedio y el 4º por el número de desviaciones.

Por último, la División Bazar, ocupa el 4º lugar por el número de sus Unidades y por sus ventas promedio, el 3er. lugar por sus desviaciones y el 2º por sus cancelaciones.

Esta comparación nos demuestra que en la División Restaurantes de Lujo y en la División Bazar, se carecen de medidas de control que frenen y regulen la incidencia de cancelaciones, así como una falta de supervisión total en cuanto al uso y manejo del equipo y los ingresos, ya que tan sólo con cuatro Unidades, cada una, sobrepasan totalmente a las demás Divisiones en el mismo período.

Igualmente, la División Jaquerías, comparada con la División Cafeterías, está casi a la par con esta última en cuanto a promedio de cancelaciones, contando solamente con 12 Unidades.

Como complemento a la comparación y resultados anteriores, consideraremos a la División Cafeterías como punto de referencia para analizar a las demás Divisiones, ya que fue la que obtuvo la mayor cantidad de ventas de febrero a julio de 1986 y por ser la que con más Unidades cuenta.

UBICAR QUE CUMPA CADA DIVISION POR CONCEPTO

CONCEPTO	1º	2º	3º	4º	5º
UNIDADES	CAFETERIAS 47	TAQUERIAS 12	HELADERIAS 5	RESTAURANTES DE TIPO 4 B A Z A R 4	
VENTAS PROMEDIO POR UNIDAD (MILES)	CAFETERIAS \$ 269,993.00	RESTAURANTES DE TIPO \$ 266,826.00	TAQUERIAS \$ 176,483.00	B A Z A R \$ 59,940.00	HELADERIAS \$ 33,705.00
DESVIACIONES PROMEDIO POR UNIDAD (MILES)	CAFETERIAS \$ 271.00	TAQUERIAS \$ 255.00	B A Z A R \$ 74.00	HELADERIAS \$ 52.00	RESTAURANTES DE TIPO \$ 26.00
CANCELACIONES PROMEDIO POR UNIDAD (MILES)	RESTAURANTES DE TIPO \$ 2,544.00	B A Z A R \$ 920.00	TAQUERIAS \$ 470.00	CAFETERIAS \$ 203.00	HELADERIAS \$ 155.00

COMPARACION DE LAS DIVISIONES TAQUERIAS, RESTAURANTES DE LUDO,
BAZAR Y HELADERIAS CONTRA LA DIVISION CAFETERIAS

DIVISION	C O N C E P T O				
	% DE UNIDADES	% DE VENTAS DEL PERIODO FEB. A JUN. 1986	% DE VENTAS MENSUALES PROMEDIO POR DIVISION	% DE DESVIACIONES MENSUALES PROMEDIO POR DIVISION	% DE CANCELACIONES MENSUALES PROMEDIO POR DIVISION
TAQUERIAS	25.53	16.77	65.70	94.00	231.52
RESTAURANTES DE LUDO	8.51	7.75	91.15	9.99	1,253.20
BAZAR	8.51	1.84	22.00	27.30	453.20
HELADERIAS	10.63	1.33	12.54	19.18	76.35

CONCLUSIONES GENERALES DEL DIAGNOSTICO

1. El Sistema de Administración de Cajas Registradoras existente en la Empresa "Grupo Gastronómico, S.A.", no fue establecido como resultado de un proceso de planeación, sino que fue generándose en función de las necesidades que se iban presentando paso a paso en la Empresa, a las cuales se les dió prioridad pero sin considerar sus implicaciones y/o repercusiones.
2. La Empresa no cuenta con objetivos definidos en los que se establezca qué es lo que se desea lograr y en los que se base para determinar cursos opcionales de acción, por lo tanto, podemos afirmar que la forma en que se han venido desarrollando las actividades, va totalmente en contra de los Principios que establece la función de -- Planeación.
3. Las expectativas de la Empresa se encuentran limitadas debido a que no considera con objetividad, los entornos internos y externos de la misma que le pudieran dar la pauta para aprovechar las fuerzas con que cuenta o prevenir los riesgos o amenazas a los que se ve expuesta. Es decir, no toma acciones concretas y oportunas en relación a la Administración de Cajas Registradoras, como lo son estar alerta sobre la existencia y ventajas de otros equipos que se encuentren en el mercado analizar los recursos con que cuenta la competencia y aprovechar los propios para mejorar la calidad del servicio, la imagen de la Empresa, considerar o diseñar otros sistemas de cobro, de control de ingresos, etc.
4. Dada la falta de una Planeación Estratégica, no se pueden establecer estructuras organizacionales adecuadas ya que la delegación de funciones y de autoridad, se realizan prácticamente en una forma empírica, ni tampoco, por la misma causa, pueden preverse los recursos humanos requeridos. Con esto, queremos subrayar que "Grupo Gas

tronómico, S.A.", al no tener definido el "qué" se desea como producto de sus operaciones, es lógico que exista una marcada incongruencia entre el "quién" y "cómo" deben llevarse a cabo las funciones que se establezcan.

5. Además, en la distribución actual de funciones se puede observar -- que éstas, no están formalmente asignadas a los Departamentos, éstos pueden o no participar en ellas pero no se encuentra delimitado cuál es el alcance de su responsabilidad, lo cual ha provocado una constante evasión de la misma.
6. La Empresa no observa los criterios de estructuración para conformar su organización ya que, el Area Operativa es juez y parte en todo este Sistema debido a que lleva a cabo funciones para el manejo y control de cajas, es decir, la Empresa no separa las funciones de control del control mismo, originando un abismo entre el Area Operativa y el Area Administrativa.
7. La estructura actual no está proyectada para satisfacer los requerimientos de operación y control de la Empresa, ya que las funciones carecen de coordinación e integración entre los diferentes Departamentos involucrados.

8. ESTRUCTURA PROPUESTA.

A. Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas - Registradoras.

La estrategia a seguir dada la problemática planteada, será atacar de inmediato las anomalías existentes a través del establecimiento de medidas de control efectivas que aseguren la confiabilidad del Sistema de Administración de Cajas. Para ello, - habrá que partir primeramente, de una adecuada distribución de - funciones y responsabilidades para que posteriormente, cada área analice y defina los elementos de control que habrá de utilizar.

Enseguida presentaremos la distribución propuesta de las -- funciones relacionadas con Cajas Registradoras en donde se señalará con una letra "R" el Departamento directamente responsable de ejecutar la función que se describe, y con una letra "X" el o los departamentos que tienen obligación de participar en dicha - función aunque no sea su responsabilidad directa.

Cabe recordar que en la distribución actual de las funciones relacionadas con Cajas, los Departamentos involucrados fueron considerados como "participantes" en dichas funciones, pero ello no quería decir que fueran responsables de las mismas.

El objeto de determinar como será en adelante la distribución de funciones es además, definir un responsable absoluto para cada una de ellas considerando su naturaleza con el fin de visualizar en dónde quedarán ubicadas las que son elementos de planeación, dirección, operación y control.

Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N					STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES	
No.	E Q U I P O	SISTEMAS	FINANZAS	CONTABILIDAD	OTRO	C A J A S					R.H.	SERV. REPT.		
						CATE. DE LA	TACT. DE LA	BEST. TIPO	PAZ/A	PLA-ORRIA				UNIDAD
1	Contacto con Proveedores.	R												P
	- Selección de equipo.	R				X	X	X	X	X				P
2	Pruebas con el equipo seleccionado.	R				X	X	X	X	X				P
3	Elaboración del estudio Gasto/Beneficio.	R												P
4	Decisión de compra del equipo.	X				R	R	R	R	R				D
5	Contrato de compra.	X			FINANZAS									P
	- Determinación de las cláusulas que debe contener el Contrato.	X			FINANZAS									P
	- Celebración del Contrato.	X			FINANZAS									P
	- Seguimiento a su cumplimiento.	R												C
6	Movimientos de alta y baja del equipo.	R												C
	- Recepción del equipo.	R												C
	- Control del equipo que no esté en uso.	R												C

Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N						STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES
E O U I P O		SIST. MVS	PERMAN. ZAS	OTROS	OTRO	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	CAJAS	R.H.	SERV. RIST.	
	- Asignación del equipo y control de transferencia:	R												C
	- Control de la existencia del equipo en Unidades:	R												C
	- Intercambio movimientos y utilización del equipo a Provincias, incluyendo contingencias:	R									X			C
	- Turn de inventario del equipo y su actualización:	R	X											C
	- Compra, custodia y asignación del equipo de apoyo para Unidades (gafetas, reguladores, etc.):	R												C

Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				OPERACION						STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES	
		SISTEMAS	FINANZAS	CONTABILIDAD	OTRO	CAJAS						R.H.	SERV. RESE.		
CAJAS DE REGISTRO	CAJAS DE REGISTRO					RESE	RESE	RESE	RESE	RESE	RESE				
1	Fixar necesidades de mantenimiento.	R				X	X	X	X	X					P
2	Negociación del Contrato de Mantenimiento.	X			LEGAL										P
	- Determinación de las cláusulas que debe contener el Contrato.	X			LEGAL										P
3	Revisión de las cláusulas del Contrato.	X			LEGAL										P
4	Autorización del Contrato.	X			LEGAL										D
5	Seguimiento a su cumplimiento.	R													C
	- Información de los mantenimientos preventivos y correctivos efectuados por el Proveedor.					X	X	X	X	X	R				O
	- Supervisión del servicio prestado por el Proveedor.	R													C
	- Determinación y seguimiento de los procedimientos a llevarse a cabo en caso de contingencias.	R	X												P

Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N						STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES
No.	PROGRAMACION	SISTEMAS	FINANZAS	CONTABILIDAD	(Otro)	C A J A S						R.H.	SERV. REST.	
						CAJ. BREN	TW. BREN	REST. (LUD)	RAZA	RETA-DETA	ENL-TRAD			
1	Determinación de las necesidades de registro.	X				R	R	R	R	R				P
2	Elaboración de los mapas de programación.	R												C
	- Cambios a los mapas defintidos.	R												C
3	Prueba con la programación defintida.	R												C
4	Programación física del equipo.					R	R	R	R	R				O
4.1	Custodia de llaves de programación.	R												C
4.2	Conservar bitácora de programación.	R												C
4.3	Envío de programación al Proveedor.	R												C
	- Revisión preventiva a las programaciones vigentes.	R												C

Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N						STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES
						C A J A S						R. H.	SERV. RESC.	
No.	PROCEDIMIENTOS	SIS-TEMAS	FINAN-ZAS	CON-TRATA-DNT.	OTRO	CATE-GORIA	TACTI-CIA	RESU-LTADO	WAZAR	RE-A-ECTA	INI-CIAD			
1	Determinación de las necesidades de control en el cobro.	X	R	X		X	X	X	X	X				P
2	Determinación del procedimiento de cobro.	R	X	X										P
3	Prueba piloto con el procedimiento definido.	X				R	R	R	R	R				P
4	Elaboración del procedimiento de cobro (documento).	R				X	X	X	X	X				P
5	Aceptación y autorización del procedimiento.		X	X		R	R	R	R	R				C
6	Oficialización del procedimiento.	R												C
7	Capacitación del personal respecto a los procedimientos aceptados.			X		R	R	R	R	R				P
	- Revisión de la funcionalidad de los procedimientos.		X	X		R	R	R	R	R				C

Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N C A J A S						STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES	
		SIST. REGS.	FINANZAS	CONTABILIDAD	OTRO	CAJETERIA	TALONARIO	RESERVAS	BAJAS	REAFECTIVACION	UNIDAD	R.H.	SERV. REST.		
1	Determinación de estándares de operación.	X	R												P
2	Autorización de estándares de operación.		X	X		R	R	R	R	R					D
3	Seguimiento al cumplimiento de estándares.		R	X											C

Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N						STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES
						C A J A S								
No.	I N G R E S O S	SISTEMAS	FINANZAS	CONTABILIDAD	OTRO	CAJETERIA	TAMBURIA	RESTITUCION	BAZAR	DEBENEFICIA	UNIDAD	R.H.	SERV. REST.	
1	Control Interno relacionado con Ventas.		R	X										C
2	Control de utilización del equipo.	R	X											C
3	Control de Información de Ventas.		R	X										C
	- Elaboración y actualización de controles de Zetas.		R	X										C
	- Elaboración de Procedimientos administrativos y de control interno relacionados con ventas.		R											C

Distribución propuesta de las funciones relacionadas con Cajas Registradoras.

C O N C E P T O		ADMINISTRACION				O P E R A C I O N					STAFF		NAT. DE LAS FUNCIONES	
						C A J A S					UNIDAD	R.H.		SRV. REST.
No.	P E R S O N A L	SIEN- NAS	FINAN- ZAS	CON- TRA- UNT.	OTRO	CARTE- TERIA	TARJE- RIA	RESER- VADO	INVAZ-	INTE- RDI- TAD				
1	Entrevistas de selección.					R	R	R	R	R				P
2	Examen de selección.											R		P
3	Cursos de capacitación (elaboración e impartición).					R	R	R	R	R				P
4	Contratación de personal.											R		C
5	Entrenamiento de personal en la Unidad.					R	R	R	R	R				P
6	Supervisión de personal en operaciones.					R	R	R	R	R				C
	- Verificar que el personal esté capacitado para controlar adecuadamente las ventas y notificar a las áreas correspondientes.			R										C
7	Otros.													
	- Elaboración de descripciones y perfiles de puestos de Gerente de Cajas, Coordinadora de Cajas y Cajero.					R	R	R	R	R				P
	- Evaluación de descripciones y perfiles de puestos.											R		C
	- Entrevistas de salida a personal de Cajas.											R		C
	- Elaboración de programas de rotación de Cajeros en Unidades.					R	R	R	R	R				P

B. Justificación de la ubicación de funciones.**A. Equipo:**

Las funciones: Contacto con Proveedores, selección de equipo, - pruebas con el equipo seleccionado, elaboración del estudio Costo/Beneficio, movimientos de alta y baja del equipo, recepción del equipo, y en general, todo lo que se refiere a su control, se ubican en el Departamento de Sistemas por las siguientes razones:

1. El Departamento de Sistemas de Información actualmente es el único en la Empresa que debido a la naturaleza de sus funciones tiene experiencia en realizar compras de equipo especializado como lo es el equipo de cómputo. Cabe mencionar, que a este respecto el Departamento de Servicios a Restaurantes, no tiene ninguna ingerencia debido a que desconoce tanto los requerimientos técnicos de Sistemas, así como la configuración física de los distintos equipos existentes o necesarios para realizar sus actividades. Al igual que en el caso del Departamento de Sistemas, Servicios a Restaurantes desconoce los requerimientos técnicos y de operación que tiene el Área Operativa, lo cual ha obligado a ésta a realizar la función. Igualmente, el Área Operativa, desconoce las capacidades, -- configuración, facilidades que proporcionan otros equipos de Cajas Registradoras en el mercado, lo cual implica un atraso en los posibles avances que pudieran generarse en la Empresa si se consideraran otras alternativas.
2. El Departamento de Sistemas es el que lleva a cabo el análisis, diseño e implantación de Sistemas automatizados en la Empresa, como lo son los de Ventas, Comercialización, Contabilidad, etc., por tal motivo, conoce cuáles son los requerimientos de operación de las Unidades. Actualmente ha llevado a cabo análisis de diferentes alternativas para el con-

control de ingresos de la Empresa, ya que se tiene como proyecto la automatización de cada una de las Unidades operativas a través de Microcomputadoras y/o Cajas Registradoras conectadas en línea al computador central.

3. El Departamento de Sistemas además evalúa y analiza las necesidades de cada una de las Divisiones con el objeto de ali-mentar y en su caso, de modificar los sistemas existentes o promover la implantación de otros nuevos, relacionados con ventas.
4. Por otro lado, Sistemas ejerce el control sobre todo el equi-po especializado en la Empresa como lo son Microcomputadoras, Computadores Centrales, Impresoras, Terminales, Equipos de fuerza ininterrumpida, etc., en cuanto a su ubicación, condi-ción física, mantenimiento, explotación, etc. Es por esto que también se considera pertinente, que el Área Administrativa a través de este Departamento establezca los mecanismos de control necesarios sobre el equipo de Cajas Registradoras para evitar que se sigan generando las situaciones presentadas en el diagnóstico como consecuencia de la intervención del Área Operativa en lo que se considera como funciones de control.

En cuanto a la decisión de compra del equipo, queda a consi-deración de los diferentes responsables de la función de Caj-as de cada División, la aceptación o el rechazo de las ali-ternativas propuestas por el Departamento de Sistemas.

Todos los trámites de compra de equipo quedan ubicados for-malmente en el Departamento Legal con la participación direc-ta del Departamento de Sistemas de Información con el fin de legalizar y hacer las consideraciones pertinentes sobre las negociaciones y acuerdos hechos con los Proveedores.

Con esta asignación de funciones se tienen los siguientes beneficios:

1. Las funciones de Planeación y Control se realizarían en forma centralizada, es decir, se tendría una visión general de todas las Divisiones, promoviendo con ello, que las estrategias a seguir en la Empresa sean congruentes al considerarse el "equipo" como un todo, como un sistema integral y no dejar a la deriva alguna o algunas Divisiones, así como evitar que cada una siga caminos diferentes o se contrapongan.
2. Promover una comunicación más estrecha en las diferentes áreas de la Empresa ayudando a ejercer una mejor planeación y control de las actividades.
3. Contar con información veraz y oportuna que sirva de apoyo para una adecuada toma de decisiones que pueda colocar a la Empresa a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas para aumentar su productividad, mejorar el nivel de servicio a clientes, así como su imagen.
4. Minimizar la incertidumbre y sus consecuencias al contar con cursos de acción específicos que guíen las actividades de la Empresa a alcanzar objetivos claros y concretos.

B. Mantenimiento:

Al igual que el equipo, su mantenimiento debe ser planeado y controlado por el Departamento de Sistemas de Información ya que:

1. Actualmente el Departamento de Servicios a Restaurantes no controla ni da seguimiento a los mantenimientos de Cajas Registradoras por lo que el Area Operativa es la que lo lleva

a cabo, pero sólo con el fin de satisfacer las necesidades - inmediatas. El Departamento de Sistemas tiene como antecedente la planeación y control del mantenimiento de equipo de Cómputo; pudiendo manejar con el mismo enfoque el mantenimiento de Cajas Registradoras.

2. Además, se contaría dentro del Area Administrativa con herramientas de control sobre las erogaciones que se hacen por este concepto, que por falta de supervisión, hoy en día son -- elevadísimas.
3. El Area de Sistemas podría planear el mantenimiento del equipo y proporcionar un adecuado servicio para satisfacer los - requerimientos de las Unidades, que actualmente es realizado en forma deficiente.

Los contratos de mantenimiento, al igual que los de compra - de equipo, deben ser regulados a través del Departamento Legal con participación del Departamento de Sistemas.

En este caso, el Area Operativa, se limitaría a participar - en la determinación de sus necesidades para ser satisfechas a través del Departamento de Sistemas y a informar si han si do cubiertas o no.

Al tener esta distribución de funciones se obtendrían los si guientes beneficios:

1. El Departamento de Sistemas aseguraría la continuidad de las operaciones en las Unidades.
2. Las Unidades tendrían a un Departamento dentro de la En presa al cual recurrir en caso de descompostura del equi po y evitarían tenerlos fuera de servicio, ya que actualmen te los Proveedores no atienden sus peticiones aún exis-- tiendo un contrato.

3. Se reducirían los gastos tan elevados que se realizan a los Proveedores de mantenimiento al dar un adecuado seguimiento a las condiciones pactadas en los contratos, y al atacar las causas más frecuentes de descompostura del equipo.
4. Se evitarían los riesgos (como faltas de probidad, etc.) que se tienen con el mantenimiento actual ya que el Area Operativa no intervendría directamente.
5. Se proporcionaría un servicio global, es decir, se considerarian las diversas necesidades de cada División y se promovería que a todas se les atendiera por igual, esto evitaría que alguna División quedara fuera de control como actualmente sucede.

C. Programación:

El Area Operativa es la que debe definir o determinar cuáles son sus necesidades de registro ya que éstas dependen de los Sistemas Operativos que se tengan establecidos en las Unidades para tomar las órdenes, solicitar los platillos en producción, proporcionar la comanda al cliente para su cobro, etc.

En lo que debe participar el Area Administrativa, es en la programación del equipo, como medida de control, a través de un Departamento que le asegure la confidencialidad y uso adecuado de la misma, por eso, es conveniente asignar al Departamento de Sistemas como responsable de esta función.

Esta función está íntimamente ligada al control del equipo y a su mantenimiento, y si son realizados a través del Departamento de Sistemas, también lo debe ser la programación. El Area Operativa deberá intervenir además en la programación física del equipo, a través de códigos y llaves proporcionadas por Sistemas, pe

ro sin que tenga acceso directo al significado de las mismas.

Como beneficios tenemos que:

1. El Area Administrativa tendría en su manos, el control directo de las programaciones las cuales repercuten en la confiabilidad de los Sistemas que se establezcan para el control de ingresos.
2. Se evitaría que el Area Operativa realizara modificaciones o cambios sin considerar a la Administración lo que ha provocado graves confusiones y problemas.
3. Se reducirían los riesgos que actualmente se corren, ya que las Unidades no tendrían a su alcance los medios para acceder las programaciones y modificarlas.
4. El Area Operativa podría destinar a su personal de cajas a supervisar y controlar al personal de las Unidades y evitar distraer estos recursos al asignarles otras funciones.

D. Procedimientos:

Dado que la Administración de Cajas Registradoras involucra varios Sistemas, es necesario que éstos se apoyen y sustenten en el establecimiento de procedimientos, por lo tanto, intervienen varios Departamentos de las Areas Administrativa, Operativa y Staff. A continuación describiremos las razones por las que se han distribuido las funciones de la forma antes señalada:

1. Las necesidades de control en el cobro deben ser determinadas por el Departamento de Finanzas debido a que es el que tiene bajo su responsabilidad el control de los ingresos a través de la revisión de los registros efectuados en las Cajas Registradoras, los reportes de ventas de las Unidades, -

etc. Sin embargo, se requiere de la participación del Departamento de Sistemas por ser el que defina las programaciones del equipo, y del Departamento de Contraloría de Unidades -- por ser el que controla los aspectos administrativos de las mismas.

Estos tres Departamentos son los que por parte de la Administración deben controlar las diferentes actividades relacionadas con los ingresos. Por parte del Area Operativa, deben intervenir los Departamentos que controlan las funciones de Cajas de cada División, ya que su operación es variable y -- sus sistemas distintos.

2. La determinación del procedimiento de cobro así como la elaboración del documento donde éste se establezca, deberán ser realizados por el Departamento de Sistemas ya que se requiere basarse en la programación propia del equipo. En el primer caso debe contarse con la participación de los Departamentos de Finanzas y Contraloría de Unidades con el fin de -- allegarse de las consideraciones pertinentes para un adecuado control de los ingresos. En el segundo caso, o sea, en -- la elaboración del documento es necesaria la participación -- de los Departamentos de Cajas de cada División con el objeto -- de adecuar los procedimientos a su operación.
3. Los procedimientos deben ser aceptados y autorizados por cada División así como por los Departamentos de Finanzas y Contraloría de Unidades con el fin de promover un acuerdo sobre la forma de efectuar los cobros y registrar los ingresos de las Unidades.
4. La oficialización de los procedimientos de cualquier índole (Operativos o Administrativos) deben ser autorizados por el Departamento de Sistemas, el cual ha sido designado por la --

Dirección General como el único Departamento en la Empresa - facultado para emitir oficialmente la normatividad que ha de seguirse para la ejecución de funciones.

5. La capacitación del personal respecto a los procedimientos - aceptados, queda bajo responsabilidad directa del Departamen- to de Cajas de cada División para que el personal de Cajas - en las Unidades esté en posibilidad de realizar adecuadamen- te sus funciones.
6. La revisión de la funcionalidad de los procedimientos es res- ponsabilidad de cada División ya que es la que tendrá que -- proponer modificaciones en caso de que éstos interfieran o - afecten negativamente la operación de las Unidades. También } deberán participar los Departamentos de Finanzas y Controlor- ía de Unidades para proponer cambios o mejoras a las Divi- siones y al Departamento de Sistemas de Información.

Algunos beneficios que se pueden obtener son:

1. Promover el desarrollo integral de las funciones de los Departamentos al lograr una adecuada comunicación y esta- blecer acuerdos entre los mismos.
2. Satisfacer las necesidades reales de control y operación en las Unidades que a la vez repercute en un correcto re- gistro de los ingresos.
3. Mantener actualizados los Sistemas existentes.
4. Evitar cambios o modificaciones a los procedimientos es- tablecidos que pudieran afectar a las Areas Operativa y Ad- ministrativa negativamente.
5. Enfocar los esfuerzos de todos los Departamentos al lo- gro de los objetivos establecidos.

6. Evitar la inversión de tiempo y recursos en actividades poco rentables y productivas.
7. Aumentar la productividad del personal administrativo y operativo al tenerse claramente definidas las actividades a realizar.
8. Mantener a través de los procedimientos la existencia - de mecanismos de control interno que aseguren la veracidad y oportunidad de las operaciones.

E. Personal:

Las funciones mencionadas en este concepto, deben ser llevadas a cabo exclusivamente por los Departamentos de Cajas de cada División y Recursos Humanos.

Los primeros deben abocarse a seleccionar, capacitar, entrenar y supervisar al personal que ocupará puestos operativos con el fin de lograr su adecuado desarrollo en la ejecución de sus actividades. Además deberán elaborar programas de rotación de Cajeros en Unidades para así evitar posibles riesgos en el manejo de los ingresos.

Recursos Humanos por su parte debe seguir realizando las funciones administrativas de control de personal.

Beneficios que se pueden obtener:

1. Incrementar la productividad del personal al tenerlo debidamente capacitado y entrenado logrando reducir los índices de cancelaciones, desviaciones, etc.
2. Contar con el personal suficiente para satisfacer los requerimientos de operación de las Unidades.

3. Mantener controladas todas las funciones operativas al - tener una supervisión adecuada sobre el personal.
4. Propiciar que personal capacitado ocupe puestos clave.
5. Generar que el personal esté motivado al recibir capacitación, asesoría y apoyo en el desempeño de sus funciones.
6. Incrementar la calidad del trabajo.
7. Lograr los objetivos establecidos en la Empresa.
8. Reducir faltas de probidad, robos, fugas de información, etc.

F. Estándares:

Los estándares de operación del equipo de Cajas Registradoras, deben ser determinados por el Departamento de Finanzas ya que es el que recibe toda la documentación fuente de las operaciones que realizan las Unidades y por tanto, cuenta --- con toda la información necesaria para determinar los estándares que deben existir. Entre otros, debe establecer están dares sobre cancelaciones, desviaciones, recolecciones, etc., para ello, el Departamento de Sistemas debe asesorarlo para que se establezcan sobre bases realistas considerando la configuración y programación del equipo de las diferentes Divisiones.

Deben ser autorizados por cada uno de los Departamentos de - Cajas con el objeto de llegar a acuerdos y a compromisos que deberá cumplir el personal de cada División.

El seguimiento a su cumplimiento debe realizarlo el Departamento de Finanzas ya que éste es el que los mide y establece,

con la participación del Departamento de Contraloría de Unidades.

Los beneficios que se pueden obtener son:

1. Controlar al Area Operativa en el desarrollo de sus funciones al contar con parámetros que le permitan al Area Administrativa medir el comportamiento de las Unidades.
2. Reducir los índices de cancelaciones y desviaciones que a la fecha han sido muy elevados.
3. Promover que se otorguen diversos incentivos al personal que logre cumplir con los estándares.
4. Y en general, propiciar que la operación de la Empresa - sea más eficiente logrando resultados cada vez más satisfactorios en cada División.

G. Ingresos:

A este respecto, cabe destacar que es el Departamento de Finanzas el directamente responsable de mantener un adecuado - control y registro de los ingresos ya que a él convergen todas las operaciones y cuenta con todas las herramientas necesarias para implantar los mecanismos que aseguren la confiabilidad, oportunidad y veracidad de la información.

Este Departamento deberá coordinarse con el Departamento de Sistemas con el fin de cruzar la información recibida de las Unidades relacionada con el uso, manejo y ubicación del equipo y con el Departamento de Contraloría de Unidades el cual regula las operaciones administrativas de las mismas.

Como beneficios de esta asignación de funciones tenemos:

1. Información oportuna y veraz sobre los ingresos de las -

Unidades para su registro y toma de decisiones.

2. Contar con la información necesaria para realizar investigaciones sobre posibles anomalías que se presenten en las Unidades.
3. Contar con herramientas suficientes para tratar con las distintas Divisiones problemas relacionados con los ingresos.
4. Afectar con información oportuna y veraz los distintos - Sistemas administrativos y automatizados que se tengan - establecidos.

C. Estructura Organizacional Propuesta para el Sistema de Administración de Cajas Registradoras.

Area Operativa:

A) División Cafeterías:

Dada la cantidad de Unidades que pertenecen a esta División, el número de máquinas con que cuenta, así como el personal de Cajas existente, consideramos conveniente el que se conserve la estructura actual.

b) Divisiones Bazar y Heladerías:

Como se mencionó en el diagnóstico, estas Divisiones no cuentan con un Departamento de Cajas formalmente establecido, por lo que han recibido apoyo de la Gerencia de Cajas Cafeterías, de una manera extraoficial, no existiendo la responsabilidad directa de esta Gerencia sobre las acciones que se llevan a cabo para Bazar y Heladerías. Se considera conveniente la formalización de dichas responsabilidades en la Gerencia de Cajas Cafeterías, y la asignación de una Coordinadora de Cajas de Bazar y Heladerías, con el objeto de ejercer el control necesario en lo que toca a estas Divisiones. Esta medida se considera viable ya que la Gerencia de Cajas Cafeterías cuenta de hecho con los conocimientos y herramientas para dar este tipo de apoyo, aunque deberá proporcionarse a través de la Coordinadora antes mencionada ya que el personal que se tiene actualmente asignado a las Unidades Cafeterías, es apenas el mínimo necesario para darles servicio y no podría ser posible distraer alguno de sus recursos para esta tarea.

Las Divisiones Heladerías y Bazar, ya que juntas suman un total de nueve Unidades, no justifican la existencia de un aparato --

operativo que las controle como lo es el caso de la División Cafeterías, pero sí requieren de un recurso que directa y formalmente les proporcione apoyo y servicio.

c) División Taquerías:

Esta División cuenta con los recursos mínimos necesarios para -- realizar las funciones relacionadas con Cajas por lo que estimamos conveniente conservar su estructura actual.

d) División Restaurantes de Lujo:

Esta División no cuenta con un Departamento de apoyo a la función de Cajas, así como tampoco con personal capacitado para solucionar todos los problemas que se presentan con ellas. Debido a lo anterior es necesaria una entidad que asuma la responsabilidad de regular dicha función, para con ello dar seguimiento a la problemática y desviaciones existentes.

Se propone la asignación de una Coordinadora de Cajas de Restaurantes de Lujo que le reporte a la Gerencia de Distrito de esta División. No obstante el número de Unidades que la conforman -- (sólo cuatro), es necesario brindarle el apoyo que requiere con el objeto de optimizar el uso y manejo del equipo, del que hasta ahora ha carecido. Cabe recordar que el equipo existente en esta División es de mucha mayor complejidad que el de las demás Divisiones, y que es apremiante que las Unidades cuenten con un elemento que las capacite y asesore para reducir el índice de cancelaciones, desviaciones, etc., existentes.

Area Administrativa:

Sistemas de Información:

Es el único Departamento del Area Administrativa que deberá sufrir -- modificaciones en su estructura ya que para realizar las funciones -- que se le han asignado en la distribución propuesta, requiere de re-

cursos suficientes para llevarlas a cabo.

Se propone la creación de un Departamento que lleve a cabo estas funciones, el cual deberá estar integrado por:

- a) Un Líder Proyecto de Sistemas Cajas Registradoras.
- b) Un Supervisor de Sistemas de equipo Sweda.
- c) Dos Supervisores de Sistemas de equipo Hugin.

Estos puestos tendrán que establecer los mecanismos necesarios para implantar los controles pertinentes para la adecuada administración del equipo, su mantenimiento, su programación, etc.

Cabe destacar que el costo de la contratación del personal para llevar cabo las funciones propuestas se considera viable ya que reduce los gastos que actualmente se generan por la falta de previsión y -- control en el mantenimiento, en un 50% anual. Es decir, a la Empresa le conviene hacer estos gastos y empezar a ejercer un control directo del equipo, más que seguir pagando a las Empresas proveedoras de mantenimiento las cantidades tan elevadas que cobran por sus servicios.

Por otro lado, si la Empresa tiene proyectos de automatización a corto plazo, para lo cual requerirá de personal capacitado en el uso y manejo de equipo de Cajas Registradoras, representa una ventaja su contratación inmediata, ya que para llevarlos a cabo, dada su magnitud e impacto, se necesitarán realizar una serie de análisis e investigaciones con el objeto de planear el desarrollo e implantación de los mismos.

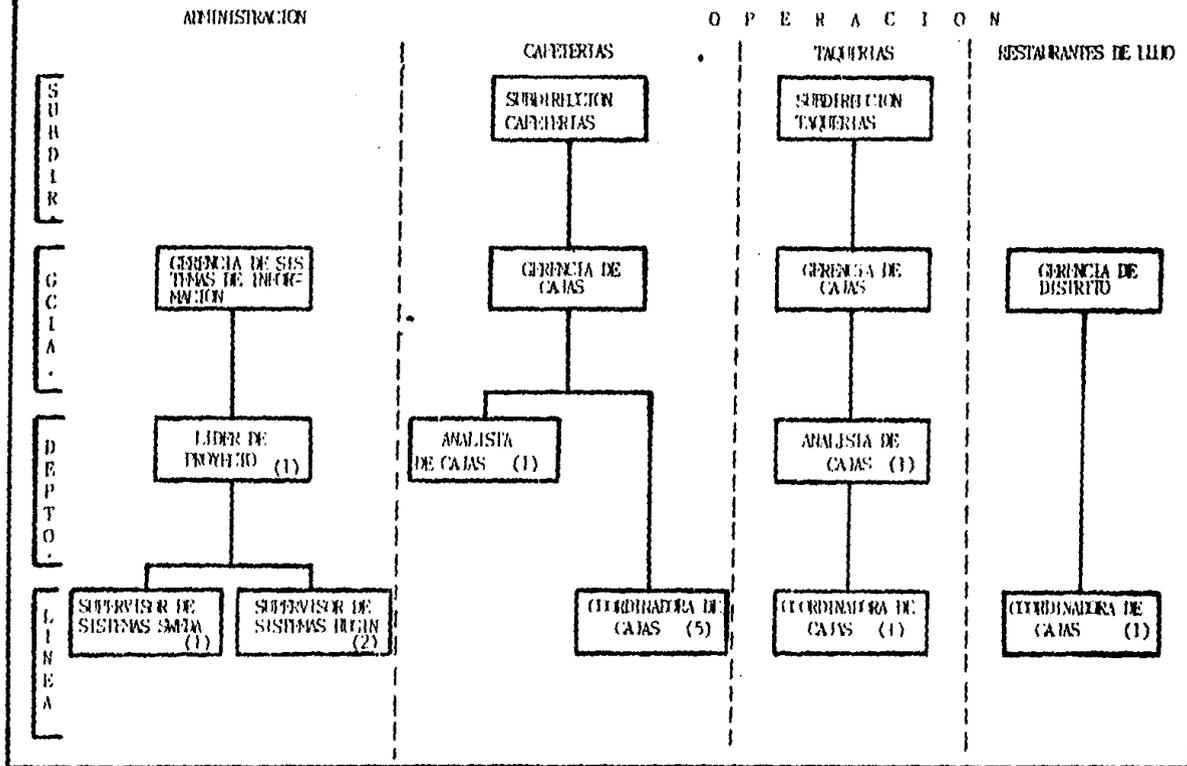
Los Departamentos de Finanzas, Contraloría de Unidades y Legal específicamente, no sufrirán modificaciones en su estructura debido a -- que únicamente deberán mantener sus funciones actuales aplicando los cambios pertinentes para participar en las funciones para la administración de Cajas Registradoras.

Area Staff:

Esta área por su escasa participación deberá mantener la estructura actual de sus Departamentos integrando a sus funciones normales, -- las que se les haya asignado en la distribución propuesta.

A continuación presentaremos la estructura organizacional propuesta para las áreas que han de sufrir modificaciones.

Estructura Organizacional Propuesta para la Administración de Cajas Registradoras



CONCLUSIONES

Las Empresas en general, son elementos fundamentales que deben ser siempre consideradas con especial detenimiento ya que ejercen una influencia incalculable en el constante desarrollo del país.

México, debido a las crisis que se han venido presentando, requiere de una infraestructura empresarial más sólida, más consciente y más efectiva. Es por ello apremiante que se intensifique su análisis y estudio con el objeto de promover la ejecución de acciones concretas y definidas que le permitan una mejor y mayor explotación de los recursos y potencialidades con que cuenta en cualquiera de sus ramas.

Es necesario que paso a paso, se vaya incrementando su productividad para subsanar, y en lo posible evitar, las situaciones o acciones negativas que afecten al país.

Para ello, es prioritario que las Empresas, entes productivos, se fortalezcan, eviten riesgos, aprovechen sus oportunidades latentes, corrijan sus fallas y desviaciones, y esto, sólo es posible a través de la aplicación adecuada y efectiva del Proceso Administrativo, el cual es susceptible de operar en cualquiera de ellas.

La Planeación es la base de toda acción, de todo proyecto, de cualquier expectativa que se tenga, a su vez la Organización es el apoyo básico para el desarrollo de todo lo que se desee lograr.

Finalmente cabe mencionar, que es responsabilidad de cada Administrador generar que se establezca un compromiso dentro de su Empresa para promover la utilización de todas las herramientas administrativas que se tienen a su alcance.

Esta medida debe tomarse tanto en el sector Público como en el Privado con el objeto de propiciar un desarrollo integral del país.

BIBLIOGRAFIA

- Albers Henry H. "Principios de Organización y Dirección"
Editorial Limusa, México 1978.
- Albert Kenneth J. "Manual de Administración Estratégica"
Editorial Mc Graw Hill, México 1984
- Allio/Pennington "Planeación Estratégica: Técnicas y Aplicaciones"
Corporate Planning, 1979.
- Ansoff H.I./Declerck R.P./Hayes R.L. "El Planteamiento Estratégico"
Editorial Trillas, México 1983.
- Broom H.N./Longenecker Justin G. "Administración de Negocios"
Editorial Ccsa, México 1983.
- Chandler Alfred D. "Strategy and Structure"
MIT Press, Cambridge, Mass. 1962.
- Churchman/West C. "El Enfoque de Sistemas"
Editorial Diana, México 1983.
- Dale Ernest "Organización"
Editorial Técnica, México 1978.
- "Diccionario Hispánico Universal"
W.M. Jackson Inc. Editores, México 1979, Tomo Primero.
- Donnelly Robert M. "La Planeación Estratégica para una mejor dirección"
Managerial Planning, Vol. 30, No. 3, 1981.

Elkins "Administración y Gerencia: Estructuras, Funciones y Prácticas"

Editorial Fondo Educativo Interamericano.

Freemont Kast/Rosenzweig James "Administración en las Organizaciones. Un enfoque de Sistemas"

Editorial Mc Graw Hill, México 1979.

Fulmer M. Robert "Administración y Organización"

Editorial Cecsca, México 1979.

Gale B.T. "La Técnica de Planeación Estratégica"

Profit Impact of Market Strategy

Corporate Planning, 1979.

Guerra Muñoz Fernando "Material de Investigación"

Hall J.D./Saisa A.M. "Relación entre la Estrategia y la Estructura de la Organización"

Strategic Management, Vol. 1, No. 2, 1980.

Henry W.H. "Cómo ha evolucionado la Planeación Estratégica en los últimos 20 años"

J. of Business Strategy, Vol. 1, No. 3, 1981.

Hofer/Schendel "Strategy Formulation"

Jackson John H./Morgan Cyril P. "Organization Theory"

A Macro Perspective of Management.

Editorial Prentice Hall, New Jersey, U.S.A.

Kramis Joubanc José Luis "Sistemas y Procedimientos Administrativos"

Editorial Publicaciones Administrativas y Contables, S.A., México 1982.

Koontz Harold/O'Donnell Cyril "Elementos de Administración"

Lazzaro Victor "Sistemas y Procedimientos"
Editorial Diana, México 1983.

Litterer Joseph A. "Introducción a la Administración".
Editorial Cecsá, México 1984.

Lundgren "Dirección Organizativa"
Logos Consorcio Editorial, México.

Mackenzie R. Alec "El Proceso Administrativo en Tercera Dimensión"
Biblioteca Harvard de Administración de Empresas
Número Especial.

Martínez Villegas Fabian "El Contador Público y la Auditoría Administrativa"
Editorial Pac, México 1984.

Menke Michael M. "La Planeación Estratégica en Época de Incertidumbre"
México, 1981.

Merril Harwood F. "Clásicos en Administración"
Editorial Limusa, México 1985.

Molina J.C. "Sistemas de Planeación y Control de la Empresa"
Administración de Empresas Vol. 11, No. 131, 1981.

"Oxford English Dictionary"

Quinn J.B. "La Formulación de una Estrategia Paso a Paso"
J. of Business Strategy, Vol. 1, No. 3, 1981.

Reyes Ponce Agustín "Administración de Empresas"
Editorial Limusa, México 1976 /1981.

Sexton William P. "Teorías de Organización"
Editorial Trillas, México 1982.

Steiner George A/Miner J.B. "Management Policy and Strategy"

Stoner James A. F. "Administración"
Editorial Prentice Hall, México 1984.

Terry George A. "Principios de Administración"
Editorial Cecsá, México 1975/1982.

Thierauf Robert J./Kleramp Robert C./Guding Daniel W.
"Principios y Aplicaciones de Administración"
Editorial Limusa, México 1983.

Urwick Lindall "Notes of Theory of Organization"
American Management Association, N.Y., 1952.

Utterback James M. "Environmental Analysis and Forecasting"
Strategic Management
Schendel and Hofer Editores

Weaver J.B. "Aspectos a considerar en la Evaluación de Proyec
tos durante los 80'S.
Vol. 59, No. 44, 1981.