



200672
51.
2y
UNIVERSIDAD LA SALLE

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

ESCUELA DE INGENIERIA

**DETERMINACION DE CARGAS DE TRABAJO Y
PERSONAL NECESARIO PARA INTEGRAR
LA GERENCIA ADMVA. DE UNA
EMPRESA PERIODISTICA**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICO**

CON AREA PRINCIPAL EN INGENIERIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A :

JORGE ARMANDO VIVEROS GARCIA

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

México, D. F.

Julio 1986



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.

I N D I C E

	<u>PAGINA</u>
INTRODUCCIÓN	I
<u>CAPITULO 1</u>	
RECOPIACION DE LA INFORMACION.	
A).- LA GERENCIA ADMVA. Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	1
B).- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	7
<u>CAPITULO 2</u>	
METODOLOGIA DEL ESTUDIO.	
A).- ANTECEDENTES	35
B).- TIPO DE TÉCNICAS	37
C).- DESARROLLO DE LAS METODOLOGÍAS SELECCIONADAS	42
- LA ESTIMACIÓN EN BASE A EXPERIENCIAS ANTERIORES.	42
- EL ESTUDIO DE TIEMPOS DE PARAR Y OBSERVAR.	43
D).- CUALIDADES PERSONALES DE UN ANALISTA DE TIEMPOS.	66
<u>CAPITULO 3</u>	
ESTUDIO DE TIEMPOS Y RESULTADOS DE CARGAS DE TRABAJO	

A).- COMENTARIOS PRELIMINARES.	68
B).- ESTUDIO DE TIEMPOS.	69
C).- CARGAS DE TRABAJO.	81

CAPITULO 4

PERSONAL NECESARIO PARA LA GERENCIA ADMVA. DISTRIBUCION
DEL MISMO EN LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

A).- REESTRUCTURACIÓN.	98
B).- VENTAJAS DE LA REESTRUCTURACIÓN	122

<u>CONCLUSIONES</u>	124
---------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFIA</u>	126
---------------------	-----

I N T R O D U C C I O N

PARA SITUAR AL LECTOR SOBRE EL TRABAJO QUE HE DESARROLLADO, ME PERMITO SEÑALAR, QUE LA EMPRESA A QUE ME REFIERO, ES UNA EDITORA, QUE TIENE COMO FIN PRIMORDIAL EL INFORMAR A TRAVÉS DE UN PERIÓDICO AL PÚBLICO LECTOR QUE LE FAVORECE SOBRE LAS NOTICIAS MÁS SOBRESALIENTES, PRESENTANDO EN ELLAS UNA AMPLIA VARIEDAD DE LAS MISMAS, CONTANDO PARA ELLO CON DIFERENTES SECCIONES, LAS CUALES SE DENOTAN CON LOS NOMBRES: LA NOTA DEL DÍA, FINANZAS, LA SOCIEDAD HOY EN DÍA, LA CULTURA EN EL MUNDO, EL MUNDO DEPORTIVO, NOTICIA; PERMITIENDO A TRAVÉS DE ELLAS EL DAR A CONOCER A NUESTRO PÚBLICO LECTOR DIFERENTES INFORMACIONES COMO SON POR EJEMPLO: NOTICIAS TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES, ASÍ COMO INFORMACIÓN DIRIGIDA AL CAMPO DE LAS FINANZAS, DEL MUNDO DE LA SOCIEDAD, DE LA CULTURA, NOTAS DEPORTIVAS Y PROPAGANDA COMERCIAL, ASPECTOS QUE MANTIENEN A ESTA EDITORIAL COMO UNO DE LOS MEDIOS DE INFORMACIÓN MÁS IMPORTANTE DE ESTE GIRO.

COMO PRUEBA DE LO ANTERIOR, SON LAS ESTADÍSTICAS DE LOS DIFERENTES DESTINOS QUE TIENEN LOS EJEMPLARES PRODUCIDOS, QUE EN SU TOTALIDAD DEL 100% DE PRODUCCIÓN ES COMO SIGUE:

- 40% DEL TOTAL DE LA PRODUCCIÓN ES HACIA LOS NIVELES DE POBLACIÓN TIPO "A".
- 20% DEL TOTAL DE SU PRODUCCIÓN ES HACIA LOS NIVELES DE POBLACIÓN TIPO "B".
- 15% DEL TOTAL DE SU PRODUCCIÓN ES HACIA LOS NIVE-

LES DE POBLACIÓN TIPO "C".

25% DEL TOTAL DE SU PRODUCCIÓN ES PARA SU VENTA -
EN PUESTOS DE PERIÓDICOS Y REVISTAS.

EL NIVEL "A" COMPRENDE A PERSONAS QUE HABITAN GRANDES RESIDENCIAS CON AMPLIOS JARDINES O BIEN DEPARTAMENTOS DE LUJO UBICADOS EN ZONAS DEPARTAMENTALES EN COLONIAS RESIDENCIALES, MOBILIARIO DE LUJO, CRIADOS Y TODAS LAS COMIDAS. TIENEN INGRESOS MENSUALES APROXIMADOS DE MÁS DE 17 VECES EL SALARIO MÍNIMO Y SIN LIMITE.

EL NIVEL "B" COMPRENDE A PERSONAS QUE HABITAN EN CASAS HABITACIÓN CON PEQUEÑOS JARDINES O DEPARTAMENTOS DE SEMILUJO CON SERVICIOS DE ELEVADOR Y TODOS LOS SERVICIOS EN GENERAL. TIENEN INGRESOS MENSUALES APROXIMADOS DE MÁS DE 7 A 17 VECES EL SALARIO MÍNIMO.

EL NIVEL "C" COMPRENDE A PERSONAS QUE HABITAN PEQUEÑAS CASAS HABITACIÓN O DEPARTAMENTOS MODESTOS UBICADOS EN ZONAS DE GRAN DENSIDAD DEMOGRÁFICA. TIENEN INGRESOS MENSUALES APROXIMADOS DE 3 A 7 VECES EL SALARIO MÍNIMO.

GRACIAS AL CAPITAL DE TRABAJO CON EL QUE CUENTA LA EMPRESA, LE HA PERMITIDO TENER MOBILIARIO Y EQUIPO DE LO MÁS MODERNO, ASÍ COMO TALLERES QUE CUENTAN CON TODOS LOS ADELANTOS TÉCNICOS DE LA ÉPOCA.

III

POR TODO LO ANTERIORMENTE SEÑALADO, LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA FIJO LA META DE TRABAJAR EFICIENTEMENTE Y OPERAR CON RENTABILIDAD DE FORMA TAL QUE LE PERMITA SOBRESALIR DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA QUE ESTA AFECTANDO A LA GRAN MAYORÍA DE LAS EMPRESAS HOY EN DÍA DADO EL ALTO ÍNDICE INFLACIONARIO QUE HEMOS TENIDO EN ÉSTOS ÚLTIMOS AÑO, ASÍ COMO EL CONSERVAR Y AGRANDAR LAS FUENTES DE TRABAJO, BUSCANDO EN TODAS ELLAS MEJORAR EL BIENESTAR DE LOS TRABAJADORES.

POR LO TANTO LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA EN SU AFÁN DE BUSCAR SOLUCIONES PARA GARANTIZAR DICHOS OBJETIVOS DECIDIERON QUE ERA DE VITAL IMPORTANCIA EL DESARROLLAR ESTUDIOS QUE LES PERMITIERAN CONOCER EL PROMEDIO DE TIEMPO OCUPADO DEL PERSONAL DE MANO DE OBRA INDIRECTA EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES, YA QUE EXISTÍA LA INCERTIDUMBRE EN RELACIÓN A LA CANTIDAD DE GENTES QUE INTEGRAN CADA UNA DE LAS DIFERENTES ÁREAS ADMINISTRATIVAS.

ASÍ MISMO POR POLÍTICAS DE LA DIRECCIÓN DECIDIERON QUE UN SERVIDOR SE ENCARGARA DE DESARROLLAR EL TRABAJO REQUERIDO PARA DETERMINAR LAS CARGAS DE TRABAJO Y EL PERSONAL NECESARIO, PARA ELLO LA MISMA DIRECCIÓN DETERMINÓ DE ACUERDO A SUS POLÍTICAS EL INICIAR ESTE TRABAJO EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, YA QUE CONSIDERARON QUE DE TODAS LAS GERENCIAS ES LA MÁS IMPORTANTE PARA EL CONTROL DE LOS INGRESOS.

PARA PODER LOGRAR LOS RESULTADOS SOLICITADOS DE LO QUE ACABO DE SEÑALAR TUVE QUE REALIZAR ANÁLISIS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS, ASÍ COMO TRABAJOS ESTADÍSTICOS QUE ME PERMITIERAN DETERMINAR DE UNA MANERA CONFIABLE LA REPETITIVIDAD CON QUE SE DESARROLLAN LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS ANALIZADOS A EFECTO DE QUE AL DAR A CONOCER LAS CARGAS DE TRABAJO PRESENTADAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL PERSONAL FUERAN DEFINITIVAMENTE CONFIABLES. LA FORMA EN QUE SE LLEVÓ A CABO ESTE TRABAJO LO PRESENTO MÁS AMPLIAMENTE EN EL CAPÍTULO CORRESPONDIENTE.

CON LOS RESULTADOS DEL ESTUDIO REALIZADO QUE ACABO DE MENCIONAR BREVEMENTE OBTUVE LAS BASES PARA LA PROPOSICIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ASÍ COMO FUNCIONES A DESEMPEÑAR EN CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, CUIDANDO EN TODO MOMENTO EL CUMPLIR LAS METAS FIJADAS POR LA DIRECCIÓN DE OPERAR CON EFICIENCIA Y RENTABILIDAD.

CABE HACER MENCIÓN QUE NO SE DECIDIÓ HACER EL ESTUDIO CON EL PERSONAL DE MANO DE OBRA DIRECTA PORQUE SE TENÍA LA SEGURIDAD DE QUE SE CONTABA CON LA DISTRIBUCIÓN ADECUADA DE FUNCIONES Y PERSONAL NECESARIO EN CADA UNO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DESTINADOS A LA PRODUCCIÓN.

C A P I T U L O 1

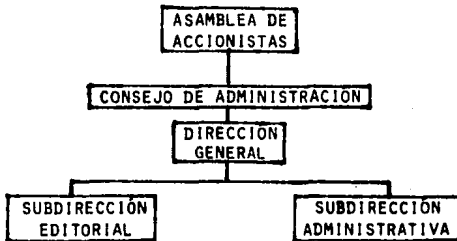
RECOPILACION DE LA INFORMACION

A).- LA GERENCIA ADMVA. Y LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

HE SEÑALADO EN LA INTRODUCCIÓN, QUE POR POLÍTICAS TOMADAS POR LA EMPRESA SE INICIARA EL ESTUDIO, TEMA DEL PRESENTE TRABAJO, EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA.

COMO PRIMER PASO A SEGUIR, ERA IMPORTANTE EL CONOCER LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL QUE PRESENTABA LA EMPRESA, MOTIVO POR EL CUAL SOLICITÉ LA INFORMACIÓN NECESARIA A LAS FUENTES INDICADAS, A EFECTO DE CONOCER LA POSICIÓN E IMPORTANCIA QUE GUARDABA LA GERENCIA, EN RELACIÓN A LAS OTRAS INTEGRANTES DE LA EMPRESA.

COMO RESULTADO DE LO ANTERIORMENTE SEÑALADO, PRESENTÓ A USTEDES EL ORGANIGRAMA PREDOMINANTE AL INICIO DEL ESTUDIO:



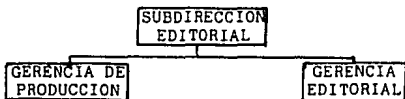
COMO SE PUEDE OBSERVAR EN EL ORGANIGRAMA ÉSTA EMPRESA DEPENDE DE UNA ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, MISMA QUE NOMBRA UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y ÉSTE A SU VEZ UN DIRECTOR

GENERAL QUIÉN TOMA LAS RIENDAS DE LA EMPRESA EN FORMA TOTAL PERO DERIVANDO SUS FUNCIONES EN DOS PERSONAS CLAVE: EL SUBDIRECTOR EDITORIAL Y EL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO.

EL SUBDIRECTOR EDITORIAL TIENE A SU CARGO A TODO EL PERSONAL DE REDACCIÓN Y POR LA IMPORTANCIA DE SU PUESTO TIENE UNA GRAN RESPONSABILIDAD, PUES ES SOLIDARIA E ILIMITADAMENTE RESPONSABLE EN FORMA DIRECTA, DE LA VERACIDAD DE TODO LO PUBLICADO EN EL DIARIO Y CONSECUENTEMENTE LA PERSONA ENCARGADA DE CUIDAR LAS POLÍTICAS EDITORIALES A SEGUIR, QUE LE HAN SIDO MARCADAS POR EL CONSEJO - DE ADMINISTRACIÓN A TRAVÉS DEL DIRECTOR GENERAL.

ADEMÁS EL SUBDIRECTOR EDITORIAL TAMBIÉN TIENE BAJO SU RESPONSABILIDAD QUE LA ELABORACIÓN DEL PERIÓDICO SE REALICE DENTRO DE LOS LÍNEAMIENTOS QUE LA DIRECCIÓN GENERAL LE HA MARCADO Y QUE SALGA A LA VENTA A TIEMPO, PUÉS COMO ES DE SUPONER LA APARICIÓN DEL PERIÓDICO DESPUÉS DE DETERMINADA HORA VUELVE CASI OBSOLETA SU VENTA Y ACARREA MOLESTIAS ENTRE SUS SUSCRIPTORES.

A SU VEZ EL SUBDIRECTOR EDITORIAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS RESPONSABILIDADES SE APOYA EN UN GERENTE EDITORIAL Y UN GERENTE DE PRODUCCIÓN.



LA GERENCIA EDITORIAL TIENE BAJO SU CARGO A: REDACTORES, COLUMNISTAS, REPORTEROS, FOTÓGRAFOS, EDITORIALISTAS, COLABORADORES, Y ES LA ENCARGADA DE QUE CADA UNO DE ESTOS INTEGRANTES TRABAJE DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS EDITORIALES TRAZADAS POR LA DIRECCIÓN Y ENCAUZADAS POR LA SUBDIRECCIÓN EDITORIAL.

ADEMÁS DEBE SABER PRESENTAR ADECUADAMENTE LOS FORMATOS DEL PERIÓDICO AL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN ASÍ COMO VALORAR LAS NOTICIAS PARA COLOCARLAS EN EL LUGAR ADECUADO DENTRO DEL CUERPO DEL PERIÓDICO DE ACUERDO CON LA IMPORTANCIA DE CADA UNA DE ELLAS.

LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN POR SU PARTE ES LA RESPONSABLE DE QUE EL PROCESAMIENTO SECUENCIAL DE LOS TRABAJOS DE CADA SECCIÓN QUE INTEGRAN EL PERIÓDICO SEAN CONSUMADOS EN TÉRMINOS DE CALIDAD Y TIEMPO. DEBE DE CUIDAR QUE LA FISONOMÍA QUE TIENE EL PERIÓDICO EN CUANTO A SU PRESENTACIÓN NO SE PIERDA.

TAMBIEN ES RESPONSABILIDAD DE ESTA GERENCIA LA CALIDAD TIPOGRÁFICA QUE EL PERIÓDICO PRESENTA.

EL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO, POR SU PARTE ES LA PERSONA DE LA QUE DERIVAN TODAS LAS DEMÁS FUNCIONES, DENTRO DE LAS QUE PODEMOS MENCIONAR EL ACORDAR CON LOS GERENTES DE CADA ÁREA DEPENDIENTES DE SU SUBDIRECCIÓN SOBRE TODOS LOS ASUNTOS DE CADA UNO DE LOS DEPARTAMENTOS EN QUE A SU VEZ SE SUBDIVIDEN LAS GERENCIAS. LA TOMA DE DECISIONES IMPORTANTES TALES COMO: LA ADQUISICIÓN DE ACTIVO FIJO, CAMBIOS DE SISTEMA, AUTORIZACIÓN DE PRESUPUESTOS, CREACIÓN DE NUEVAS PLAZAS, APROBACIÓN DE CAMPAÑAS DE CIRCULACIÓN ETC. Y EN GENERAL DE TODAS LAS POLÍTICAS A SEGUIR EN CUANTO AL TRATO DE LOS INGRESOS, LOS EGRESOS, Y LA ADMINISTRACIÓN EN GENERAL.

COMO EL SUBDIRECTOR EDITORIAL, EL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO TAMBIEN SE APOYA PARA EL CUMPLIMIENTO DE SUS FUNCIONES EN LAS GERENCIAS DE CIRCULACIÓN, DE RECURSOS HUMANOS, DE FINANZAS, DE VENTAS Y LA ADMINISTRATIVA.



LA GERENCIA DE CIRCULACIÓN ES LA ENCARGADA DE PROVEER EL PERIÓDICO A LOS DIFERENTES MEDIO DE DISTRIBUCIÓN QUE EXISTEN, COMO LA UNIÓN DE VOCEADORES Y EXPENDEDORES DE PERIÓDICO, AGENCIAS DE DISTRIBUCIÓN FORÁNEA, ASÍ COMO

A ZONAS DE REPARTO PARA QUE SEAN ENTREGADOS A LOS SUCRIP-
TORES QUE FAVORECEN AL DIARIO CON SU PREFERENCIA.

ASÍ MISMO SE ENCARGA DE LA BÚQUEDA E INVESTIGACIÓN
DE LAS SOLICITUDES DE LAS EMPRESAS INTERESADAS EN DISTRI-
BUIR EL PRODUCTO EN EL INTERIOR DE LA REPÚBLICA, APOYÁN-
DOLAS EN LOS ASPECTOS PROMOCIONALES.

LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS ES LA ENCARGADA DE
SELECCIONAR, RECLUTAR Y CAPACITAR AL PERSONAL QUE ES CONTRA-
TADO POR LA EMPRESA PARA LABORAR EN LAS DIFERENTES AREAS,
TANTO ADMINISTRATIVA COMO EDITORIAL.

TAMBIÉN SE ENCARGA DE LLEVAR UN CONTROL DE ASISTENCIAS
Y DE RETARDOS, ASÍ COMO EL PAGO DE SUS SALARIOS RETENIENDO
EL PAGO DEL IMPUESTO SOBRE PRODUCTOS DE TRABAJO,
INFONAVIT, ETC.

LA GERENCIA DE FINANZAS ES LA ENCARGADA DEL CONTROL
DE EGRESOS DEL PERIÓDICO, DE LA ELABORACIÓN DE PRESUPUESTOS
DE LAS DIFERENTES ÁREAS, DE LA CAJA Y BANCOS, DE LAS COM-
PRAS Y GASTOS QUE TODAS LAS GERENCIAS GENERA, DEL ALMACÉN,
ASÍ COMO DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD.

LA GERENCIA DE VENTAS, TIENE A SU CARGO LA RESPONSABIL-
IDAD DE VENDER EL ESPACIO DEL PERIÓDICO, ASÍ COMO TODA
LA PROMOCIÓN NECESARIA, APOYÁNDOSE EN UNA SERIE DE EMPRE-

SAS: COMO AGENCIAS DE PUBLICIDAD Y AGENTES LIBRES, QUE SON LOS ENCARGADOS DE REALIZAR DICHAS VENTAS.

LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, ES LA ENCARGADA DE TODO LO RELACIONADO CON EL INGRESO DE EFECTIVO DEL PERIÓDICO. ES RESPONSABLE DEL COBRO DE DINERO A LOS DIFERENTES CLIENTES QUE SE ANUNCIAN EN EL PERIÓDICO.

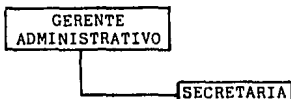
ES RESPONSABLE DE LOS CRÉDITOS QUE SE OTORGAN A LOS MISMOS, DE LA FACTURACIÓN, ASÍ COMO EL INFORMAR A LA DIRECCIÓN POR MEDIO DE ESTADÍSTICAS LA POSICIÓN QUE GUARDA EL PERIÓDICO, EN CUESTIONES PUBLICITARIAS EN COMPARACIÓN CON LOS DEMÁS DIARIOS.

POR LO ANTERIORMENTE MENCIONADO, LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA DECIDIÓ INICIAR EL ESTUDIO EN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, PUES LA PREOCUPACIÓN DE LOS DIRECTIVOS ES MUY NOTORIA, EN EL SIGUIENTE SENTIDO: ¿DE QUÉ SIRVE A LA COMPAÑÍA VENDER GRANDES CANTIDADES DE PUBLICIDAD SI NO SE TIENE EL CONTROL EN CUANTO AL DINERO QUE ESTA INGRESANDO A LA MISMA?

ASÍ PUES CONTINUANDO CON EL ESTUDIO Y HABIENDO EXPLICADO QUE LA GERENCIA QUE NOS INTERESA ES LA ADMINISTRATIVA SEÑALO A CONTINUACIÓN EL ORGANIGRAMA QUE PRESENTA DICHA GERENCIA, ASÍ COMO LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES QUE TIENE EL PERSONAL QUE LA INTEGRA.



B).- D E S C R I P C I O N D E F U N C I O N E S



PUESTO : GERENTE ADMINISTRATIVO
 JEFE INMEDIATO : SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN GENÉRICA:

- VIGILAR LAS ACTIVIDADES DE LOS JEFES DE DEPARTAMENTO QUE TIENE A SU CARGO Y TOMAR LAS DECISIONES QUE SEAN NECESARIAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL ÁREA,

FUNCIÓNES ESPECÍFICAS:

- INTERPRETAR LAS POLÍTICAS EMANADAS DE LA DIRECCIÓN
- ACORDAR PERIODICAMENTE CON EL SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO,
- VIGILAR LA CORRECTA APLICACIÓN DE LAS NORMAS DE LA EMPRESA QUE REGULAN EL MANEJO ADMINISTRATIVO,
- COORDINAR Y AUTORIZAR EL PLAN DE TRABAJO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DEL ÁREA,

- PROPORCIONAR INFORMACIÓN A LAS OTRAS GERENCIAS, MANTENIENDO UNA COORDINACIÓN ENTRE ELLAS.
- AUTORIZAR LOS CRÉDITOS MUY ESPECIALES.
- ESTABLECER LAS POLÍTICAS PARA DETERMINAR Y/O AUTORIZAR MOVIMIENTOS Y REQUERIMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.
- ACORDAR PERIÓDICAMENTE CON LOS JEFES DE CRÉDITO Y COBRANZA, ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN Y CON EL DE CONTROL ADMVO. DE VENTAS; CON EL PRIMERO VIGILANDO QUE LA COBRANZA ESTE AL CORRIENTE ASÍ COMO QUE LOS CRÉDITOS OTORGADOS SEAN LOS CORRECTOS, CON EL SEGUNDO PARA CONOCER ESTADÍSTICAMENTE LA POSICIÓN DE LA COMPETENCIA Y LA DEL MISMO DIARIO EN CUANTO A PUBLICIDAD Y VIENDO QUE SE ESTE FACTURANDO TODO LO QUE SE PUBLICA, Y CON EL TERCERO CONOCER EL TIPO DE ANUNCIOS QUE SE ESTAN PUBLICANDO A DIARIO.

PUESTO : SECRETARIA DEL GERENTE ADMVO.

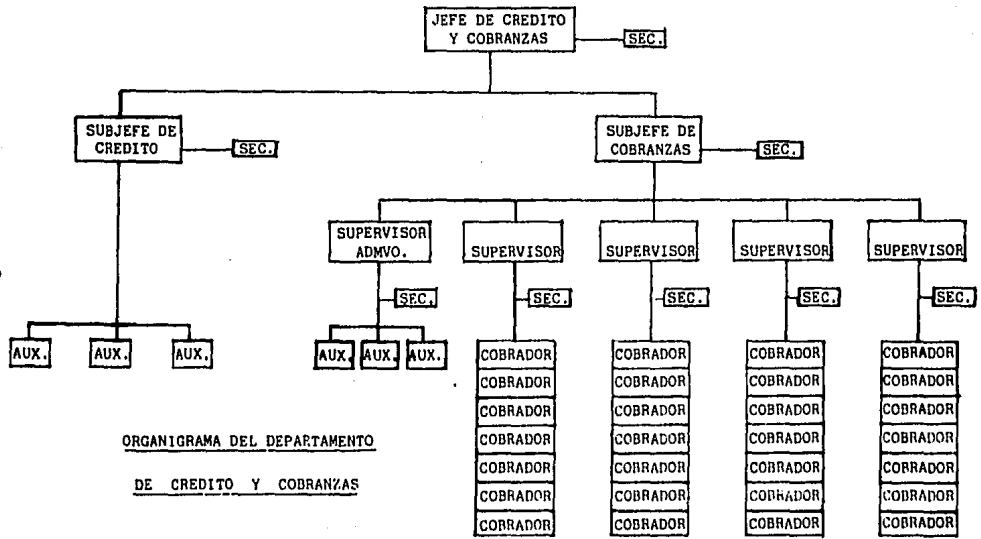
JEFE INMEDIATO : GERENTE ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN GENÉRICA:

- AUXILIAR AL GERENTE ADMINISTRATIVO EN EL DESARROLLO DE SU TRABAJO.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ELABORAR TODA LA CORRESPONDENCIA QUE GENERA EL GERENTE ADMVO.



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO
DE CREDITO Y COBRANZAS

- CONTESTAR DE ACUERDO A INSTRUCCIONES RECIBIDAS TODA LA CORRESPONDENCIA.
- MANTENER AL CORRIENTE Y EN FORMA ORDENADA EL ARCHIVO DE LA GERENCIA.
- ATENDER LAS LLAMADAS TELEFÓNICAS DE LA GERENCIA, DEBIENDO TURNARLAS Y SI NO SE ENCUENTRA EL GERENTE, TOMAR LOS RECADOS QUE POSTERIORMENTE TRANSMITIRA A SU JEFE.
- MANEJAR LA AGENDA DE CITAS DE SU JEFE Y COORDINAR SUS ACTIVIDADES DENTRO Y FUERA DE LA OFICINA, TALES COMO COMIDAS, ENTREVISTAS, ATENCIÓN A PERSONAS QUE LO SOLICITEN, ETC.
- MECANOGRAFIAR RELACIONES, MEMORÁNDUMS, CARTAS, CIRCULARES Y DEMÁS COSAS QUE EL JEFE SOLICITE.
- ASISTIRLO EN TODAS LAS FUNCIONES QUE EL JEFE LE ENCOMIENDE.

PUESTO : JEFE DE CREDITO COBRANZAS

JEFE INMEDIATO : GERENTE ADMINISTRATIVO

FUNCIÓN GENÉRICA:

- VIGILAR Y CONTROLAR EL CRÉDITO DE LOS CLIENTES Y LA COBRANZA DE LOS MISMOS.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- INFORMARSE SOBRE LOS CRÉDITOS ASÍ COMO LAS CANTIDADES DE LOS MISMOS.

- INTERVENIR EN CRÉDITOS ESPECIALES.
- SUPERVISAR CUIDADOSAMENTE LA COBRANZA REALIZADA.
- REALIZAR COBRANZAS ESPECIALES CUANDO SEA NECESARIO.
- TENER JUNTAS PERIÓDICAS CON EL GERENTE ADMINISTRATIVO.
- COORDINARSE CON EL GERENTE DE VENTAS PARA SOLICITAR SU COLABORACIÓN EN LAS COBRANZAS DIFÍCILES, POR MEDIO DE SUS AGENTES.
- ELABORAR UN REPORTE SEMANAL A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA PARA INFORMAR DE SUS ACTIVIDADES.
- ESTABLECER REUNIONES DIARIAS CON SUS SUBJEFES DE CRÉDITO Y COBRANZAS.
- INFORMAR A LA GERENCIA DE VENTAS SOBRE CLIENTES MOROSOS.
- AUTORIZAR TODAS LAS LIQUIDACIONES HECHAS POR LOS CLIENTES.

PUESTO : SECRETARIA DEL JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.

JEFE INMEDIATO : JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- COLABORAR CON SU JEFE EN TODOS LOS ASUNTOS DEL ÁREA QUE LE SOLICITE.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- MECANOGRAFIAR RELACIÓN SOBRE LAS COBRANZAS ESPECIA-

- LES EFECTUADAS.
- MECANOGRAFIAR RELACIÓN DE CRÉDITOS ESPECIALES QUE SEAN OTORGADOS A LOS CLIENTES.
- MECANOGRAFIAR REPORTES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE LA JEFATURA DE CRÉDITO Y COBRANZAS.
- MECANOGRAFIAR RELACIÓN DE CLIENTES MOROSOS.
- RECIBIR Y HACER LLAMADAS TELEFÓNICAS.
- COLABORAR EN ASUNTOS VARIOS DE LA JEFATURA.
- MANTENER EN ORDEN EL ARCHIVO DE LA JEFATURA.

PUESTO : SUBJEFE DE CREDITO
JEFE INMEDIATO : JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- CONTROLAR Y OTORGAR CRÉDITOS A LOS CLIENTES.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- INVESTIGAR A LOS CLIENTES QUE SOLICITEN CRÉDITO CON LA EMPRESA.
- MEDIANTE RELACIÓN DIARIA DE COBRANZAS, CONTROLAR LOS CRÉDITOS QUE TIENEN LOS CLIENTES.
- SUSPENDER PROVISIONAL O DEFINITIVAMENTE CRÉDITO A LOS CLIENTES.
- ELABORAR RELACIONES DE NUEVOS CRÉDITOS Y PRESENTARLA A SU JEFE INMEDIATO.
- ELABORAR RELACIONES DE CANCELACIÓN DE CRÉDITOS.
- ELABORAR RELACIONES DE ANUNCIOS NO PUBLICADOS POR

- LA CANCELACIÓN DE CRÉDITO.
- ESTABLECER JUNTAS DIARIAS CON EL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y CON EL SUBJEFE DE COBRANZAS.
- COORDINARSE DIARIAMENTE CON SUS AUXILIARES EN CUANTO A LAS FUNCIONES QUE ESTOS DESARROLLAN.

PUESTO : SECRETARIA DEL SUBJEFE DE CREDITO.
JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE CRÉDITO

FUNCIÓN GENÉRICA:

- COLABORAR CON EL SUBJEFE DE CRÉDITO, EN LAS ACTIVIDADES QUE LE ENCOMIENDE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE SU ÁREA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- MECANOGRAFIAR RELACIONES DE LOS NUEVOS CLIENTES QUE HAN PEDIDO CRÉDITO EN LA EMPRESA.
- MECANOGRAFIAR RELACIONES SOBRE LAS SUSENSIONES DE CRÉDITO QUE SE HACEN A LOS CLIENTES.
- MECANOGRAFIAR RELACIONES DE NUEVOS CRÉDITOS.
- MECANOGRAFIAR RELACIONES SOBRE LA CANCELACIÓN DE CRÉDITOS.
- ARCHIVAR TODA LA DOCUMENTACIÓN QUE MANEJA EL ÁREA.
- TOMAR Y HACER LLAMADAS TELEFÓNICAS.
- COLABORAR CON SU JEFE EN ASUNTOS VARIOS.

PUESTO : AUXILIAR DE CREDITO

JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE CRÉDITO

FUNCIÓN GENÉRICA:

- INVESTIGAR A LOS CLIENTES EN RELACIÓN A LOS CRÉDITOS QUE SOLICITEN.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ELABORAR INVESTIGACIONES DE CRÉDITO PARA QUE SE OTORGUEN O SE RECHACEN, LOS CRÉDITOS QUE LO SOLICITEN.
- COLABORAR CON SU JEFE EN LAS INFORMACIONES QUE TIENE QUE PROPORCIONAR TANTO EN CRÉDITOS RECHAZADOS COMO OTORGADOS.
- COLABORAR EN LA ELABORACIÓN DE LA RELACIÓN DE ANUNCIOS NO PUBLICADOS, QUE TIENE QUE ENTREGAR EL SUBJEFE DE CRÉDITO.
- CLASIFICAR A LOS CLIENTES POR EL MONTO DE CRÉDITO OTORGADO.
- DAR DE ALTA A LOS CLIENTES NUEVOS ASIGNÁNDOLES UN NÚMERO CORRESPONDIENTE, E INTRODUCIRLO EN EL SISTEMA.
- DAR DE BAJA A LOS CLIENTES MOROSOS CONFORME A INSTRUCCIONES SUPERIORES.

PUESTO : SUBJEFE DE COBRANZAS

JEFE INMEDIATO: JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- SUPERVISAR Y VIGILAR LA COBRANZA EFECTUADA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ESTAR EN CONTACTO CON LOS SUPERVISORES DEL ÁREA PARA VER LA COBRANZA DIARIA REALIZADA.
- ENVIAR RELACIÓN A SU JEFE INMEDIATO DE LA COBRANZA REALIZADA DIARIAMENTE.
- ENVIAR RELACIÓN AL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS DE LOS CLIENTES MOROSOS, PARA LA CANCELACIÓN DE SUS CRÉDITOS.
- REALIZAR COBRANZAS ESPECIALES.
- ELABORAR RELACIÓN DE CLIENTES QUE NECESITEN SER MANDADAS A COBRANZAS JUDICIALES.
- TENER JUNTAS DIARIAS CON SU SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DE COBRANZAS.
- TENER JUNTAS DIARIAS CON EL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS Y CON EL SUBJEFE DE CRÉDITO.

PUESTO : SECRETARIA DEL SUBJEFE DE COBRANZAS
JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE COBRANZAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- COLABORAR CON SU JEFE EN LA ELABORACIÓN DE REPORTES ASÍ COMO EN ASUNTOS RELACIONADOS CON SU ÁREA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- MECANOGRAFIAR MEMORÁNDUMS.
- MECANOGRAFIAR RELACIÓN DE LA COBRANZA EFECTUADA A DIARIO.
- MECANOGRAFIAR RELACIÓN DE LOS CLIENTES MOROSOS.
- MECANOGRAFIAR RELACIÓN DE LA COBRANZA ESPECIAL EFECTUADA POR SU JEFE.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE CLIENTES QUE SERÁN MANDADOS A COBRANZAS JUDICIALES.
- MANTENER EL ARCHIVO DEL ÁREA AL CORRIENTE.
- HACER Y RECIBIR LLAMADAS TELEFÓNICAS.
- COOPERAR CON SU JEFE EN ASUNTOS DIVERSOS.

PUESTO : SUPERVISOR ADMVO. DE COBRANZAS.

JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE COBRANZAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- CONTROL ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL DE COBRANZAS.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- CONTROLAR QUE TODAS LAS FACTURAS QUE SE LLEVEN AL CLIENTE TENGAN SU COMPROBANTE DE PUBLICACIÓN.
- LLEVAR UN CONTROL NÚMÉRICO DE FACTURAS ENTREGADAS POR EL SUBJEFE DE FACTURACIÓN.
- ELABORAR RELACIÓN DE COMISIONES PARA LOS COBRADORES.
- LLEVAR UN CONTROL DIARIO DE RETARDOS Y DE FALTAS DE TODO EL PERSONAL DE COBRANZAS.
- CONTROLAR Y SOLICITAR TODA LA PAPELERIA Y ARTÍCULOS

- DE OFICINA QUE REQUIERA EL DEPARTAMENTO.
- ASISTIR PERIÓDICAMENTE AL DEPARTAMENTO DE VENTAS PARA LLEVAR LOS PROBLEMAS DE COBRANZAS (COBROS), QUE PUEDAN AYUDAR A GESTIONAR LOS AGENTES DE VENTAS.
- LLEVAR UN CONTROL DE TODAS LAS FACTURAS QUE SE LE ENTREGUEN A LOS AGENTES DE VENTAS PARA SU COBRO.

PUESTO : SECRETARIA DEL SUPERVISOR ADMVO.
DE COBRANZAS.

JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR ADMVO. DE COBRANZAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- COLABORAR CON SU JEFE EN LOS ASUNTOS RELACIONADOS DE SU ÁREA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- MECANOGRAFIAR MEMORÁNDUMS DE LOS COMPROBANTES DE PUBLICACIÓN FALTANTES.
- MECANOGRAFIAR MENSUALMENTE LA RELACIÓN DE COMISIONES DE LOS COBRADORES.
- MECANOGRAFIAR REQUISICIONES DEL DEPARTAMENTO.
- MECANOGRAFIAR EL CONTROL DIARIO DE RETARDOS Y DE FALTAS DEL PERSONAL DE COBRANZAS.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE COBRANZAS QUE SE LLEVAN A VENTAS, PARA QUE LOS AGENTES AYUDEN A GESTIONAR LOS COBROS.
- MECANOGRAFIAR EL CONTROL DE FACTURAS QUE SE ENTREGAN

- A LOS AGENTES DE VENTAS, PARA SU COBRO.
- MECANOGRAFIAR CARTAS Y MEMORÁNDUMS QUE LE SOLICITE SU JEFE RELACIONADOS A SU ÁREA.
 - RECIBIR Y HACER LLAMADAS TELEFÓNICAS.

PUESTO : AUXILIAR DEL SUPERVISOR ADMVO.
DE COBRANZAS

JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR ADMVO. DE COBRANZAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- CONTROL DE COMPROBANTES DE PUBLICACIÓN QUE SE ANEXAN A LAS FACTURAS.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- LOCALIZAR DIARIAMENTE EN EL PERIÓDICO LA PUBLICACIÓN, RECORTARLA Y ADJUNTARLA A LA FACTURA, COMO COMPROBANTE RESPECTIVO DE SU PUBLICACIÓN.
- INFORMAR A SU JEFE DE TODAS LAS FACTURAS QUE NO SE LOCALIZÓ SU PUBLICACIÓN.
- ELABORAR UNA RELACIÓN DE FACTURAS ENTREGADAS AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS.

PUESTO : SUPERVISOR DE COBRADORES

JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE COBRANZAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- SUPERVISAR Y CONTROLAR LAS FUNCIONES DEL COBRADOR.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- REVISAR DIARIAMENTE LA DOCUMENTACIÓN QUE SE ENTREGA A CADA COBRADOR EN RELACIÓN A LA COBRANZA POR EFECTUAR.
- ATENDER LOS PROBLEMAS QUE SURJAN DIARIAMENTE EN LAS RUTAS A SU CARGO.
- HABLAR DIARIAMENTE POR TELÉFONO PARA CHECAR LAS ACTIVIDADES DEL COBRADOR.
- TRATAR LOS PROBLEMAS QUE NO PUEDA RESOLVER CON EL SUBJEFE DEL DEPARTAMENTO.
- TENER JUNTAS CON SUS COBRADORES, CUANDO MENOS UNA VEZ A LA SEMANA.
- FIRMAR MODIFICACIONES DE LAS FACTURAS Y REVISARLAS.
- CHECAR LAS LIQUIDACIONES DE LOS COBRADORES.
- VERIFICAR RELACIONES Y ANTIGÜEDAD DE SALDOS.
- EFECTUAR COBRANZAS CUANDO SE REQUIERAN.

PUESTO : SECRETARIA DEL SUPERVISOR
DE COBRANZAS

JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR DE COBRANZAS

FUNCIÓN GENÉRICA:

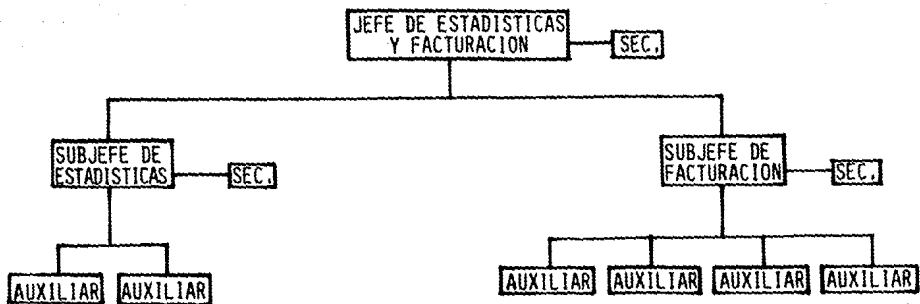
- REGISTRAR Y ARCHIVAR TODA LA FACTURACIÓN QUE LE ES ENTREGADA AL SUPERVISOR, ASÍ COMO AUXILIARLE EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- INTRODUCIR EN EL SOBRE CORRESPONDIENTE LA FACTURACIÓN QUE LE SEA ENTREGADA POR EL SUPERVISOR, ASÍ COMO MECANOGRAFIAR DICHO SOBRE.
- REVISAR PERIÓDICAMENTE LOS CONTRARECIBOS O COMPROBANTES DE CADA UNO DE LOS CLIENTES.
- ELABORAR RELACIONES DE FACTURACIÓN QUE LE SEA ENTREGADA.
- ELABORAR RELACIONES DE FACTURACIÓN COBRADA.
- ELABORAR LAS RELACIONES DIARIAS DE LA FACTURACIÓN QUE SE LLEVA EL COBRADOR.
- ELABORAR RELACIONES DE CHEQUES DEVUELTOS, PARA SU ENVIÓ A ALGÚN DESPACHO LEGAL.
- INVESTIGAR LAS DIRECCIONES O RAZONES SOCIALES INCOMPLETAS EN CASO DE QUE SE OMITAN EN LA FACTURACIÓN RECIBIDA.
- COLABORAR CON EL COBRADOR PARA ELABORAR SUS RELACIONES DE LIQUIDACIÓN DE COBRANZAS DIARIAS.
- MECANOGRAFIAR CARTAS Y MEMORÁNDUMS QUE LE SOLICITE EL SUPERVISOR DE COBRANZAS.
- HACER Y RECIBIR LLAMADAS TELEFÓNICAS.

PUESTO : COBRADOR
JEFE INMEDIATO: SUPERVISOR DE COBRADORES

FUNCIÓN GENÉRICA:
- COBRAR.



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO
DE ESTADISTICAS Y FACTURACION

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- RECIBIR DEL SUPERVISOR LA RELACIÓN Y SOBRES CON LA DOCUMENTACIÓN RESPECTIVA Y FIRMAR DE RECIBIDO.
- ENTREGAR LA FACTURACIÓN A REVISIÓN, ANEXANDO EL CONTRARECIBO AL CONTROL DE COBRANZAS.
- RECOGER CHEQUES Y EFECTIVO.
- ENTREGAR LOS SOBRES RESPECTIVOS AL SUPERVISOR, INFORMANDO DE LAS GESTIONES REALIZADAS DURANTE EL DÍA JUNTO CON LA COBRANZA.
- ANOTAR EN LOS CHEQUES EL NÚMERO DE LA RUTA Y EL NÚMERO DE LA FACTURA QUE AMPARA.
- PRESENTAR LA LIQUIDACIÓN DEBIDAMENTE FIRMADA POR ÉL Y EL SUPERVISOR, AL JEFE DEL DEPARTAMENTO PARA SU VO. BO.
- ENTREGAR LA LIQUIDACIÓN ANEXANDO CHEQUES Y EFECTIVO PARA QUE LE FIRMIEN Y SELLEN DE RECIBIDO.
- ENTREGAR AL SUPERVISOR LOS CONTROLES DE COBRANZA.
- INFORMAR AL SUPERVISOR DE TODOS LOS PROBLEMAS EN LAS JUNTAS QUE SE TENGAN.
- AUXILIAR AL SUPERVISOR EN LAS ACTIVIDADES QUE ÉSTE LE REQUIERA.

PUESTO : JEFE DE ESTADÍSTICAS
Y FACTURACION

JEFE INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- VIGILAR Y CONTROLAR TODA LA FACTURACIÓN ASÍ COMO LAS ESTADÍSTICAS EN CUANTO A LÍNEAJE PUBLICITARIO.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- SUPERVISAR A LOS SUBJEFES DE ESTADÍSTICA Y FACTURACIÓN.
- EMITIR LAS ÓRDENES NECESARIAS A CADA SUBJEFE.
- ASISTIR A REUNIONES DE TRABAJO.
- OBSERVAR QUE SE CUMPLAN LAS METAS QUE SE FIJAN EN SU DEPARTAMENTO.
- FIJAR METAS Y PLANES QUE TENGAN COMO FIN AGILIZAR LA COBRANZA.
- EMITIR LAS COMUNICACIONES NECESARIAS.
- ESTABLECER Y DEFINIR LAS ESTADÍSTICAS A ANALIZAR.
- OBSERVAR EN BUEN DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE SU ÁREA EN LAS FUNCIONES QUE SE LE ASIGNEN DIRECTAMENTE.

PUESTO : SECRETARIA DEL JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACION

JEFE INMEDIATO: JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- AUXILIAR A SU JEFE EN TODOS LOS ASUNTOS CONSERNIENTES A SU ÁREA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- MECANOGRAFIAR CARTAS Y MEMORÁNDUMS.
- LLEVAR EL ARCHIVO DE LA JEFATURA.
- HACER Y RECIBIR LLAMADAS TELEFÓNICAS.
- MECANOGRAFIAR RELACIONES DICTADAS POR SU JEFE.
- AUXILIARLO EN ASUNTOS VARIOS.

PUESTO : SUBJEFE DE ESTADÍSTICAS

JEFE INMEDIATO: JEFE DE FACTURACIÓN Y ESTADÍSTICAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- LLEVAR EL CONTROL EN CUANTO AL LÍNEAJE PUBLICITARIO QUE PRESENTA EL PERIÓDICO Y LOS DE LA COMPETENCIA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- ELABORAR DIARIAMENTE RELACIONES DE LÍNEAJE DE PUBLICIDAD DEL PERIÓDICO Y DE LA COMPETENCIA, CLASIFICÁNDOLAS EN PLANAS COMPLETAS, DESPLEGADOS, ALMACENES, ESPECTÁCULOS, RADIO, TELEVISIÓN Y ANUNCIOS CLASIFICADOS.
- INFORMAR A SU JEFE SOBRE EL TIPO DE PUBLICIDAD QUE SE DA EN LA COMPETENCIA Y NO EN EL DE LA EMPRESA.
- ELABORAR MENSUALMENTE UNA GRÁFICA DE AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL LÍNEAJE DEL PERIÓDICO Y DE LA COMPETENCIA
- LLEVAR UN CONTROL DE LÍNEAJE POR VENDEDOR DIARIAMENTE.
- ELABORAR DIARIAMENTE UNA RELACIÓN DE LOS ANUNCIOS DE CORTESÍA Y/O SIN CARGO PARA CUANTIFICARLOS MENSUAL-

- MENTE.
- ELABORAR DIARIAMENTE RELACIONES SOBRE LAS REPOSICIONES QUE SE PUBLICAN PARA UNA CUANTIFICACIÓN MENSUAL.
- ELABORAR RELACIÓN MENSUAL DE TODAS LAS OPERACIONES DE INTERCAMBIO.
- PROPORCIONAR INFORMACIÓN QUE EL JEFE SOLICITE.

PUESTO : SECRETARIA DEL SUBJEFE
DE ESTADISTICAS

JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE ESTADÍSTICAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- COLABORAR CON SU JEFE EN TODOS LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ÁREA A SU CARGO.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- MECANOGRAFIAR LAS RELACIONES DEL LÍNEAJE DE PUBLICIDAD DEL PERIÓDICO Y DE LA COMPETENCIA.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE CONTROL DE LÍNEAJE POR VENDEDOR.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE LOS ANUNCIOS DE CORTESÍA.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN SOBRE LAS REPOSICIONES QUE SE PUBLICAN.
- HACER Y RECIBIR LLAMADAS TELEFÓNICAS.
- TOMAR DICTADO, HACER MEMORÁNDUMS.
- ARCHIVAR DOCUMENTOS PROPIOS DEL ÁREA.

- AUXILIAR A SU JEFE EN ASUNTOS VARIOS.

PUESTO : AUXILIAR DE ESTADISTICAS
JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE ESTADÍSTICAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- AUXILIAR A SU JEFE EN LA ELABORACIÓN DE ESTADÍSTICAS EN CUANTO A PUBLICIDAD QUE APARECE EN EL PERIÓDICO Y EN LA COMPETENCIA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- REVISAR DIARIAMENTE EL LÍNEAJE DE PUBLICIDAD QUE APARECE EN EL PERIÓDICO ASÍ COMO EN EL DE LA COMPETENCIA, PARA LA ELABORACIÓN DE COMPARATIVOS.
- INFORMAR A SU JEFE SOBRE EL TIPO DE PUBLICIDAD QUE APARECE EN EL PERIÓDICO ASÍ COMO EN EL DE LA COMPETENCIA INDICANDO ADEMÁS QUE PUBLICIDAD PRESENTA LA COMPETENCIA QUE NO TENGA ÉSTE PERIÓDICO.
- COLABORAR CON EL JEFE EN LA ELABORACIÓN DE RELACIONES DEL LÍNEAJE PUBLICITARIO.
- COLABORAR EN LA ELABORACIÓN DE GRÁFICAS DE AUMENTO O DISMINUCIÓN DEL LÍNEAJE EN EL PERIÓDICO Y EL DE LA COMPETENCIA.

PUESTO : SUBJEFE DE FACTURACION
JEFE INMEDIATO: JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- VIGILAR QUE TODA LA PUBLICIDAD QUE APARECE DIARIAMENTE EN EL PERIÓDICO SEA DEBIDAMENTE FACTURADA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- REVISAR DIARIAMENTE LOS ANUNCIOS QUE APARECEN EN EL PERIÓDICO.
- DISTRIBUIR ENTRE SUS AUXILIARES LAS ÓRDENES DE INSERCIÓN Y LAS SECCIONES QUE DEBERÁ DE ENLISTAR CADA UNO EN LAS RELACIONES.
- CHECAR TODOS Y CADA UNO DE LOS PRECIOS DE TARIFAS (1ª, SECCIÓN, SOCIALES, ESPECTÁCULOS, DEPORTES, EDICIONES ESPECIALES) CON RELACIÓN A LA ORDEN DE INSERCIÓN Y REALIZAR LOS CALCULOS MATEMÁTICOS CORRESPONDIENTES.
- CHECAR EL PERIÓDICO CON LA RELACIÓN DE LAS ÓRDENES DE INSERCIÓN PARA QUE TODAS Y CADA UNA DE LAS PUBLICACIONES TENGA SU ORDEN CORRESPONDIENTE.
- ENTREGAR EN FORMA PERSONAL LAS RELACIONES DE AVISO A SUS AYUDANTES PARA SU CAPTURACIÓN EN PANTALLA, CON SUS DATOS CORRESPONDIENTES Y DE ESA MANERA REALIZAR LA FACTURACIÓN.
- VIGILAR EN ARCHIVO DE ÓRDENES DE INSERCIÓN PARA POSIBLES ACLARACIONES POSTERIORES.
- INVESTIGAR LA PROCEDENCIA DE TODOS AQUELLOS ANUNCIOS QUE POR ALGUNA CIRCUNSTANCIA SE HUBIERAN PUBLICADO SIN SU ORDEN DE INSERCIÓN CORRESPONDIENTE, CON

EL FIN DE QUE NO QUEDEN PENDIENTES.

- REVISAR PÓLIZAS DE REFACTURACIÓN QUE EL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS LE ENVÍA POR PROBLEMAS QUE SE TUVO CON LA COBRANZA DE ALGUNA FACTURA POR DATOS MAL ASENTADOS EN ELLA (DOMICILIO, RAZÓN SOCIAL, PRECIO, ETC.), DETECTAR SU CAUSA, Y TOMAR LAS MEDIDAS CORRECTIVAS QUE SEAN NECESARIAS PARA SU REFACTURACIÓN.
- VIGILAR QUE LOS ANUNCIOS DE CORTESÍA, DE DESCUENTO, DE REPOSICIÓN, VENGAN CON SU AUTORIZACIÓN CORRESPONDIENTE.
- VIGILAR QUE LAS REPOSICIONES QUE SE PUBLIQUEN REALMENTE PROCEDAN, INVESTIGANDO CUANDO NO SEA ASÍ, LA CAUSA POR LA QUE EL ANUNCIO FUE PUBLICADO REALIZANDO SU CARGO CORRESPONDIENTE.

PUESTO : SECRETARIA DEL SUBJEFE
DE FACTURACION

JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE FACTURACIÓN

FUNCIÓN GENÉRICA:

- COLABORAR CON SU JEFE EN TODOS LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON EL ÁREA A SU CARGO.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- MECANOGRAFIAR LAS RELACIONES DE ÓRDENES DE INSERCIÓN.
- LLEVAR EL ARCHIVO DE LAS ÓRDENES DE INSERCIÓN.

- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE LOS ANUNCIOS QUE POR ALGUNA CIRCUNSTANCIA SE HUBIERAN PUBLICADO SIN LA ORDEN DE INSERCIÓN CORRESPONDIENTE.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE TODAS LAS FACTURAS QUE NECESITEN SER REFACTURADAS.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE LOS ANUNCIOS QUE FUERON PUBLICADOS POR CORTESÍA, CON DESCUENTO, CON TARIFA ESPECIAL, ETC.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE ANUNCIOS DE REPOSICIÓN QUE HAN SIDO PUBLICADOS.
- MECANOGRAFIAR MEMORÁNDUMS.
- RECIBIR Y HACER LLAMADAS TELEFÓNICAS.
- AUXILIAR A SU JEFE EN ASUNTOS VARIOS.

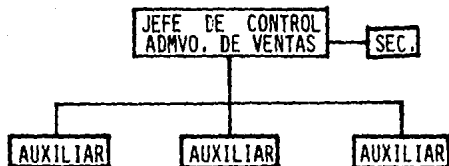
PUESTO : AUXILIAR DE FACTURACION
JEFE INMEDIATO: SUBJEFE DE FACTURACIÓN

FUNCIÓN GENÉRICA:

- ELABORAR EN FORMA CORRECTA LAS RELACIONES DE AVISO QUE DEBERÁN SER FACTURADAS, ASÍ COMO AUXILIAR A SU JEFE EN LOS ASUNTOS QUE LE REQUIERA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- INTRODUCIR A LA COMPUTADORA LAS RELACIONES DE AVISOS PUBLICADOS POR CADA UNA DE LAS SECCIONES Y CONFORME A LAS INSTRUCCIONES DEL SUBJEFE DE FACTURACIÓN.



ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO
DE CONTROL ADMVO. DE VENTAS

- SEPARAR LAS ÓRDENES DE INSERCIÓN POR SECCIONES CON EL FIN DE FACILITAR EL DESARROLLO DEL TRABAJO.
- ASIGNAR UN NÚMERO DE COLOCACIÓN AL ANUNCIO PUBLICADO CON SU ORDEN DE INSERCIÓN CORRESPONDIENTE.
- AUXILIAR EN LA REVISIÓN DE LAS RELACIONES DE AVISOS.
- AUXILIAR EN LA INVESTIGACIÓN SOBRE LA PROCEDENCIA DE LOS ANUNCIOS PUBLICADOS SIN ORDEN DE INSERCIÓN.
- ARCHIVAR FÍSICAMENTE LAS ÓRDENES DEL DÍA.
- SELECCIONAR LAS ÓRDENES DE LOS DÍAS SUBSECUENTES.

PUESTO : JEFE DEL CONTROL

ADMVO DE VENTAS

JEFE INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVO.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- CONTROLAR TODAS LAS ÓRDENES QUE ENTRAN PARA SU PUBLICACIÓN, REVISANDO QUE TODO LO QUE SE VAYA A PUBLICAR LLEVE SU ORDEN DE INSERCIÓN.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- SUPERVISAR QUE TODAS LAS ÓRDENES DE INSERCIÓN QUE SE PUBLIQUEN AL DÍA SIGUIENTE, CUMPLAN CON LOS REQUISITOS ADMINISTRATIVOS QUE LA COMPAÑÍA EXIJE.
- CONTROLAR LAS SEPARACIONES DE ESPACIO QUE LOS CLIENTES HACEN CON ANTICIPACIÓN, PARA CADA UNA

DE SUS PUBLICACIONES.

- ORDENAR Y SUPERVISAR EL ENVÍO DE TODOS LOS ANUNCIOS QUE DEBERÁN APARECER EN LA EDICIÓN DEL DÍA SIGUIENTE.
- CONTROLAR EL ARCHIVO DE ANUNCIOS PARA CUALQUIER TIPO DE ACLARACIÓN.

PUESTO : SECRETARIA DEL JEFE
DE CONTROL ADMVO. DE VENTAS

JEFE INMEDIATO: JEFE DE CONTROL ADMVO. DE VENTAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- COLABORAR CON EL JEFE EN TODOS LOS ASUNTOS CONSERNIENTES A SU ÁREA.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE TODOS LOS ANUNCIOS QUE NO SE PUBLICARÁN POR FALTA DE ALGÚN DATO EN LA ORDEN DE INSERCIÓN.
- MECANOGRAFIAR LA RELACIÓN DE LAS SEPARACIONES DE ESPACIO, QUE LOS CLIENTES HACEN CON ANTICIPACIÓN, PARA CADA UNA DE LAS SECCIONES DEL PERIÓDICO.
- LLEVAR EL ARCHIVO DE ÓRDENES DE INSERCIÓN PARA CUALQUIER TIPO DE ACLARACIÓN.
- TOMAR Y HACER LLAMADAS TELEFÓNICAS.
- AUXILIAR A SU JEFE EN ASUNTOS VARIOS.

PUESTO : AUXILIAR DEL CONTROL
ADMVO. DE VENTAS

JEFE INMEDIATO: JEFE DEL CONTROL ADMVO DE VENTAS.

FUNCIÓN GENÉRICA:

- AUXILIAR A SU JEFE PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE SU TRABAJO, RECIBIENDO TODO EL MATERIAL QUE DEBERÁ PUBLICARSE AL DÍA SIGUIENTE.

FUNCIONES ESPECÍFICAS:

- RECIBIR DE LOS CLIENTES Y AGENTES LAS ÓRDENES DE INSERCIÓN DE ANUNCIOS QUE DEBERÁN PUBLICARSE.
- REVISAR DETALLADAMENTE EL MATERIAL QUE SE DEBERÁ PUBLICAR VERIFICANDO QUE LOS ESPACIOS ORDENADOS COINCIDAN CON LO QUE SE VA A PUBLICAR.
- HACER LA DISTRIBUCIÓN DE ÓRDENES Y MATERIAL POR PUBLICAR, EN CADA UNA DE LAS SECCIONES DEL PERIÓDICO.
- AUXILIAR EN LA SEPARACIÓN DE ESPACIOS QUE TELEFÓNICAMENTE EFECTUAN CLIENTES O AGENTES.
- ATENDER A AGENTES EN CUANTO A LAS NECESIDADES DE ESPACIO, Y ORIENTARLOS EN CUANTO A LAS POSIBILIDADES DE PUBLICACIÓN.
- INGRESAR A LA CAJA GENERAL EN FORMA DIARIA, LAS CANTIDADES COBRADAS DURANTE EL DÍA, IMPORTE QUE DEBERA COINCIDIR CON LA SUMA DE LAS FACTURAS DE CONTADO, QUE HAYAN SIDO ELABORADAS.

- LLEVAR EL ARCHIVO DE COPIAS DE CONTADO, PARA CUALQUIER TIPO DE RECLAMACIÓN.
- TRANSFERIR COPIA DE TODAS LAS ÓRDENES DE INSERCIÓN, PARA QUE DE ACUERDO A LA PUBLICACIÓN, SEAN INCLUIDAS EN LAS RELACIONES QUE POSTERIORMENTE DEBERÁN DE FACTURARSE.

CAPITULO 2

METODOLOGIA DEL ESTUDIO

A).-

ANTECEDENTES

EN EL PRESENTE CAPÍTULO, EXPLICARÉ LA FORMA DE COMO SE DETERMINARÁN LOS TIEMPOS ESTÁNDAR DE CADA UNA DE LAS FUNCIONES QUE SE VAN A ANALIZAR, DE LOS PUESTOS QUE INTEGRAN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, ENTENDIÉNDOSE POR TIEMPO ESTÁNDAR COMO "EL TIEMPO NECESARIO PARA COMPLETAR UN CICLO DE UNA OPERACIÓN, CUANDO ÉSTA SE EJECUTA CON CIERTO MÉTODO Y A CIERTA VELOCIDAD DE TRABAJO ARBITRARIA, LA CUAL INCLUYA ESTIPULACIONES POR RETRASOS QUE ESTÉN FUERA DEL CONTROL DEL TRABAJADOR".

EN TÉRMINOS CUANTITATIVOS UN ESTÁNDAR DE MEDICIÓN DEBE DE SER EL DENOMINADOR (LA BASE) DE LA EXPRESIÓN PARA UN FENÓMENO O CARACTERÍSTICA; POR CITAR EJEMPLOS DE LOS ESTÁNDARES MÁS COMUNES ENCONTRAMOS: LA YARDA, EL SEGUNDO, LA LIBRA, ETC.

COMO CUALQUIER ESTÁNDAR, LA UNIDAD DE MEDICIÓN DEBE DE SER ACORDE A LA CARACTERÍSTICA QUE HAGAMOS REFERENCIA, CUMPLIENDO CON LOS REQUERIMIENTOS NECESARIOS A FIN DE QUE SEA ACEPTADA Y COMUNICABLE ENTRE LOS ELEMENTOS QUE HAGAN USO DE ELLA; QUERIENDO DAR A ENTENDER CON ESTO, QUE UN ESTÁNDAR NO REQUIERE SER UNIVERSAL.

EN PRIMER TÉRMINO, HARÉ MENCIÓN AL OBJETO DE APLICAR LA MEDICIÓN DEL TRABAJO AL PERSONAL DE MANO DE OBRA INDIRECTA DE LA GERENCIA CITADA.

COMO SE SEÑALÓ CON ANTERIORIDAD, EL OBJETO DE DICHA APLICACIÓN ES: INVESTIGAR, REDUCIR Y ELIMINAR LOS TIEMPOS IMPRODUCTIVOS QUE PRESENTE EL PERSONAL EN LAS DIFERENTES FUNCIONES QUE LLEVE A CABO; AL MISMO TIEMPO, A TRAVÉS DE LA INFORMACIÓN OBTENIDA EN LA MEDICIÓN DEL TRABAJO REALIZADA AL PERSONAL DE MANO DE OBRA INDIRECTA DE ESTA GERENCIA, PERMITIRÁ EL INFORMAR Y TENER UN MEJOR CONTROL, SOBRE EL TIEMPO QUE OCUPEN LOS TRABAJADORES, EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES ASIGNADAS, DE ESTA MANERA CON LA INFORMACIÓN OBTENIDA DEL ESTUDIO, SE PERMITIRÁ ORGANIZAR Y CONTROLAR LAS ACTIVIDADES DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, EN QUE INTERVENGA EL FACTOR TIEMPO.

EL EMPLEO DE LA MEDICIÓN DEL TRABAJO EN EL PRESENTE ESTUDIO NO ES MAS QUE "LA APLICACIÓN DE TÉCNICAS PARA DETERMINAR EL TIEMPO QUE INVIERTE UN TRABAJADOR CALIFICADO (EN ESTE CASO PERSONAL DE OFICINA) EN LLEVAR A CABO UNA TAREA DEFINIDA, EJECUTÁNDOLA SEGÚN UNA NORMA DE EJECUCIÓN PREESTABLECIDA". YA QUE POR TODO LO ANTERIORMENTE MENCIONADO, MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LAS TÉCNICAS DE LA MEDICIÓN DEL TRABAJO PODEMOS CONOCER EL TIEMPO ESTÁNDAR.

COMO SABEMOS EXISTEN DIFERENTES TÉCNICAS PARA PODER LLEVAR A CABO LA MEDICIÓN DEL TRABAJO, DE LAS CUÁLES HABLARÉ BREVEMENTE DE LAS MÁS USUALES Y ME PROFUNDIZARÉ EN LAS QUE FUERON RELACIONADAS PARA EL PRESENTE ESTUDIO, DANDO A CONOCER LOS MOTIVOS DEL PORQUÉ DE DICHA SELECCIÓN.

ACUSE DE RECIBIDO DE EJEMPLARES DE TESIS EN LA BIBLIOTECA CENTRAL

NOMBRE DEL ALUMNO:

JORGE ARMANDO VIVEROS GARCIA

NOMBRE DE LA TESIS O SEMINARIO DETERMINACION DE CARGOS DE TRABAJO Y PERSONAL NECESARIO PARA INTEGRAR LA GERENCIA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA PERIODISTICA.

ACUSE DE RECIBO
SELLO Y FIRMA DE
LA BIBLIOTECA

ESCUELA O UNIVERSIDAD

CARRERA

UNIVERSIDAD LA SALLE

INGENIERIA MECANICA ELECTRICISTA

FECHA

DIA

MES

AÑO

1

ABRIL

87

ENTREGO
DOS EJEMPLARES
DE TESIS EN
BIBLIOTECA
CENTRAL

- * Favor de llenar por triplicado con letra de molde
- * Entregar dos ejemplares de la tesis en la biblioteca central-UNAM
- * Exigir que le sellen y le firmen las dos copias

B).-

TIPOS DE TECNICAS

LAS TÉCNICAS MAS USUALES EN LA MEDICIÓN DEL TRABAJO SON:

- MUESTREO DEL TRABAJO.
- DATOS ESTÁNDAR.
- NORMAS DE TIEMPOS PREDETERMINADOS (NTPD).
- ESTIMACIÓN EN BASE A EXPERIENCIAS ANTERIORES.
- ESTUDIO DE TIEMPOS DE PARAR Y OBSERVAR (CON CRONÓMETRO).

MUESTREO DEL TRABAJO:

"TÉCNICA PARA DETERMINAR MEDIANTE MUESTREO ESTADÍSTICO Y OBSERVACIONES ALEATORIAS, EL PORCENTAJE DE APARICIÓN DE DETERMINADA ACTIVIDAD".

ESTA TÉCNICA CONSISTE EN ESTIMAR LA PROPORCIÓN DEL TIEMPO DEDICADO A UN TIPO DE ACTIVIDAD DADA, DURANTE UN CIERTO PERÍODO DE TIEMPO, EMPLEANDO PARA ELLO OBSERVACIONES INSTANTÁNEAS, INTERMITENTES Y ESPACIADAS AL AZAR.

ORDINARIAMENTE EL PERÍODO DE TIEMPO EN QUE SE REALIZA ÉSTE ESTUDIO A BASE DE LAS OBSERVACIONES IMPLICA UN PROLONGADO PERÍODO DE TIEMPO, QUIZAS DE DÍAS, SEMANAS O MESES.

DATOS ESTÁNDAR:

"TÉCNICA QUE SE BASA EN TIEMPOS ELEMENTALES ESTÁNDAR, TOMADOS DE ESTUDIOS DE TIEMPOS ANTERIORES A LOS QUE SE LE AÑADEN CIERTAS CARACTERÍSTICAS O ESPECIFICACIONES DE LA TAREA POR ANALIZAR".

EL HABLAR DE DATOS ESTÁNDAR, SE REFIERE A TODOS LOS ELEMENTOS ESTÁNDAR TABULADOS, NOMOGRAMAS Y TABLAS QUE SE HAN RECOPILO PARA AYUDAR A LA MEDICIÓN DE UN TRABAJO ESPECÍFICO, SIN NECESIDAD DE ALGÚN DISPOSITIVO DE MEDICIÓN DE TIEMPO, TALES COMO EL CRONÓMETRO.

ASÍ PUES, ÉSTA TÉCNICA, ESTÁ BASADA EN LA MEDICIÓN DE UN TRABAJO ANTERIOR QUE HA SIDO ARCHIVADO, Y QUE SIRVE A MANEJAR DE BASE PARA REFERIRLO A UN TRABAJO ACTUAL QUE ES PARECIDO O IGUAL AL ANTERIOR, Y AL QUE SERÁ NECESARIO AGREGARLE DETERMINADAS CARACTERÍSTICAS DE TRABAJO.

NORMAS DE TIEMPOS PREDETERMINADOS (NTPD)

"ES UNA TÉCNICA EN LA QUE SE UTILIZÁN TIEMPOS DETERMINADOS PARA LOS MOVIMIENTOS BÁSICOS DEL CUERPO (CLASIFICADOS SEGÚN SU NATURALEZA Y LAS CONDICIONES EN LAS QUE SE HACEN), A FIN DE ESTABLECER EL TIEMPO REQUERIDO POR UNA TAREA EFECTUADA SEGÚN UNA NORMA DADA DE EJECUCIÓN (TIEMPO ESTÁNDAR).

COMO LO INDICA LA DEFINICIÓN ANTERIOR, LOS TIEMPOS PREDETERMINADOS SON TÉCNICAS PARA SINTETIZAR LOS TIEMPOS DE UNA OPE

RACIÓN A PARTIR DE DATOS ESTÁNDAR DE LOS MOVIMIENTOS BÁSICOS.

ENTRE LAS TÉCNICAS DE LAS NORMAS DE TIEMPOS PREDETERMINADOS PODEMOS MENCIONAR, LA MEDIDA DEL TIEMPO DE LOS MÉTODOS (MTM) EN LA QUE LA UNIDAD DE MEDICIÓN ES EL TMU, QUE EQUIVALE A 1/100,000 DE HORA, Y EL WORK FACTOR CUYA UNIDAD DE MEDICIÓN ES EL MÍNUTO.

LOS MOVIMIENTOS BÁSICOS QUE INCLUYEN ÉSTAS TÉCNICAS, SON MOVIMIENTOS EFECTUADOS POR EL CUERPO HUMANO, DESTINADOS A EFECTUAR UN FIN PREDOMINANTE COMO SON POR EJEMPLO EL; ALCANZAR, COGER, SOLTAR, MOVER, POSICIONAR, ETC. Y DE ACUERDO AL SISTEMA QUE HAGA REFERENCIA PUEDE OBSERVARSE POR EJEMPLO EN EL MTM, QUE PRESENTA UNA MAYOR VARIEDAD EN LA APRECIACIÓN DE LOS MOVIMIENTOS EFECTUADOS POR EL CUERPO HUMANO, EN COMPARACIÓN AL WORK FACTOR.

TANTO LAS TÉCNICAS DE NORMAS DE TIEMPOS PREDETERMINADOS COMO LA TÉCNICA DE LOS DATOS ESTÁNDAR, SON CONSIDERADAS TÉCNICAS DE SÍNTESIS, PORQUE POR MEDIO DE TABLAS ESPECIALMENTE OBTENIDAS ES POSIBLE "CONSTRUIR" Y SINTETIZAR LOS TIEMPOS ESTÁNDAR DE UNA OPERACIÓN SIN NECESIDAD DE EFECTUAR LAS MEDICIONES DIRECTAS NI DE OBSERVAR LAS OPERACIONES,

ESTIMACIÓN EN BASE A EXPERIENCIAS ANTERIORES:

"TÉCNICA QUE CONSISTE EN LA ESTIMACIÓN DIRECTA DE LA OPERACIÓN A DESARROLLARSE, BASÁNDOSE EN EL CRITERIO Y EXPERIENCIA DE TALES OPERACIONES TENGA QUIEN DETERMINE EL TIEMPO ESTÁNDAR.

ESTUDIOS DE TIEMPOS DE PARAR Y OBSERVAR (CON CRONÓMETRO)

"TÉCNICA EMPLEADA PARA REGISTRAR LOS TIEMPOS Y RITMO DE TRABAJO CORRESPONDIENTES A LOS ELEMENTOS DE UNA TAREA DE FINIDA, EFECTUADA EN CONDICIONES DETERMINADAS, Y PARA ANALIZAR LOS DATOS A FIN DE AVERIGUAR EL TIEMPO REQUERIDO PARA EJECUTAR LA TAREA SEGÚN UNA NORMA DE EJECUCIÓN PREESTABLECIDA".

PARA REALIZAR ÉSTA TÉCNICA SE REQUIERE IR AL LUGAR DE TRABAJO Y MEDIR CON UN CRONÓMETRO, EL TIEMPO EMPLEADO DE LA OPERACIÓN QUE UN TRABAJADOR EJECUTA, DE PREFERENCIA DURANTE UN NÚMERO DE REPETICIONES CONSECUTIVAS (CICLOS).

ORDINARIAMENTE EL PERÍODO DE TIEMPO EN QUE SE REALIZA ÉSTE ESTUDIO ES RELATIVAMENTE VARIABLE, QUEDANDO SUJETO A LA CARACTERÍSTICA QUE PRESENTE LA FUNCIÓN A OBSERVAR.

PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE ESTUDIO, LAS TRES PRIMAS TÉCNICAS (MUESTREO DEL TRABAJO, DATOS ESTÁNDAR Y TIEMPOS PREDETERMINADOS), SERÁN DESECHADAS POR LAS SIGUIENTES RAZONES:

EL MUESTREO DEL TRABAJO DADO QUE ES UNA TÉCNICA QUE COMO SU NOMBRE LO INDICA ES A BASE DE MUESTREO, DADAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PUESTOS A ESTUDIAR CONSIDERÉ INOPORTUNO LA APLICACIÓN DE ELLA, FUNDAMENTÁNDOME PARA ESTO PRINCIPALMENTE POR EL TIEMPO QUE REQUIERE LA DETERMINACIÓN DE ESTÁNDARES A TRAVÉS DEL MUESTREO.

LOS DATOS TIPO NO ES POSIBLE SU EMPLEO, DEBIDO A QUE NO SE CUENTAN CON ANTECEDENTES QUE NOS PERMITIERAN HACER REFERENCIA O TOMAR LOS PARÁMETROS INDICADORES, A LAS FUNCIONES QUE SE DESEMPEÑAN EN LOS DIFERENTES PUESTOS DEL ÁREA A ESTUDIAR.

LAS NORMAS DE TIEMPOS PREDETERMINADOS TAMPOCO ES POSIBLE SU DETERMINACIÓN YA QUE ES UNA TÉCNICA QUE POR LOS PARÁMETROS QUE MANEJA SON MUY ÚTILES Y DE HECHO MÁS CONFIABLES, EN LA APLICACIÓN DE ANÁLISIS DIRIGIDOS AL PERSONAL DE MANO DE OBRA DIRECTA, YA QUE POR LA REPETITIVIDAD EN LAS FUNCIONES QUE ESTOS PRESENTAN, PERMITEN QUE EL EMPLEO DE NTPD SEA MÁS APROPIADO Y CONFIABLE.

POR LO TANTO, LA SELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS PARA LLEVAR A CABO EL PRESENTE ESTUDIO, SERÁ REFERIDA A LAS DOS ÚLTIMAS DE ELLAS, ES DECIR, A LA ESTIMACIÓN EN BASE A EXPERIENCIAS ANTERIORES Y AL ESTUDIO DE TIEMPOS DE PARAR Y OBSERVAR (USO DEL CRONÓMETRO).

DICHA DECISIÓN HA SIDO TOMADA EN BASE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS FUNCIONES QUE LOS PUESTOS A ANALIZAR PRESENTAN.

LA ESTIMACIÓN DE TIEMPOS SERÁ UTIL PARA EL ANÁLISIS DE AQUELLAS ACTIVIDADES QUE, EN EL MOMENTO DE EFECTUAR EL ESTUDIO, NO PUEDAN SER OBSERVADAS DIRECTAMENTE POR TRATARSE DE ACTIVIDADES CUYA REPETITIVIDAD SEA EVENTUAL, Y ENTONCES DEBERÁN SER ESTIMADAS EN BASE A LA EXPERIENCIAS QUE EN TALES ESTUDIOS TENGA EL ANALISTA.

EL ESTUDIO DE TIEMPOS QUE SERÁ LA TÉCNICA FUNDAMENTAL PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE ESTUDIO ESTARÁ ENCAMINADA HACIA EL ANÁLISIS DE LA MAYORÍA DE LAS ACTIVIDADES QUE EL PERSONAL DE MANO DE OBRA INDIRECTA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA PRESENTE, COMO SE DESCRIBIRÁ MÁS ADELANTE.

C).- DESARROLLO DE LAS METODOLOGIAS SELECCIONADAS

LA ESTIMACIÓN EN BASE A EXPERIENCIAS ANTERIORES:

LAS ESTIMACIONES COMO UN MEDIO PARA ESTABLECER ESTÁNDARES SE USARON, EN SU MAYOR PARTE, EN LOS TIEMPOS PASADOS. DEBIDO AL CRECIMIENTO DEL TRABAJO ORGANIZADO SE SINTIÓ LA NECESIDAD DE HACER UN ESFUERZO MÁS EFECTIVO, PARA ESTABLECER ESTÁNDARES BASADOS, MÁS EN HECHOS QUE EN JUICIOS. SIN EMBARGO EL JUICIO QUE DEMUESTRE EL ANALISTA ES FUNDAMENTAL PARA LA OBTENCIÓN DE ESTÁNDARES CONFIABLES.

ASÍ PUES LA APLICACIÓN DE UN BUEN JUICIO ES BÁSICO EN ESTA TÉCNICA.

LA TÉCNICA COMO TAL ES MUY SENCILLA Y LA MANERA DE LLEVARLA A CABO SERÁ LA SIGUIENTE:

CUANDO UNA ACTIVIDAD NO PUEDA SER EVALUADA POR LA TÉCNICA DE ESTUDIO DE TIEMPOS, PORQUE EN DICHO MOMENTO NO EXISTA LA POSIBILIDAD DE SER EJECUTADA, EL TRABAJADOR DEBERÁ EXPLICAR AL ANALISTA EN QUE CONSISTE DICHA ACTIVIDAD TRATANDO DE SER LO MÁS CLARO POSIBLE PARA QUE, EN FORMA CONJUNTA SE REALICE UN CÁLCULO O ESTIMACIÓN SOBRE EL TIEMPO APRÓXIMADO QUE DICHA ACTIVIDAD NECESITARÍA PARA SER EJECUTADA, NO QUERIENDO DAR A ENTENDER EN NINGÚN MOMENTO QUE AL ESTABLECER EL ESTÁNDAR DE MANERA CONJUNTA SE ELIMINA LA RESPONSABILIDAD Y CRITERIO DEL ANALISTA.

EL ESTUDIO DE TIEMPOS DE PARAR Y OBSERVAR (CON CRONÓMETRO):

COMO SE HA MENCIONADO, PARA LA APLICACIÓN DE ESTA TÉCNICA, ES NECESARIO QUE EL ANALISTA SE TRANSFIERA AL LUGAR DE TRABAJO, DONDE EL OCUPANTE DEL PUESTO SELECCIONADO SE ENCUENTRE, Y MIDA CON EL CRONÓMETRO EL TIEMPO QUE ÉSTE EMPLEA PARA EL DESARROLLO DE UNA OPERACIÓN, REPITIENDO ÉSTAS MEDICIONES (U OBSERVACIONES) TANTAS VECES COMO SEA NECESARIO.

PARA LA MEDICIÓN CON EL CRONÓMETRO EXISTEN DOS MANERAS DE REALIZARLA:

- CON CRONÓMETRO CONTÍNUO Y
- CON CRONÓMETRO VUELTA A CERO.

CON EL CRONÓMETRO CONTINUO O ACUMULATIVO, EL RELOJ FUNCIONA DE MODO ININTERRUMPIDO DURANTE TODO EL ESTUDIO: SE PONE EN MARCHA AL PRINCIPIO DEL PRIMER ELEMENTO DEL PRIMER CICLO Y NO SE DETIENE HASTA ACABAR EL ESTUDIO. AL FINAL DE CADA ELEMENTO SE MARCA LA HORA QUE SEÑALA EL CRONÓMETRO Y LOS TIEMPOS DE CADA ELEMENTO SE OBTIENEN HACIENDO LAS RESPECTIVAS RESTAS DESPUÉS DE TERMINAR EL ESTUDIO.

CON EL CRONÓMETRO DE VUELTA A CERO, EL CRONÓMETRO SE LEÉ A LA TERMINACIÓN DE CADA ELEMENTO Y LUEGO LAS MANECILLAS SE REGRESAN A CERO. AL INICIARSE EL SIGUIENTE ELEMENTO LAS MANECILLAS SE MUEVEN DESDE CERO. EL TIEMPO TRANSCURRIDO SE LEÉ DIRECTAMENTE DEL CRONÓMETRO, AL FINAL DE ÉSTE ELEMENTO, Y LAS MANECILLAS SE VUELVEN DE NUEVO A CERO. ESTE PROCEDIMIENTO SE SIGUE DURANTE TODO EL ESTUDIO.

PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE ESTUDIO, SE HA DECIDIDO EL EMPLEO DE LAS DOS FORMAS MENCIONADAS, YA QUE DEPENDIENDO DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL POR ANALIZAR REALICE, SERÁ EL INDICADOR DE LA MANERA EN QUE SE UTILIZARÁ EL CRONÓMETRO.

UNA VEZ SELECCIONADO EL OCUPANTE DEL PUESTO A ESTUDIAR, EL ANALISTA PROCEDERÁ A HABLARLE EN COMPAÑÍA DE SU JEFE PARA EXPLICARLE CUIDADOSAMENTE EL OBJETO DEL ESTUDIO Y LA MANERA EN QUE SE HABRÁ DE REALIZAR. SE LE PEDIRÁ QUE TRABAJE A SU

RITMO HABITUAL, HACIENDO LAS PAUSAS A QUE ESTÉ ACOSTUMBRADO Y SE LE RECOMENDARÁ QUE EXPONGA LAS DIFICULTADES CON QUE TROPIECE, PARA QUE EN EL MOMENTO DE REALIZAR LOS AJUSTES SEAN CONSIDERADAS TODAS ESTAS DIFICULTADES.

YA QUE EL ANALISTA SE TRANSFIERA AL LUGAR DE TRABAJO, ES IMPORTANTE LA POSICIÓN EN QUE SE COLOQUE CON RELACIÓN AL TRABAJADOR. DEBERÁ SITUARSE DE MODO QUE PUEDA OBSERVAR TODO LO QUE HACE EL MISMO, SIN ENTORPECER SUS MOVIMIENTOS, Y DISTRAER SU ATENCIÓN. LA POSICIÓN EXACTA DEL ANALISTA DEPENDERÁ DE LA CLASE DE FUNCIÓN QUE SE ESTUDIE.

DE NINGUNA MANERA SE INTENTARÁ CRONOMETRAR AL TRABAJADOR DESDE UNA POSICIÓN OCULTA, SIN SU CONSENTIMIENTO O LLEVANDO EL CRONÓMETRO EN EL BOLSILLO. ADEMÁS ES IMPORTANTE LA CONCENTRACIÓN Y CONSTANTE ATENCIÓN QUE EL ANALISTA PONGA EN EL MOMENTO DE REALIZAR EL ESTUDIO.

POR OTRO LADO, TAMBIÉN SERÁ NECESARIO DESCOMPONER LA FUNCIÓN U OPERACIÓN QUE SE VA A ESTUDIAR, EN ELEMENTOS QUE NOS FACILITEN LA OBSERVACIÓN, SU MEDICIÓN Y ANÁLISIS. LOS ELEMENTOS DEBERÁN DE SER DE IDENTIFICACIÓN FÁCIL Y DE COMIENZO Y FIN CLARAMENTE DEFINIDOS, DE MODO QUE UNA VEZ FIJADOS PUEDAN SER RECONOCIDOS UNA Y OTRA VEZ. ADEMÁS LOS ELEMENTOS DEBERÁN SER TODO LO BREVE QUE SEA POSIBLE, PARA QUE EL ANALISTA PUEDA CRONOMETRARLOS CÓMODAMENTE.

Nº. DE OBSERVACIONES:

ANTES DE INICIAR EL ESTUDIO, ES NECESARIO SABER EL NÚMERO DE MEDICIONES Y OBSERVACIONES QUE EL ANALISTA DEBERÁ DE REALIZAR PARA DETERMINAR ESTE NÚMERO EXISTEN DIVERSOS MÉTODOS ENTRE LOS QUE PODEMOS MENCIONAR:

- EL ESTADÍSTICO,
- EL CONVENCIONAL,
- EL NOMOGRAMA,

MÉTODO ESTADÍSTICO:

CON EL MÉTODO ESTADÍSTICO HAY QUE EFECTUAR CIERTO NÚMERO DE OBSERVACIONES PRELIMINARES (N') Y LUEGO APLICAR LA FORMULA SIGUIENTE¹ PARA UN NIVEL DE CONFIANZA DE 95% Y UN MARGEN DE ERROR DE $\pm 5\%$.

$$N = \left(\frac{40 \sqrt{N' \sum x^2 - (\sum x)^2}}{\sum x} \right)^2$$

SIENDO:

- N = NÚMERO DE OBSERVACIONES QUE SE DEBEN REALIZAR.
- N' = NÚMERO DE OBSERVACIONES DEL ESTUDIO PRELIMINAR.
- \sum = SUMA DE VALORES.
- x = VALOR DE LAS OBSERVACIONES.

¹ La deducción de esta fórmula no ha sido considerada para el presente estudio. Véase Raymond Mayer: *Productions and Operations Management*, Mc Grau Hill 3ra. edición 1975 páginas 516-517.

PARA ACLARAR DICHA FÓRMULA, VEAMOS EL SIGUIENTE EJEMPLO². SUPONGAMOS QUE PARA UN ELEMENTO DADO SE EFECTUAN CINCO OBSERVACIONES Y QUE LOS VALORES DE LOS RESPECTIVOS TIEMPOS TRANSCURRIDOS, EXPRESADOS EN CENTÉSIMAS DE MÍNUTOS SON: 7, 6, 7, 7, 6.

TENDREMOS:

x	x ²	
7	49	
6	36	
7	49	n' = 5 OBSERVACIONES
7	49	
6	36	
x=33	x ² =219	

SUSTITUYENDO VALORES EN LA FÓRMULA:

$$n = \left[\frac{40 \sqrt{5(219) - (33)^2}}{33} \right]^2 = 8.81 \approx 9 \text{ OBSERVACIONES}$$

DADO QUE EL NÚMERO DE OBSERVACIONES PRELIMINARES n', ES INFERIOR AL REQUERIDO DE 9, DEBE AUMENTARSE EL TAMAÑO DE LA MUESTRA.

SIN EMBARGO, NO BASTA DECIR QUE SE NECESITAN 4 OBSERVACIONES MÁS. SÍ SE SUMAN LOS VALORES DE ESAS 4 OBSERVACIONES SUPLEMENTARIAS, LOS VALORES DE x Y x² CAMBIARÁN Y TAL VEZ ALTEREN EL VALOR DE n.

POR CONSIGUIENTE, PUEDE OCURRIR QUE LAS OBSERVACIONES SI-

² Ejemplo tomado de OIT, Estudio del Trabajo, OIT, 3ª. edición, 1980 página 237.

GUEN SIENDO INSUFICIENTES Y DEBERÁN DE HACERSE OTRAS MÁS O BIÉN, QUE LAS OBSERVACIONES SEAN SUFICIENTES O MÁS QUE SUFICIENTES.

SI SE ELIGEN UN NIVEL DE CONFIANZA Y UN MARGÉN DE EXACTITUD DIFERENTES, LA FÓRMULA TAMBIÉN CAMBIARÁ. NORMALMENTE, SIN EMBARGO, SE SELECCIONA UN NIVEL DE CONFIANZA DE 95.

EN LA PRÁCTICA, ESTÉ MÉTODO ES DIFÍCIL DE APLICAR, YA QUE UNA OPERACIÓN SE COMPONE DE VARIOS ELEMENTOS Y ANDAR HACIENDO EL CÁLCULO DEL NÚMERO DE OBSERVACIONES POR REALIZAR PARA CADA ELEMENTO, SUELE SER MUY TEDIOSO.

MÉTODO CONVENCIONAL:

HA SIDO ADOPTADO POR ALGUNOS AUTORES Y EN SÍ POR LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS, PARA DETERMINAR EL NÚMERO DE OBSERVACIONES QUE CRONOMETRARÁN, Y SE BASA EN EL NÚMERO TOTAL DE MINUTOS POR OBSERVACIÓN, COMO LO MUESTRA LA SIGUIENTE TABLA³, DONDE SE MUESTRA EL NÚMERO DE OBSERVACIONES RECOMENDADAS PARA EL ESTUDIO DE TIEMPOS.

³ Fuente: A. E. Shaw: Stop Watch Time Study, en H. B. Maynard: Industrial engineering handbook.

TABLA DEL MÉTODO CONVENCIONAL

MINUTOS POR CICLO	HASTA 0.10	HASTA 0.25	HASTA 0.50	HASTA 0.75	HASTA 1.0	HASTA 2.0	HASTA 5.0	HASTA 10.0	HASTA 20.0	HASTA 40.0	MÁS DE 40.0
Nº. DE OBSERVACIONES RECOMENDADO	200	100	60	40	30	20	15	10	8	5	3

MÉTODO POR NOMOGRAMA:

ES ÚTIL PARA DETERMINAR EL NÚMERO DE LECTURAS REQUERIDAS PARA CIERTO GRADO DE CONFIABILIDAD, PERO DEBE TOMARSE SÓLO COMO GUÍA Y NO COMO UNA REGLA A SEGUIR. ES DECIR, SERÁ IMPORTANTE SIEMPRE EL CRITERIO QUE APLIQUE EL ANALISTA.

EL NOMOGRAMA ES UNA GRÁFICA QUE CONSTA DE 3 LÍNEAS. LA LÍNEA CENTRAL SE USA PARA FIJAR LA VARIABILIDAD DE LAS LECTURAS OBSERVADAS, ESTO ES LA AMPLITUD DE LA GAMA. SE UNEN ESTOS DOS PUNTOS POR MEDIO DE UNA LÍNEA RECTA QUE SE PROLONGA HASTA TOCAR LA LÍNEA O ESCALA DE LA DERECHA LEYENDOSE EN EL PUNTO QUE CRUZA, EL NÚMERO DE LECTURAS NECESARIAS PARA ALCANZAR LA CONFIABILIDAD, COMO SE MUESTRA A CONTINUACIÓN EN EL SIGUIENTE EJEMPLO:

EJEMPLO DEL USO DEL NOMOGRAMA:

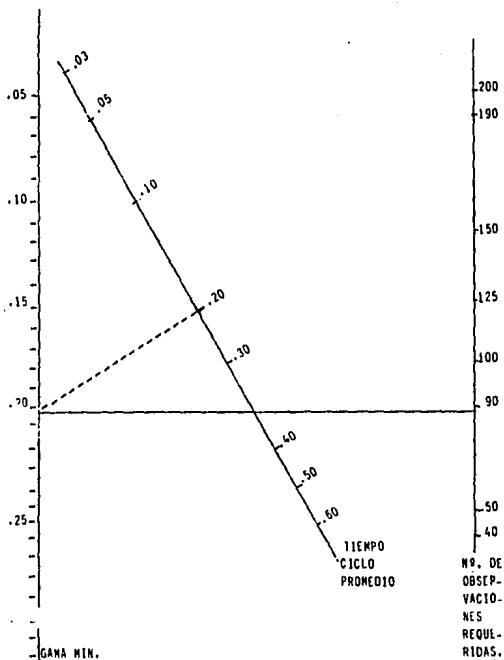
SUPONGAMOS UN TIEMPO CICLO PROMEDIO = 0.20 MINUTOS.

SE TRAZA UNA LÍNEA HACIA LA GAMA EN MINUTOS QUE APARECE A LA IZQUIERDA (LÍNEA PUNTEADA) Y SE PROYECTA EN LÍNEA RECTA A LA COLUMNA DEL NÚMERO DE OBSERVACIONES (LÍNEA CONTINUA).

EN ESTE CASO, EL RESULTADO ES DE ALREDEDOR DE 85 LECTURAS, COMO SE MUESTRA EN LA SIGUIENTE HOJA.

EJEMPLO

OBSERVACIONES REQUERIDAS EN ESTUDIOS DE TIEMPO
PARA 95% DE PROBABILIDAD Y 3% DE ERROR.



EN SÍ, INDEPENDIEMENTE DE LOS MÉTODOS ACABADOS DE PRESENTAR, LO MÁS IMPORTANTE DEFINITIVAMENTE ES EL CRITERIO DEL ANALISTA.

CABE SEÑALAR QUE PARA ÉSTE ESTUDIO, SE HA OBTADO POR TOMAR COMO BASE, LA TABLA DEL MÉTODO CONVENCIONAL, LA CUÁL COMO HE DICHO YA ES LA QUE SE EMPLEA EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS POR SUS CARACTERÍSTICAS TAN SENCILLAS DE APLICAR.

TIEMPO OBSERVADO:

AL TERMINAR EL PERIÓDO DE OBSERVACIONES, HACIA UN CIERTO ELEMENTO DE LA FUNCIÓN POR ANALIZAR, SE ACUMULARÁN UN CIERTO NÚMERO DE TIEMPOS DE EJECUCIÓN, QUE AL PROMEDIAR LAS LECTURAS LOGRADAS DURANTE EL PERIÓDO, OBTENDREMOS EL TIEMPO PROMEDIO ELEMENTAL PARA DICHO ELEMENTO, QUE PARA NUESTRO CASO LLAMAREMOS TIEMPO OBSERVADO (T.O.).

$$T.O. = \frac{\sum T}{N}$$

DONDE:

$\sum T$ = SUMA DE TIEMPOS OBSERVADOS PARA UN ELEMENTO DE LA FUNCIÓN ANALIZADA.

N = NÚMERO DE OBSERVACIONES

FACTOR DE CALIFICACIÓN Y EL TIEMPO NORMAL:

SIN EMBARGO, MIENTRAS DICHAS OBSERVACIONES SE REALI-

CEN. HABRÁ QUE FIJARSE CON TODO CUIDADO EN LA ACTUACIÓN DEL TRABAJADOR DURANTE EL CURSO DE LAS MISMAS; YA QUE MUY RARA VEZ SE EJECUTARÁN LAS FUNCIONES O ACTUACIONES EN UNA FORMA "NORMAL", DE AQUÍ QUE ES ESCENCIAL HACER ALGÚN AJUSTE AL TIEMPO OBSERVADO (T.O.) A FIN DE DETERMINAR EL TIEMPO REQUERIDO, PARA QUE UN INDIVIDUO "NORMAL" EJECUTE EL TRABAJO A UNA MARCHA NORMAL, ES DECIR QUE TRABAJE EN LAS CONDICIONES QUE PREVALECEEN NORMALMENTE, A UNA MARCHA NI DEMASIADO RÁPIDA NI DEMASIADO LENTA, SI NO REPRESENTATIVA DE UN TÉRMINO MEDIO.

DE AQUÍ OBTENDREMOS UN TIEMPO NORMALIZADO DE EJECUCIÓN (T.N.) QUE SERÁ IGUAL AL PRODUCTO DEL TIEMPO OBSERVADO (T.O.) Y DE UN FACTOR DE CALIFICACIÓN (F.C.),

$$T.N. = T.O. \times F.C.$$

CON ESTE FACTOR DE CALIFICACIÓN TENDREMOS UNA VISIÓN MÁS REAL DEL TIEMPO NECESARIO PARA LA EJECUCIÓN DE LA FUNCIÓN.

PARA OBTENER EL FACTOR DE CALIFICACIÓN, TAMBIÉN LLAMADO DE NIVELACIÓN, NO EXISTE UN MÉTODO UNIVERSALMENTE ACEPTADO, YA QUE LA MAYOR PARTE DE ESTOS MÉTODOS, SE BASAN PRIMORDIALMENTE EN EL JUICIO DEL ANALISTA, ES POR ESO QUE EN LA MENTE DE CADA UNO DE LOS CALIFICADORES, DEBE EXISTIR UNA APROXIMACIÓN RAZONABLE DEL CONCEPTO DE DESEMPEÑO NORMAL.

A CONTINUACIÓN MENCIONO UNO DE LOS MÉTODOS QUE EXISTEN PARA OBTENER EL FACTOR DE CALIFICACIÓN Y QUE HA SIDO TOMADO DE BASE, PARA EL ESTABLECIMIENTO DEL FACTOR MENCIONADO PARA EL PRESENTE ESTUDIO. EL MÉTODO DEL QUE HARÉ MENCIÓN ES EL DEL SISTEMA WESTINHOUSE⁴.

SISTEMA WESTINHOUSE:

ESTA BASADO EN CUATRO FACTORES PARA EVALUAR LA ACTUACIÓN DEL TRABAJADOR Y ASÍ PODER CALIFICARLO. DICHS FACTORES SON: HABILIDAD, ESFUERZO, CONDICIONES Y CONSISTENCIA; Y SE ENCUENTRAN A MANERA DE TABLA Y DEPENDIENDO LA MANERA EN QUE SE DESEMPEÑEN, SERÁ SU RESPECTIVA CALIFICACIÓN.

HABILIDAD: FACTOR QUE SE DEFINE COMO: "EL APROVECHAMIENTO AL SEGUIR UN MÉTODO DADO".

DE ACUERDO CON ÉSTE SISTEMA DE CALIFICACIÓN O DE NIVELACIÓN, EXISTEN SEIS GRADOS O CLASES DE HABILIDAD DENTRO DE LAS QUE UN OPERARIO PUEDE ACTUAR Y QUE REPRESENTA ACEPTABLE UNA PERICIA PARA SER EVALUADA. ÉSTAS SON: BAJA, REGULAR, PROMEDIO, BUENA, EXCELENTE Y SUPERIOR. EL ANALISTA DEBE DE EVALUAR Y CALIFICAR DENTRO DE ÉSTAS SEIS CLASES, LA HABILIDAD DESPLEGADA POR EL TRABAJADOR. LA SIGUIENTE TABLA

ILUSTRAS LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS GRADOS DE

⁴ Fuente: S.F.Lowry, H.B.Maynar and G.J.Stegemerten, Estudio de Tiempos y Movimientos y Fórmulas para incentivo de salarios 3ª. edición, Nueva York Mc Graw Hill 1940.

HABILIDAD JUNTAMENTE CON SUS VALORES NUMÉRICOS EQUIVALENTES. LA CALIFICACIÓN DE LA HABILIDAD SE TRADUCE, LUEGO POR SU PORCENTAJE EQUIVALENTE DE VALOR, QUE VA DESDE MÁS DEL 15% PARA LOS SUPERHÁBILES, HASTA MENOS DEL 22% PARA LOS DE HABILIDAD BAJA. ÉSTE PORCENTAJE SE COMBINA LUEGO, ALGEBRAÍCAMENTE, CON LAS CALIFICACIONES DEL ESFUERZO, LAS CONDICIONES Y LA CONSISTENCIA, PARA LLEGAR A LA NIVELACIÓN FINAL O AL FACTOR DE CALIFICACIÓN DE LA ACTUACIÓN DEL TRABAJADOR.

HABILIDAD

+ 0.15	A1	HABILÍSIMO
+ 0.13	A2	HABILÍSIMO
+ 0.11	B1	EXCELENTE
+ 0.08	B2	EXCELENTE
+ 0.06	C1	BUENO
+ 0.03	C2	BUENO
0.00	D	MEDIO
- 0.05	E1	REGULAR
- 0.10	E2	REGULAR
- 0.16	F1	HALO
- 0.22	F2	HALO

ESFUERZO: FACTOR QUE SE DEFINE COMO: "DEMOSTRACIÓN DE LA VOLUNTAD PARA TRABAJAR CON EFICIENCIA".

ESFUERZO

+ 0.13	A1	EXCESIVO
+ 0.12	A2	EXCESIVO
+ 0.10	B1	EXCELENTE
+ 0.08	B2	EXCELENTE
+ 0.05	C1	BUENO
+ 0.02	C2	BUENO
0.00	D	MEDIO
- 0.04	E1	REGULAR
- 0.08	E2	REGULAR
- 0.12	F1	MALO
- 0.17	F2	MALO

CONDICIONES: FACTOR QUE SE DEFINE COMO: "AQUELLAS QUE AFECTAN AL TRABAJADOR EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES". COMO PUEDEN SER: TEMPERATURA, VENTILACIÓN, ALUMBRADO Y RUIDO.

CONDICIONES

+ 0.06	A	IDEALES
+ 0.04	B	EXCELENTES
+ 0.02	C	BUENAS
0.00	D	MEDIAS
- 0.03	E	REGULARES
- 0.07	F	MALAS

CONSISTENCIA: FACTOR QUE SE DEFINE COMO: "AQUELLA QUE ESTA EN FUNCIÓN AQUE LAS LECTURAS TOMADAS ESTEN MUY DISPERSAS O MUY ESTRECHAS".

CONSISTENCIA

+ 0.04	A	PERFECTA
+ 0.03	B	EXCELENTE
+ 0.01	C	BUENA
0.00	D	MEDIA
- 0.02	E	REGULAR
- 0.04	F	MALA

DE LAS TABLAS ANTERIORES, PODEMOS CITAR UN EJEMPLO PARA EL MEJOR ENTENDIMIENTO DE COMO OBTENER EL FACTOR DE NIVELACIÓN.

SUPONGAMOS UN TRABAJADOR AL QUE SE LE CALIFICÓ EN LOS DIFERENTES FACTORES DE LA SIGUIENTE MANERA:

HABILIDAD	c2	+ 0,03
ESFUERZO	c1	+ 0,05
CONDICIONES	D	+ 0,00
CONSISTENCIA	E	- 0,02
SUMA ALGEBRÁICA		+ 0,06

SU FACTOR DE CALIFICACIÓN SERÁ IGUAL A 1,06 Ó 106% DE EFICIENCIA.

PARA LA REALIZACIÓN DEL PRESENTE ESTUDIO Y TOMANDO COMO BASE LO ANTERIOR, SE HA ESTABLECIDO LA SIGUIENTE TABULACIÓN:

ABAJO DE	0,70	ó	70%	MALO (NO TOMAR EL ESTUDIO)
ENTRE	0,70	Y	0,80	REGULAR
ENTRE	0,85	Y	0,90	MEDIO
ENTRE	0,95	Y	1,05	BUENO
ENTRE	1,10	Y	1,20	EXCELENTE
ARRIBA DE	1,20	ó	120%	PERFECTO (NO TOMAR EL ESTUDIO)

ESTA TABULACIÓN FUÉ DETERMINADA ASÍ, PORQUE CONSIDERO QUE UN TRABAJADOR QUE DENOTE UNA CALIFICACIÓN INFERIOR AL 70% NO VALE LA PENA EL TOMAR LAS LECTURAS, YA QUE ÉSTAS PUEDEN SER ERRÓNEAS, DADAS LAS CARACTERÍSTICAS

DE LOS FACTORES QUE PRESENTE LA PERSONA EN ESTUDIO. OBTARÉ MEJOR POR HABLAR CON ÉL, CON EL OBJETO DE QUE ESTÉ CONSIENTE QUE NO PRESENTA NERVIOSISMO ANTE EL ANÁLISIS, SI NO QUE MÁS BIEN QUIERE DESEMPEÑAR SU FUNCIÓN DE UNA MANERA POCO COMÚN, ES DECIR NO ACEPTABLE, Y SE CORRIJA EN LA MISMA, PARA PODER ANALIZAR LA FUNCIÓN CORRECTAMENTE, EN CASO DE PERSISTIR SU ACTITUD NEGATIVA, SE DETENDRÁ EL ESTUDIO Y SE HABLARÁ CON SU SUPERIOR A FIN DE TOMAR LAS MEDIDAS QUE LA SITUACIÓN AMERITE.

ENTRE 70% Y 120% PROPUSE LA ASIGNACIÓN DE DIVERSOS NIVELES BASÁNDOME EN LOS PRINCIPIOS DE LA TABULACIÓN DE LA WESTINHOUSE.

ARRIBA DEL 120% CONSIDERÉ QUE EL ESTUDIO TAMBIEN SE DESECHARA EN EL ANÁLISIS DEL TRABAJO, YA QUE EL ESTÁNDAR QUE SE FIJE CON ESTA CALIFICACIÓN ES DIFÍCIL QUE UN TRABAJADOR DIFERENTE QUE QUIERA DESEMPEÑAR LA MISMA FUNCIÓN LO ALCANCE.

LAS TOLERANCIAS Y EL TIEMPO ESTÁNDAR:

UNA VEZ QUE SE HAYA DETERMINADO EL TIEMPO OBSERVADO Y QUE SE HAYA AJUSTADO MEDIANTE EL FACTOR DE CALIFICACIÓN CORRESPONDIENTE, DETERMINANDO EL TIEMPO NORMALIZADO, HABRÁ QUE DAR UN PASO MÁS PARA LLEGAR AL TIEMPO ESTÁNDAR. ESTÉ ÚLTIMO PASO CONSISTE EN AÑADIR LAS TOLERANCIAS QUE TOMEN EN CUENTA LAS INTERRUPCIONES INHERENTES A TODO TRABAJO, COMO SON LAS NECESIDADES PERSONALES.

LA FATIGA Y OTROS.

POR EJEMPLO, SI NOSOTROS PLANEARAMOS UN VIAJE DE 1000 KMS. EN AUTOMÓVIL, A UNA VELOCIDAD DE 100 KMS/HR., SABEMOS DE ANTEMANO QUE EL VIAJE ES CASI IMPOSIBLE QUE SE EFECTÚE EN 10 HORAS, YA QUE HAY QUE TENER EN CUENTA LAS INTERRUPCIONES DEBIDAS A LAS NECESIDADES PERSONALES, AL CANSANCIO O BIEN, LOS RETRASOS INEVITABLES DEBIDOS AL CONGESTIONAMIENTO DE TRÁNSITO ETC., DE ESTA MANERA CALCULAMOS HACER EL VIAJE EN 13 HORAS, CONSIDERANDO QUE 3 HORAS ADICIONALES SON NECESARIAS SI HEMOS DE TENER EN CUENTA TODA CLASE DE RETRASOS; DE LA MISMA FORMA HAY QUE CONCEDER TOLERANCIAS AL TRABAJADOR, DE MODO QUE EL TIEMPO ESTÁNDAR QUE SE FIJE SEA JUSTO Y LLEVADERO PARA TODO TRABAJO NORMAL, ACTUANDO DE MODO CONTÍNUO.

HAY QUE TENER EN CUENTA QUE, EN TODO ESTUDIO DE TIEMPOS, LAS OBSERVACIONES DEL CRONÓMETRO CORRESPONDEN A UN PERÍODO DE TIEMPO MUY REDUCIDO Y QUE TODA ANORMALIDAD Y TODO RETRASO INEVITABLE O TIEMPO PERDIDO EN NECESIDADES PERSONALES, SE ELIMINAN AL DETERMINAR EL TIEMPO OBSERVADO POR LO TANTO, EL TIEMPO NORMAL NO CONSIDERA RETRASOS INEVITABLES U OTRAS PÉRDIDAS LEGÍTIMAS DE TIEMPO; POR LO QUE ES NATURAL QUE TENGAN QUE HACERSE CIERTOS AJUSTES DE TIEMPO PARA COMPENSAR SEMEJANTES PÉRDIDAS.

EN GENERAL HAY QUE APLICAR LAS TOLERANCIAS A 3 ÁREAS GENERALES. ESTAS SON: RETRASOS PERSONALES, FATIGA Y RETRASOS INEVITABLES, A LOS CUALES DENOTAREMOS COMO P.D.S., POR LO SIGUIENTE:

P (PERSONAL) SON CONCESIONES QUE SE OTORGAN POR MOTIVOS PERSONALES, COMO SON EL IR AL BAÑO, TOMAR AGUA, ETC.

D (DESCANSO) SON CONCESIONES QUE SE OTORGAN POR MOTIVOS DE CANSANCIO FÍSICO COMO SON: ESFUERZO MENTAL, AGOTAMIENTO FÍSICO, ETC.

S (SUPLEMENTOS) ESTOS ÚLTIMOS SON CONCESIONES QUE SE OTORGAN PARA COMPENSAR LAS ACTIVIDADES ACÍCLICAS.

COMO VEREMOS MAS ADELANTE, LA FORMA MAS COMÚN DE EXPRESAR LAS TOLERANCIAS, ES LA DE PORCENTAJE, EL CUAL INDICA LA CANTIDAD EN QUE DEBERÁ DE INCREMENTARSE EL TIEMPO NORMAL A FIN DE TOMAR EN CUENTA LOS FACTORES RETARDATORIOS Y DE INTERFERENCIA QUE ESTÉN MÁS ALLÁ DEL CONTROL DE TRABAJADOR. POR ESTE MOTIVO ES FRECUENTE OIR: "LA TOLERANCIA POR FATIGA ES W POR CIENTO; POR RETRASOS INEVITABLES X POR CIENTO; POR RETRASOS PERSONALES Y POR CIENTO; Y LA TOLERANCIA TOTAL PARA EL TRABAJO Z POR CIENTO".

LO CONVENIENTE, EN CUALQUIER CASO, ES QUE LAS TOLERANCIAS SE APEGUEN A LAS CONDICIONES REALES DE

LA OPERACIÓN, RESPECTO A LAS CUALES SE PRETENDE ESTABLECER UN TIEMPO ESTÁNDAR.

EL PROCESO DE DETERMINACIÓN DE TOLERANCIAS, SE PUEDE APLICAR SIMULTÁNEAMENTE A GRUPOS COMPLETOS DE OPERACIONES QUE PARA ESTA FINALIDAD, PUEDEN CONSIDERARSE SEMEJANTES; POR EJEMPLO, TODAS LAS OPERACIONES DE UN CIERTO TIPO, TODAS LAS OPERACIONES DE UN DEPARTAMENTO DADO Y ASÍ SUCESIVAMENTE.

DETERMINACIÓN DE TOLERANCIAS:

1.- PARA LA DETERMINACIÓN DE TOLERANCIAS PERSONALES (P), HA SIDO ADOPTADO COMO NORMA EN LA MAYORÍA DE LAS EMPRESAS QUE UN 5% PARA EL TRABAJADOR MASCULINO Y UN 7% PARA EL TRABAJADOR FEMENINO SON LO ADECUADO.

2.- PARA DETERMINACIÓN DE TOLERANCIAS POR FATIGA (D), HAY QUE TENER EN CUENTA CUALES SON LOS FACTORES MÁS IMPORTANTES QUE LA AFECTAN, TALES FACTORES SON:

- CONDICIONES DE TRABAJO (LUZ, ÁREA DE TRABAJO, MEDIO AMBIENTE, RUIDO, EQUIPO DE TRABAJO, ETC).
- REPETICIÓN DEL TRABAJO (MONOTONÍA).

EL MÉTODO MÁS COMÚNMENTE APLICADO PARA DETERMINAR ÉSTAS TOLERANCIAS ES EL DE LA MEDICIÓN DE DISMINUCIÓN EN EL TRABAJO DURANTE SU JORNADA LABORAL.

EUGENE BRAY⁵ HA EXPRESADO EL COEFICIENTE DE FATIGA EN LA SIGUIENTE FÓRMULA:

$$F = \frac{(T - T)}{T} \times 100$$

DONDE: F= COEFICIENTE DE FATIGA.

T= TIEMPO REQUERIDO PARA EJECUTAR LA OPERACIÓN AL FINAL DEL TRABAJO.

T= TIEMPO REQUERIDO PARA EJECUTAR LA OPERACIÓN AL PRINCIPIO DEL TRABAJO.

DICHA FÓRMULA ESTÁ BASADA EN QUE UN TRABAJADOR CUANDO MENOS FATIGA PRESENTA, ES CUANDO INICIA EL TRABAJO Y CUANDO MAYOR FATIGA PRESENTA, ES AL FINAL DEL MISMO, PARA EL PRESENTE ESTUDIO, DADO QUE LAS CONDICIONES DE FATIGA QUE SE PRESENTAN VARÍAN DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL PUESTO POR ANALIZAR Y DESPUÉS DE UN ESTUDIO PREVIO, SE HA DETERMINADO QUE DICHAS TOLERANCIAS ESTARÁN ENTRE 3 Y 15%.

3.- PARA LA DETERMINACIÓN DE TOLERANCIAS POR RETRASOS INEVITALES (S), LOS MÉTODOS MAS USUALES: EL ESTUDIO DE LAS INTERRUPCIONES Y LA RELACIÓN-RETRASO.

- EL ESTUDIO DE LAS INTERRUPCIONES CONSISTE EN

⁵ Eugene E. Bray "Fatigue Research in its Relation to Time Study Practice", Proceedings, Conferencia del Estudio de Tiempos, S.I.I.

UNA OBSERVACIÓN CONTÍNUA DURANTE UN PERÍODO MÁS O MENOS LARGO, EN EL QUE SE MIDEN Y SE REGISTRAN LOS TIEMPOS REQUERIDOS POR EL TRABAJADOR PARA TODAS SUS ACTIVIDADES, Y COMO EJEMPLO VALGA LO SIGUIENTE:

DE 480 MINUTOS QUE DURÓ UNA OBSERVACIÓN, 440 SE UTILIZARON EN EL TRABAJO MIENTRAS QUE EL RESTO FUÉ DE RETRASOS INEVITABLES. TENDREMOS ENTONCES:

$$\frac{40 \text{ MIN. DE RETRASO INEVITABLE}}{440 \text{ MIN. DE TRABAJO}} \times 100 = 9.0\% \text{ DE TOLERANCIA}$$

- EL MÉTODO DE LA RELACIÓN-RETRASO IMPLICA OBSERVACIONES INTERMITENTES, POR LO COMÚN DURANTE UN TIEMPO RAZONABLE QUE PERMITA OBTENER EL RESULTADO CONFIABLE DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE DESEMPEÑEN PARA EL OCUPANTE DEL PUESTO. MEDIANTE ESTE ESTUDIO SE OBTIENE UNA ESTIMACIÓN DEL TIEMPO POR RETRASOS INEVITABLES Y DEL TIEMPO DE TRABAJO DISPONIBLE, PUDIENDO CALCULARSE LA TOLERANCIA DE LA FORMA COMO SE HIZO ANTERIORMENTE.

PARA EL PRESENTE ESTUDIO, DADO QUE LAS TOLERANCIAS POR RETRASOS INEVITABLES SON MÍNIMAS HE CONSIDERADO UN RANGO ENTRE EL 2 Y EL 5% PARA DICHAS TOLERANCIAS.

ASÍ UNA VEZ OBTENIDA LA TOLERANCIA TOTAL EN CADA

DE LOS ELEMENTOS DE LA FUNCIÓN ANALIZADA, PODEMOS OBTENER SU TIEMPO ESTÁNDAR, OBJETO DEL CAPÍTULO, MULTIPLICANDO EL TIEMPO NORMAL DEL ELEMENTO DE LA OPERACIÓN (T.N.) POR LA TOLERANCIA RESPECTIVA (P.D.S.).

$$T.E. = T.N. \times (P.D.S.)$$

DONDE T.E. = TIEMPO ESTÁNDAR

T.N. = TIEMPO NORMAL

P.D.S. - TOLERANCIAS

D).- CUALIDADES PERSONALES DE UN ANALISTA DE TIEMPOS

HASTA EL MOMENTO, SE HAN VENIDO SEÑALANDO LOS FACTORES Y TÉCNICAS QUE INTEVIENEN EN LA DETERMINACIÓN DE UN TIEMPO ESTÁNDAR, CONSIDERO QUE ES DE VITAL IMPORTANCIA EL SEÑALAR LOS SIGUIENTES ELEMENTOS QUE DEBE REUNIR UN ANALISTA, PARA QUE DESEMPEÑE PROFESIONALMENTE SU FUNCIÓN Y CONDUZCA SUS RESULTADOS A UNA CONFIABILIDAD TOTAL DE SU TRABAJO EFECTUADO; POR LO QUE:

- DEBE ACTUAR CON HONESTIDAD FRENTE AL TRABAJADOR EN ANÁLISIS, SER SINCERO, NO HACER PROMESAS QUE NO PUEDAN SER MANTENIDAS,
- DEBE DE ACTUAR CON SENTIDO DE JUSTICIA, ES DE CIR TOTALMENTE IMPARCIAL,
- LA MENTE ABIERTA LE PERMITIRÁ EL APRECIAR MEJOR LA FUNCIÓN QUE SE DESEMPEÑA,
- SI SE APLICA ADECUADAMENTE EL TACTO ANTE EL TRABAJADOR EN ESTUDIO, AYUDARÁ A OBTENER MEJORES RESULTADOS,
- EL ANALISTA DEBE EJERCER SERIEDAD ANTE SU TRABAJO PARA EVITAR QUE SE TOME A BROMA EL MISMO,
- LA CONFIANZA QUE EN SÍ MISMO MUESTRE ES OTRA CARACTERÍSTICA IMPORTANTE EN EL ANALISTA; YA QUE SI ÉSTE TIENE UN SENTIDO DE CONFIANZA RELACIONADO CON SU HABILIDAD Y PUEDE CONFIAR EN SU JUICIO SIN TEMOR DE FRACASAR, ES QUE POSÉ CONFIANZA

HACIA SU PERSONA.

- SE DEBE CUIDAR LA PRECISIÓN CON QUE SE LLEVE A CABO EL ESTUDIO, YA QUE DEPENDIENDO DE ELLO SERÁ EL RESULTADO QUE SE DARÁ A CONOCER EN DETERMINADA FUNCIÓN ANALIZADA.
- NO DEBEMOS OLVIDAR QUE EL SABER INTUIR SERÁ OTRO ELEMENTO QUE AYUDARÁ POSITIVAMENTE AL RESULTADO DEL ANÁLISIS PUES LA COMUNICACIÓN EN ESTOS ESTUDIOS ES INDISPENSABLE PARA LLEVARLOS SATISFACTORIAMENTE.

C A P I T U L O 3

ESTUDIO DE TIEMPOS Y

RESULTADOS DE CARGAS DE TRABAJO

A).- COMENTARIOS PRELIMINARES.

UNA VEZ QUE HE SEÑALADO LA METODOLOGÍA DE LAS TÉCNICAS SELECCIONADAS PARA EL PRESENTE ESTUDIO (ESTIMACIONES Y ESTUDIO DE TIEMPOS DE PARAR Y OBSERVAR), PROCEDERÉ A EXPLICAR LA FORMA DE COMO LLEVAR A CABO EL ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DEL PERSONAL DE MANO DE OBRA INDIRECTA QUE INTEGRA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA.

PARA EFECTUAR DICHO ANÁLISIS, HAY QUE TENER EN CUENTA LOS LINEAMIENTOS QUE HAN SIDO MARCADOS CON ANTERIORIDAD COMO SON LOS REFERENTES A:

- LA POSICIÓN QUE EL ANALISTA DEBE GUARDAR DURANTE TODO EL MOMENTO QUE DURA LA ACTIVIDAD POR ESTUDIAR, DE TAL MANERA QUE NO DISTRAIGA AL TRABAJADOR EN SUS FUNCIONES, PERO QUE TAMPOCO QUEDE MUY RETIRADO DE ÉL Y COMO CONSECUENCIA, NO LE PERMITA Apreciar CORRECTAMENTE SU ACTIVIDAD LABORAL.
- OTRO LINEAMIENTO A CUIDAR, ES LA MANERA EN QUE DEBE DE ACTUAR ANTE LAS DIFERENTES SITUACIONES QUE SE LE VAYAN PRESENTANDO, TRATANDO SIEMPRE DE MOSTRAR LAS CUALIDADES QUE UN BUEN ANALISTA DEBE DE TENER COMO SON: LA HONESTIDAD Y LA CONFIANZA EN SÍ MISMO, ETC.
- NO OLVIDEMOS LO IMPORTANTE DE LA OBTENCIÓN DE LOS TIEMPOS QUE SEAN LO MÁS REPRESENTATIVOS, ESTABLECIENDO PARA ELLO UN NÚMERO SIGNIFICATIVO DE OBSERVACIONES.

NES DE CADA ACTIVIDAD, OTORGANDO FACTORES DE CALIFICACIÓN Y TOLERANCIAS QUE VAYAN DE ACUERDO A LO QUE SE ESTÁ APRECIANDO EN LA EJECUCIÓN DE LAS FUNCIONES, LLEGANDO A UN TIEMPO ESTÁNDAR, QUE SE PUEDA CONSIDERAR REAL Y VERDADERO.

EN LO TOCANTE A LA MANERA DE LLEVAR A CABO EL ESTUDIO EN LA PRÁCTICA, ES CONVENIENTE SEÑALAR QUE NO FUÉ SENCILLO, PRIMERO POR EL TIPO DE FUNCIONES A LAS CUALES ESTABA DIRIGIDO EL ESTUDIO Y, SEGUNDO PORQUE COMO LO INFORMÉ EN UN PRINCIPIO NO SE HABÍAN DESARROLLADO ESTUDIOS DE MEDICIÓN DEL TRABAJO EN ÉSTA GERENCIA, MOTIVO POR EL CUÁL FUÉ NECESARIO EL QUE DISEÑARA DOS FORMAS PARA PODER PRESENTAR A TRAVÉS DE ELLAS, LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE CADA UNO DE LOS PUESTOS ANALIZADOS. DICHAS FORMAS LAS HE IDENTIFICADO CON LOS NOMBRES DE :

ESTUDIOS DE TIEMPOS

CARGAS DE TRABAJO.

LAS CUALES EXPLICO EN SEGUIDA:

B).- ESTUDIO DE TIEMPOS.

EN ESTA PRIMERA PARTE, HE CONSIDERADO LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL MISMO Y QUE HAN SIDO EXPLICADOS EN EL CAPÍTULO ANTERIOR. CON ÉSTA FORMA SE PROCEDERÁ A EVALUAR A TODO EL PERSONAL DE LA CITADA GERENCIA Y DEJARÁ LAS BASES PARA LA DETERMINACIÓN DE LAS CARGAS

DE TRABAJO QUE ES LA SEGUNDA PARTE DE LOS FORMATOS ELABORADOS

A CONTINUACIÓN PRESENTARÉ A MANERA DE EJEMPLO, EL ESTUDIO DE TIEMPOS APLICADO A CUATRO PERSONAS, CADA UNA DE ELLAS OCUPANTE DE UN PUESTO DIFERENTE EN LA QUE SE PODRÁ OBSERVAR LO QUE HE COMENTADO, CABE HACER MENCIÓN QUE DENTRO DE LOS EJEMPLOS SEÑALADOS A RESULTADO UN PUESTO NO MEDIBLE POR SUS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTA, Y QUE EXPLICAREMOS EN SU MOMENTO OPORTUNO.

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 1 DE 2

GERENCIA ADMINISTRATIVA

AREA ADMINISTRATIVA

OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA

FECHA 20/XII/85.

PUESTO SECRETARIA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

Nº DE PLAZAS 1

JEFE INMEDIATO

GERENTE ADMINISTRATIVO

71

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1	Elaborar toda la correspondencia que solicite el Gerente Administrativo.																
	- Mecanografiar:																
	memorándums.	7.23	4.21	3.88	4.11	5.06	6.12	6.24	5.08	4.90	4.87	51.70	5.17	100	5.17		
	cartas	5.32	5.97	6.32	6.97	7.03	4.18	4.86	7.39	6.53	5.45	60.00	6.00	100	6.00		
	circulares	2.84	3.28	3.58	2.95	2.60	2.75					18.00	3.00	100	3.00		
	recados	1.90	1.38	2.37	1.92	1.97	1.48	2.61	1.82	1.71	1.24	18.40	1.84	100	1.84		
	- Turnarlos para su aprobación respectivamente.	0.70	0.82	0.61	0.63	0.86	0.64	0.75	0.80	0.76	0.88	7.50	0.75	100	0.75		
	- Entregarlos a las personas indicadas	5.26	5.83	5.08	5.70	5.80	5.53	5.70	5.22	5.29	5.25	56.65	5.66	100	5.66		
2	Atender el teléfono.																
	- Recibir llamadas y dependiendo del caso turnarlas a la persona indicada.	0.43	0.51	1.02	0.83	0.29	0.33	0.48	0.41	0.80	0.70	5.80	0.58	90	0.53		
	- Efectuar las llamadas que le soliciten.	1.70	1.02	1.31	0.82	1.07	0.91	0.94	1.36	1.20	1.17	11.00	1.10	90	0.99		
3	Mantener el control de la agenda de citas de su superior e informarle de los compromisos adquiridos para el día en curso.	1.21	1.56	1.30	1.02	1.18	1.11	1.36	1.16	1.43	1.27	12.60	1.26	90	1.14		

71

P.D.S. = 128

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 2 DE 2

GERENCIA ADMINISTRATIVA

AREA ADMINISTRATIVA

OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA.

FECHA 20/xii/85.

PUESTO SECRETARIA DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA

Nº. DE PLAZAS 1

JEFE INMEDIATO

GERENTE ADMINISTRATIVA.

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
4	Asistir a su superior en las funciones que se le encomienda.	3.21	2.07	1.80	3.26	2.19	2.11	2.88	1.90	2.02	1.86	23.30	2.33	90	2.10
	- Tomar dictado.	2.86	3.31	3.48	4.06	3.16	3.02	4.18	5.03	3.22	3.98	36.30	3.63	100	3.63
	- Proporcionar información que se le solicite.	1.98	2.19	2.66	3.33	3.28	3.01	4.15	2.03	3.86	3.11	29.60	2.96	90	2.67
	- Elaborar la relación de pago de comisiones especiales (semanal)	94.3	82.5									176.86	88.43	85	75.17
	- Obtener copias fotostáticas.	6.28	9.18	8.16	8.09	7.25	9.48	5.25	10.3	10.2	9.80	83.00	8.30	90	7.47
	- Atender a las personas en ausencia de su jefe.	0.53	0.63	0.46	0.60	0.53	0.44	0.48	0.51	0.50	0.42	5.10	0.51	90	0.46
	- Mantener informado a su superior de la situación prevalenciente en el departamento en ausencia de él	0.31	0.26	0.40	0.34	0.29	0.36	0.32	0.29	0.37	0.36	3.30	0.33	90	0.30
	- Entregarle información que se le indique a la - - Subdirección Administrativa (semanal).	3.88	4.44	4.56	5.16	5.06	4.62					27.72	4.62	100	4.62
5	Mantener en orden su archivo de información dependiendo del documento que se trate.	2.26	1.81	1.98	2.16	0.87	2.10	2.01	1.26	2.33	1.90	20.20	2.02	80	1.62

P.D.S. =

1.73

72

72

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 1 DE 3

GERENCIA ADMINISTRATIVA

AREA CREDITO Y COBRANZAS

OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA.

FECHA 17/XII/85.

PUESTO JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.

Nº. DE PLAZAS 1

JEFE INMEDIATO

GERENTE ADMINISTRATIVO

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1	Proporcionar la información que se le solicite sobre los créditos que se están dando así como las cantidades de los mismos.																
2	Autorizar y emitir votos en créditos especiales																
3	Supervisar la manera en que se realiza la cobranza y los resultados de la misma. - En los casos especiales intervenir directamente en cobranzas especiales.																
4	Asistir a las reuniones de trabajo que se le indique.																
5	Preparar la información que se requiera y proceder a coordinarse con el Gerente de Ventas para solicitar su colaboración en las cobranzas difíciles por medio de sus agentes.																

P.D.S. =

73

73

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 2 DE 3

GERENCIA ADMINISTRATIVA.	AREA CREDITO Y COBRANZAS.	OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA	FECHA 17/XI/85.
PUESTO JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.	Nº. DE PLAZAS 1.	JEFE INMEDIATO	GERENTE ADMINISTRATIVO

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
6	Proporcionar por medio de un reporte la información de sus actividades realizadas a la Gerencia Administrativa.																
7	Conducir y coordinar las reuniones diarias que debe llevar con sus subjefes de crédito y cobranzas.																
8	Notificar a la Gerencia de Ventas los clientes que se están considerando morosos.																
9	Analizar y autorizar las liquidaciones que efectúen los clientes.																
10	Mantener un control de la asignación de los vehículos y motocicletas proporcionados para el personal de cobranzas.																
11	Autorizar y enviar las facturas que se requieran re- facturar.																

NO MEDIBLE

P.D.S. =

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 1 DE 3

GERENCIA ADMINISTRATIVA

ÁREA CREDITO Y COBRANZAS

OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA.

FECHA 3/XII/85.

PUESTO SUPERVISOR ADVO. DE COBRANZAS.

Nº. DE PLAZAS 1

JEFE INMEDIATO SUBJEFE DE COBRANZAS.

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.		
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1	Verificar que las facturas tengan el comprobante de publicación.																
	- Recibir las facturas que se le proporciona y	1.18	1.16	1.07	1.11	1.07	1.08	1.15	1.15	1.20	1.13		11.30	1.13	100	1.13	
	- Verificar que en cada una de ellas se adjunte su comprobante respectivo.	0.23	0.28	0.26	0.25	0.27	0.24	0.27	0.26	0.27	0.27		2.60	0.26	90	0.24	
	- En caso de ser necesario, efectuar la reclamación del comprobante faltante.	26.6	31.2	27.2	32.5	27.3							144.85	28.97	90	26.08	
	- Una vez verificadas las facturas, las turna junto con sus comprobantes a la persona indicada (Supervisor de Cobradores)	1.10	1.26	1.29	1.07	1.13	1.18	1.21	1.23	1.16	1.13		11.80	1.18	90	1.07	
2	Obtener la libreta "Control de Nos. de facturas recibidas).	1.22	1.38	1.41	1.19	1.25	1.33	1.31	1.38	1.28	1.25		13.00	1.30	100	1.30	
	- Mantener el control de nos. de facturas recibidas, describiendo en la libreta datos como con: No. de factura, fecha, cliente, importe, etc.	0.63	0.80	0.59	0.58	0.56	0.61	0.64	0.61	0.65	0.63		6.10	0.61	90	0.55	
	- Terminada la operación, archiva la libreta en su lugar correspondiente.	1.40	1.31	1.43	1.39	1.53	1.46	1.48	1.42	1.56	1.52		14.70	1.47	90	1.33	

P.D.S. =

15%

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 2 DE 3

GERENCIA ADMINISTRATIVA

AREA CREDITO Y COBRANZAS

OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA.

FECHA 3/XII/85.

PUESTO SUPERVISOR ADVO. DE COBRANZAS.

Nº. DE PLAZAS 1

JEFE INMEDIATO SUBJEFE DE COBRANZAS.

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
3	Determinar el importe de la cobranza realizada por cada uno de los cobradores.	23.6	18.2	19.5	22.1	21.7	20.2	19.9	19.0	19.1	21.7	204.4	20.44	90	18.40
	- Calcular y elaborar la relación de las comisiones que por concepto de cobranza alcanzaron cada uno de los cobradores.	37.1	38.6	39.3	34.0	35.2	32.3	32.3	31.2	40.1	39.9	360.0	36.0	90	32.40
	- Turnar la relación de comisiones para su Vo.Bo. del jefe del área.	1.60	1.58	1.68	1.71	1.76	1.68	1.69	1.73	1.60	1.69	16.70	1.67	100	1.67
	- Proporcionar para su mecanografiado la relación de comisiones.	0.11	0.11	0.10	0.10	0.09	0.09	0.09	0.11	0.10	0.10	1.00	0.10	100	0.10
	- Recibir la relación mecanografiada, verificarla y proporcionarla al departamento de recursos humanos.	7.02	7.56	8.26	8.03	8.51	7.96	7.03	7.10	6.94	7.39	75.80	7.58	90	6.83
4	Obtener la libreta de control de facturas que se le entregan a los agentes de ventas para su cobro.	0.20	0.11	0.17	0.21	0.23	0.18	0.18	0.19	0.19	0.17	1.90	0.19	100	0.19
	- Anotar los datos como son: No. de factura, cliente, importe etc.	1.20	1.31	1.26	1.28	1.19	1.27	1.18	1.30	1.23	1.18	12.40	1.24	90	1.12
	- hacer entrega de las facturas a los agentes, previa verificación contra la libreta de control, observar														
	do que el agente firme en el renglón respectivo.	1.16	1.18	1.15	1.17	1.21	1.17	1.24	1.16	1.20	1.16	11.60	1.16	90	1.07

P.D.S. = 154

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 3 DE 3

GERENCIA ADMINISTRATIVA

AREA CREDITO Y COBRANZAS.

OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA.

FECHA 3/XII/85.

PUESTO SUPERVISOR ADMVO. DE COBRANZAS.

Nº. DE PLAZAS 1

JEFE INMEDIATO

SUBJEFE DE COBRANZAS.

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	- Atender a los agentes de ventas en la recepción de la cobranza efectuada.	3.82	3.16	3.11	3.22	3.02	3.16	3.11	2.94	3.36	3.10	31.80	3.18	90	2.87
	- Anotar en la libreta la fecha en que se le regresa el comprobante de la factura cobrada.	0.66	0.83	0.95	0.85	0.89	0.90	0.81	0.89	0.92	0.90	8.60	0.88	90	0.80
5	Asistir al departamento de ventas para informar con la persona correspondiente los problemas presentados en la cobranza.														26.08
6	Controlar y solicitar toda la papelería y artículos de oficina que requiriera el departamento.														13.05
7	Llevar diariamente el control de retardos y de faltas en que incurre el personal del departamento de cobranzas.	11.5	12.0	12.8	12.8	11.5	13.2	12.0	12.1	12.4	17.9	123.3	12.22	100	12.33

P.D.S.

158

78

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 1 DE 2

GERENCIA ADMINISTRATIVA.	AREA ESTADISTICAS Y FACTURACION	OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA.	FECHA 14/XII/85.
PUESTO AUXILIAR DE ESTADISTICAS	Nº. DE PLAZAS 2	JEFE INMEDIATO	SUBJEFE DE ESTADISTICAS.

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
1	Verificar en la Gerencia de Circulación las secciones que edito el periódico.	1.03	0.92	0.90	0.98	1.10	0.91	0.93	0.94	0.98	0.91	9.60	0.96	100	0.96
2	Medir el líneaje de publicidad y anotar el resultado en el formato que se tiene establecido para ello.														
	- Verifica que estén todas las secciones del periódico, así como los que se emplean para el comparativo de la competencia.	0.76	0.70	0.78	0.77	0.70	0.80	0.70	0.69	0.73	0.67	7.30	0.73	100	0.73
	- Cuenta el número de planas de cada uno de los periódicos y anota las mismas de cada uno de ellos en la forma destinada para ésto.	1.04	1.10	1.12	1.06	1.05	1.09	1.09	1.02	1.13	1.10	10.80	1.08	90	0.98
	- Mide los líneajes publicados por periódico y tipo de anuncio.														
	* El Periódico.	38.3	42.6	42.9	40.2	41.4						205.4	41.08	90	36.98
	* Competencia 1	41.0	40.2	38.6	38.0	41.3						199.1	39.83	90	35.85
	* Competencia 2	27.4	28.0	26.2	26.1	25.6						133.4	26.68	90	27.21
	* Competencia 3	27.2	26.5	29.3	28.0	27.1						138.0	27.61	90	24.85
	* Competencia 4	11.1	13.2	12.0	12.2	12.2						60.7	12.15	90	10.94

P.D.S. = 14 2

ESTA TESIS NO DEBE SER LEIDA EN BIBLIOTECA

EL PERIODICO, S.A.

ESTUDIO DE TIEMPOS

HOJA 2 DE 2

GERENCIA ADMINISTRATIVA	AREA ESTADISTICAS Y FACTURACION	OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA	FECHA 14/XII/85.
PUESTO AUXILIAR DE ESTADISTICAS	Nº. DE PLAZAS 2	JEFE INMEDIATO	SUBJEFE DE ESTADISTICAS.

N	ACTIVIDADES	OBSERVACIONES										TOTAL	T.O.	F.N.	T.N.
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
	- Prepara los periódicos y su forma respectiva y los turna a la secretaria.	0.87	0.85	0.90	0.81	0.77	0.79	0.85	0.86	0.87	0.83	8.40	0.84	90	0.76
3	Llevar el control de las estadísticas de los lineajes publicados en cada uno de los periódicos mencionados en el punto anterior.	25.4	27.1	26.9	25.3	26.0						130.6	26.13	90	23.52
4	Informar a su superior de los resultados obtenidos en la estadística.	4.03	4.86	4.25	5.11	4.02	4.67	4.22	4.31	4.20	4.13	43.80	4.3	100	4.38
5	Auxilia a su superior en la elaboración de relaciones del lineaje publicitario.	9.13	9.02	8.16	8.72	8.06	7.86	8.29	8.48	8.76	9.52	85.00	8.50	90	7.65
6	Elaborar las gráficas de aumento o disminución del lineaje del periódico y el de la competencia en el aspecto publicitario.														131.50
7	Proporcionar la información que le sea solicitada por el jefe o personal de la Empresa (Ejecutivos).	5.38	3.18	5.53	5.16	4.36	5.82	4.99	6.51	4.37	7.26	51.20	5.12	90	6.41

P.D.S. =

14 %

108

C).- CARGAS DE TRABAJO

ES LA SEGUNDA PARTE POR LA QUE ESTÁ INTEGRADO EL PRESENTE FORMATO, Y ANTES DE EXPLICARLA, DEBEMOS DEFINIR LO QUE SE ENTIENDE POR CARGA DE TRABAJO.

LA CARGA DE TRABAJO ES EL "PORCENTAJE DE TIEMPO OCUPACIONAL DE UNA PERSONA QUE DESEMPEÑA DETERMINADA FUNCIÓN DE ACUERDO AL PUESTO QUE SE HAGA REFERENCIA EN RELACIÓN A SU TIEMPO DISPONIBLE PARA EFECTUAR DICHA FUNCIÓN".

DE LO ANTERIOR TENEMOS QUE:

$$C.T. = \frac{T. OCUP}{T. DISP} \times 100 = \%$$

DONDE: C.T. = CARGA DE TRABAJO

T. OCUP = TIEMPO OCUPADO (RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL
OCUPANTE A UN PUESTO)

T. DISP = TIEMPO DISPONIBLE (INDICA LA DURACIÓN DE LA
JORNADA A LA QUE QUEDA SU-
JETO EL PERSONAL QUE OCUPA
UN DETERMINADO PUESTO)

CABE SEÑALAR QUE EN EL PRESENTE ESTUDIO EL TIEMPO DISPONIBLE ES DE 8 HORAS DIARIAS O 480 MINUTOS.

COMO MENCIONÉ, PARA PODER OBTENER EL TIEMPO OCUPADO HE DISEÑADO UNA FORMA Y EN LA QUE DEBEMOS DE TENER

EN CUENTA LO SIGUIENTE:

EN ESTE FORMATO REFLEJAMOS EL TIEMPO ESTÁNDAR DE CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES QUE HAN QUEDADO DETERMINADAS EN LA PRIMERA PARTE. A CONTINUACIÓN, DETERMINAMOS LA PERIODICIDAD QUE DICHAS ACTIVIDADES PRESENTAN, ES DECIR, SI SON DIARIAS, SEMANALES O MENSUALES, ESTO ES CON EL OBJETO DE COLOCAR EN SU COLUMNA CORRESPONDIENTE EL TIEMPO ESTÁNDAR QUE FUE DETERMINADO.

UNA VEZ REALIZADO ESTO, SERÁ NECESARIO CONOCER LA FRECUENCIA O NÚMERO DE VECES QUE SE REPITE CADA FUNCIÓN. PARA PODER DETERMINAR DICHA FRECUENCIA RECURRIREMOS A LOS DIFERENTES MEDIOS ESTADÍSTICOS QUE TIENE LA EMPRESA, Y QUE SON GENERADOS COMO RESULTADO DEL DESARROLLO DE LAS FUNCIONES Y ACTIVIDADES, TALES COMO REPORTES, ARCHIVOS, REGISTROS, ETC., O POR ESTIMACIONES CONJUNTAS CON LOS JEFES DE DEPARTAMENTO Y/O TITULARES DE LOS PUESTOS.

TENIENDO IDENTIFICADA LA MANERA DE COMO ADECUAR LAS FRECUENCIAS, Y DETERMINADAS LAS MISMAS DEPENDIENDO DE LA ACTIVIDAD QUE SE TRATE, SE PROCEDERÁ A CALCULAR LA CARGA DE TRABAJO, PARA ELLO ES NECESARIO, MULTIPLICAR LA CANTIDAD CITADA EN LA COLUMNA DE TIEMPO ESTÁNDAR POR LA FRECUENCIA QUE SE DA A CONOCER EN CADA UNA DE LAS PERIODICIDADES, DÍA, SEMANA, MES, RESPECTIVAMENTE

ANOTANDO EL RESULTADO QUE EN CADA CASO SE DÉ EN LA COLUMNA DE MINUTOS REQUERIDOS (M. REC.), ENSEGUIDA SE SUMARÁN LOS MISMOS DE CADA ACTIVIDAD QUE SE DAN A CONOCER EN LA COLUMNA DE MINUTOS REQUERIDOS DÍA, EL TOTAL QUE NOS REPRESENTA LA SUMA EFECTUADA NOS INDICA QUE ES EL TIEMPO OCUPADO POR PARTE DEL TITULAR DEL PUESTO ANALIZADO.

UNA VEZ CONOCIDO ÉSTE TIEMPO OCUPACIONAL, APLICANDO LA FÓRMULA ANTERIOR PODEMOS CONOCER SU CARGA DE TRABAJO.

CABE HACER MENCIÓN QUE PARA LA PERIODICIDAD SE DETERMINARON SEMANAS DE 5 DÍAS Y MESES DE 22 DÍAS.

PARA ILUSTRAR MAS EL FORMATO DISEÑADO, SUPONGAMOS EL SIGUIENTE EJEMPLO: IMAGINEMOS UNA ACTIVIDAD QUE TARDA 0.60 MINUTOS Y ES SEMANAL, CON UNA FRECUENCIA DE 8 VECES, LA MANERA DE LLENAR EL FORMATO SERÁ:

PERIODICIDAD	T.E.	DÍA		SEMANA		MES	
		FREC.	M.REC.	FREC.	M.REC.	FREC.	M.REC.
SEMANAL	0.60	A	B	8	C	D	E

$$A = 8v. \div 5 \text{ DÍAS} = 1.6$$

$$B = 1.6 \times 0.60 \text{ MIN.} = 0.96 \text{ MIN.}$$

$$C = 0.60 \text{ MIN.} \times 8 = 4.80 \text{ MIN.}$$

$$D = 1.6 \times 22 \text{ DÍAS} = 35.2$$

$$E = 35.2 \times 0.60 \text{ MIN.} = 21.12 \text{ MIN.}$$

A CONTINUACIÓN PRESENTARÉ LAS CARGAS DE TRABAJO DE LAS CUATRO PERSONAS QUE FUERON SELECCIONADAS A MANERA DE EJEMPLO.

EL PERIODICO, S:A.

CARGAS DE TRABAJO

HOJA 1 DE 1

GERENCIA ADMINISTRATIVA		AREA CREDITO Y COBRANZAS		OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA.		FECHA 17/XII/85.			
PUESTO JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS.			Nº. DE PLAZAS 1	JEFE INMEDIATO GERENTE ADMINISTRATIVO					
Nº.	ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	T. E.	DIA		SEMANA		MES	
				FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.
1	Proporcionar la información que se le solicite sobre los créditos que se están dando así como las cantidades de los mismos.								
2	Autorizar y emitir votos en créditos especiales.								
3	Supervisar la manera en que se realiza la cobranza y los resultados de la misma. - En los casos especiales intervenir directamente en cobranzas especiales								
4	Asistir a las reuniones de trabajo que se le indique.								
5	Preparar la información que se le requiera y proceder a coordinarse con el Gerente de Ventas para solicitar su colaboración en las cobranzas difíciles por medio de sus agentes.								
				TOTAL					

C. T. = $\frac{T. OCUP.}{T. DISP.} = \frac{\quad}{\quad} \%$

TOTAL

EL PERIÓDICO, S.A.

CARGAS DE TRABAJO

HOJA 2 DE 3

GERENCIA ADMINISTRATIVA ÁREA CREDITO Y COBRANZAS OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA FECHA 17/XII/85.

PUESTO JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS. N° DE PLAZAS 1 JEFE INMEDIATO GERENTE ADMINISTRATIVO

N°.	ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	T. E.	DÍA		SEMANA		MES	
				FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.
6	Proporcionar por medio de un reporte la información de sus actividades realizadas a la Gerencia Admva.								
7	Conducir y coordinar las reuniones diarias que debe llevar con sus subjeses de crédito y cobranzas.								
8	Notificar a la Gerencia de Ventas los clientes que se estan considerando morosos.								
9	Analizar y autorizar las liquidaciones que efectuen los clientes.								
10	Mantener un control de la asignación de los vehículos y motocicletas proporcionados para el personal de cobranzas.								
11	Autorizar y enviar las facturas que se requieran refacturar.								

N O M E D I B L E

$$C.T = \frac{T.Ocup}{T.Disp} = \text{-----} \%$$

TOTAL

EL PERIODICO, S.A.

CARGAS DE TRABAJO

HOJA 2 DE 3

GERENCIA ADMINISTRATIVA	AREA CREDITO Y COBRANZAS	OBSERVADOR JORGE WIVEROS GARCIA.	FECHA 3/11/85
PUESTO SUPERVISOR ADMVO. DE COBRANZAS		Nº. DE PLAZAS 1	JEFE INMEDIATO SUBJEFE DE COBRANZAS.

Nº.	ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	T. E.	DÍA		SEMANA		MES	
				FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.
3	Determinar el importe de la cobranza realizada por cada uno de los cobradores.	DIARIO	21.17	1	21.17	5	105.85	22	465.7
	- Calcular y elaborar la relación de las comisiones que por concepto de cobranza alcanzaron cada uno de los cobradores.	DIARIO	37.26	1	37.26	5	186.30	22	819.7
	- Turnar la relación de comisiones para su Vo. Bn. del jefe del área.	DIARIO	1.93	1	1.93	5	9.65	22	42.4
	- Proporcionar para su mecanografiado la relación de comisiones.	DIARIO	0.12	1	0.12	5	0.60	22	2.6
	- Recibir la relación mecanografiada, verificarla y proporcionarla al departamento de recursos humanos.	DIARIO	7.86	1	7.86	5	39.30	22	172.9
4	Obtener la libreta de control de facturas que se le entrega a los agentes de ventas para su cobro	DIARIO	0.22	1	0.22	5	1.10	22	4.8
	- Anotar los datos como son: Nn. de factura, cliente, importe, etc.	DIARIO	1.29	10	12.90	50	64.50	220	283.8
	- Hacer entrega de las facturas a los agentes, previa verificación contra la libreta de control, observando que el agente firme en el renglón respectivo	DIARIO	1.23	5	6.15	25	30.75	110	135.0
				TOTAL					

$$C.T. = \frac{T.OCHP}{T.OISP} = \frac{\quad}{\quad} \%$$

EL PERIODICO, S.A.

CARGAS DE TRABAJO

HOJA 3 DE 3

GERENCIA ADMINISTRATIVA		AREA CREDITO Y COBRANZAS.		OBSERVADOR JORGE VIVEROS GARCIA.		FECHA 3/XII/85.			
PUESTO SUPERVISOR ADVO. DE COBRANZAS.		Nº. DE PLAZAS 1		JEFE INMEDIATO		SUBJEFE DE COBRANZAS.			
Nº.	ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	T. E.	DÍA		SEMANA		MES	
				FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.
	- Atender a los agentes de ventas en la recepción de la cobranza efectuada.	DIARIO	3.30	5	16.50	25	82.50	110	363.0
	- Anotar en la libreta la fecha en que se le regresa el comprobante de la factura cobrada.	DIARIO	0.92	5	4.60	25	23.00	110	101.2
5	Asistir al departamento de ventas para informar con la persona correspondiente los problemas presentados en la cobranza.	SEMANAL	30.00	0.20	6.00	1	30.00	4.4	132.0
6	Controlar y solicitar toda la papelería y artículos de oficina que requiera el departamento.	SEMANAL	15.00	0.20	3.00	1	15.00	4.4	66.0
7	Llevar diariamente el control de retardos y de faltas en que incurra el personal del departamento de cobranzas.	DIARIO	14.18	1	14.18	5	70.90	22	311.9
				TOTAL	447.14				

$$C.T. = \frac{T.OCHP}{T.DISP} = \frac{447.14}{480.00} = 93.15 \%$$

EL PERIODICO, S.A.

CARGAS DE TRABAJO

HOJA 2 DE 2

GERENCIA		ADMINISTRATIVA	AREA	ESTADISTICAS Y FACTURACION	OBSERVADOR	JORGE VIVEROS GARCIA.	FECHA	16/XII/85.	
PUESTO			Nº. DE PLAZAS		JEFE INMEDIATO		SUBJEFE DE ESTADISTICAS.		
Nº.	ACTIVIDADES	PERIODICIDAD	T. E.	DÍA		SEMANA		MES	
				FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.	FREC.	T. REC.
	- Prepara los periódicos en su forma respectiva y los turna a la secretaria	DIARIO	0.87	7	6.09	35	30.45	154.0	134.0
3	Llevar el control de las estadísticas de los lineajes publicados en cada uno de los periódicos mencionados en el punto anterior	DIARIO	26.82	1.4	37.54	7	187.70	30.8	825.8
4	Informar a su superior de los resultados obtenidos en la estadística.	DIARIO	5.00	3	15.00	15	75.00	66	330.0
5	Auxilia a su superior en la elaboración de relaciones del lineaje publicitario	DIARIO	8.72	1.4	12.22	7	61.10	30.8	268.8
6	Elabora los gráficos de aumento o disminución del lineaje del periódico y el de la competencia en el aspecto publicitario	SEMANAL	150.00	0.04	6.81	0.28	34.10	1.0	150.0
7	Proporcionar la información que le sea solicitada por el jefe o personal de la Empresa (Ejecutivos).	DIARIO	5.26	3	15.78	15	78.9	66	347.2
				TOTAL		317.00			

C.T. = T. OCUP = 317.00 = 33.02 %
 T. DISP = 960.00

TOTAL 317.00

DE ESTA MANERA SE OBTUVIERON TANTO LOS ESTUDIOS DE TIEMPO, COMO LAS CARGAS DE TRABAJO, DE TODO EL PERSONAL QUE INTEGRA LA GERENCIA ADMINISTRATIVA.

POR RAZONES DE ESPACIO, HE DECIDIDO OMITIR LOS RESPECTIVOS FORMATOS DE LOS DEMÁS TRABAJADORES Y SOLAMENTE PRESENTARE A MANERA DE TABLA LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN CUANTO A CARGAS DE TRABAJO DEL PERSONAL MENCIONADO.

OCUPANTES Y RESULTADOS DE CARGAS
DE TRABAJO DE LA GERENCIA ADMVA.

<u>PUESTO:</u>	<u>Nº. DE PLAZAS</u>	<u>CARGAS DE TRABAJO</u>
<u>GERENCIA ADMVA.</u>		
GERENTE ADMINISTRATIVO	1	NO MEDIBLE
SECRETARIA	<u>1</u>	72 %
	2	
<u>JEFATURA DE CRÉD. Y COB.</u>		
JEFE DE CRÉD. Y COB.	1	NO MEDIBLE
SECRETARIA	1	70 %
SUBJEFE DE CRÉDITO	1	NO MEDIBLE
SECRETARIA	1	63 %
AUXILIAR DE CRÉDITO	3	82 %
SUBJEFE DE COBRANZAS	1	NO MEDIBLE
SECRETARIA	1	57 %
SUPERVISOR ADMVO. DE COB.	1	93 %
SECRETARIA	1	73 %
AUX. DEL SUP. ADMVO. DE COB.	3	68 %
SUPERVISOR DE COBRADORES	4	71 %
SECRETARIA	4	80 %
COBRADOR	<u>28</u>	82 %
	50	

<u>PUESTO:</u>	<u>Nº. DE PLAZAS</u>	<u>CARGAS DE TRABAJO</u>
<u>JEFATURA DE ESTAD. Y FACT.</u>		
JEFE DE ESTAD. Y FACT.	1	NO MEDIBLE
SECRETARIA	1	42 %
SUBJEFE DE ESTADÍSTICAS	1	82 %
SECRETARIA	1	67 %
AUXILIAR DE ESTADÍSTICAS	1	33 %
SUBJEFE DE FACTURACIÓN	1	88 %
SECRETARIA	1	76 %
AUXILIAR	<u>4</u>	73 %
	12	

JEFATURA DEL CONTROLADMVO. DE VENTAS.

JEFE DE CONTROL

ADMVO. DE VENTAS

SECRETARIA

AUXILIAR

1	86 %
1	71 %
<u>3</u>	91 %
5	

COMO PODEMOS APRECIAR, EN LOS RESULTADOS ACABADOS DE PRESENTAR EN CADA UNA DE LAS DIFERENTES ÁREAS QUE INTEGRAN LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, SE OBSERVAN PUESTOS CON LA LEYENDA NO MEDIBLE, COMO ÉS EL CASO POR EJEMPLO DEL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS, ESTÓ LO FUNTAMENTO, EN LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTABAN SUS FUNCIONES LAS CUALES ESTAN DIRIGIDAS A ASPECTOS DE SUPERVISIÓN, COORDINACIÓN, ASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO (JUNTAS), ETC., LAS QUE PRESENTAN GRADO ELEVADO DE DIFICULTAD PARA MEDIR, TANTO EN TIEMPO COMO EN FRECUENCIA.

C A P I T U L O 4

PERSONAL NECESARIO PARA LA

GERENCIA ADMINISTRATIVA

DISTRIBUCION DEL MISMO EN

LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

A).- REESTRUCTURACION.

EN EL CAPÍTULO ANTERIOR HE PRESENTADO LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE CARGAS DE TRABAJO PARA CADA UNO DE LOS DIFERENTES PUESTOS QUE INTEGRAN EN SU TOTALIDAD A LA GERENCIA ADMINISTRATIVA, DE ACUERDO A LA INFORMACIÓN OBTENIDA Y A SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EXISTENTE,

AHORA BIEN, TOMANDO COMO BASE DICHOS RESULTADOS, HARÉ MENCIÓN AL PERSONAL QUE PROONGO PARA CADA UNA DE LAS ÁREAS, INTEGRANTES DE LA GERENCIA PARA LO CUÁL ME AUXILIARÉ COMO PRIMER PASO, EN LA SIGUIENTE TABLA QUE TIENE POR OBJETO DAR A CONOCER LOS DATOS MÁS REPRESENTATIVOS DE CADA PUESTO,

GERENCIAADMINISTRATIVAPERSONAL ACTUALPERSONAL Y PUESTOS NECESARIOS

<u>PUESTO</u>	<u>PLAZAS</u>	<u>CARGAS DE TRABAJO</u>	<u>PUESTO</u>	<u>PLAZAS</u>	<u>CARGAS DE TRABAJO</u>	<u>DIFERENCIA</u>
Gerente Advo.	1	NO MEDIBLE	Gerente Advo.	1	NO MEDIBLE	0
Secretaria	1	72 %	Secretaria	1	85 %	0
	2			2		0
Jefe de Créd. y Cob.	1	NO MEDIBLE	Jefe de Cobranzas	1	NO MEDIBLE	0
Secretaria	1	70 %	Secretaria	1	97 %	0
Subjefe de Crédito	1	NO MEDIBLE	Jefe de Crédito	1	NO MEDIBLE	0
Secretaria	1	63 %	Secretaria	1	93 %	0
Auxiliar de Crédito	3	82 %	Auxiliar de Crédito	3	82 %	0
Subjefe de Cobranzas	1	NO MEDIBLE	-----	-	--	1
Secretaria	1	57 %	-----	-	--	1
Sup. Advo. de Cobranzas	1	93 %	Sup. Advo. de Cobranzas	1	93 %	0
Secretaria	1	73 %	Secretaria	1	91 %	0
Auxiliar Advo. de Cob.	3	68 %	Auxiliar Advo. de Cob.	2	93 %	1
Sup. de Cobradores	4	71 %	Sup. de Cobradores	4	98 %	0
Secretaria	4	80 %	Secretaria	2	96 %	2
Cobradores	28	82 %	Cobradores	24	97 %	4
	50			41		9
Jefe de Estad. y Fact.	1	NO MEDIBLE	-----	-	--	1
Secretaria	1	42 %	-----	-	--	1
Subjefe de Estadísticas	1	82 %	Jefe de Estadísticas	1	90 %	0
Secretaria	1	67 %	Secretaria	1	88 %	0
Auxiliar de Estadísticas	2	33 %	Auxiliar de Estadísticas	1	76 %	1
Subjefe de Facturación	1	88 %	Jefe de Facturación	1	99 %	1

GERENCIAADMINISTRATIVAPERSONAL ACTUALPERSONAL Y PUESTOS NECESARIOS

<u>PUESTO</u>	<u>PLAZAS</u>	<u>CARGAS DE TRABAJO</u>
Secretaria	1	76 %
Auxiliar de Facturación	<u>4</u>	73 %
	12	
Jefe de Control		
Admvo. de Ventas	1	86 %
Secretaria	1	71 %
Auxiliar	<u>3</u>	91 %
	5	

<u>PUESTO</u>	<u>PLAZAS</u>	<u>CARGAS DE TRABAJO</u>	<u>DIFERENCIA</u>
Secretaria	1	97 %	0
Auxiliar de Facturación	<u>3</u>	97 %	<u>1</u>
	8		4
Jefe de Control			
Admvo. de Ventas	1	86 %	0
Secretaria	1	71 %	0
Auxiliar	<u>3</u>	91 %	<u>0</u>
	5		0

COMO PODEMOS APRECIAR, EN DICHA TABLA HAGO REFERENCIA A LA SITUACIÓN QUE PRÉSENTABAN CADA UNA DE LAS ÁREAS EN EL MOMENTO DE LA REALIZACIÓN DEL ESTUDIO, Y DE LA PROPOSICIÓN QUE HAGO DEL PERSONAL NECESARIO UNA VEZ TERMINADO ÉSTE.

CABE ACLARAR, QUE EN PLÁTICAS SOSTENIDAS CON LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, CONCLUIMOS QUE LA SATURACIÓN DE UN 90 % EN PROMEDIO DE CARGAS DE TRABAJO PARA LOS PUESTOS DE MANO DE OBRA INDIRECTA, ES UN ÍNDICE SATISFACTORIO. ENTRE OTROS PUNTOS QUE INTERVINIERON PARA ESTA TOMA DE DECISIÓN QUISIERA HACER MENCIÓN QUE UNO DE LOS MÁS IMPORTANTES, SE DEBIÓ A QUE NO EN TODOS LOS PUESTOS EXISTE UNA REPETITIVIDAD DE FUNCIONES, MOTIVO POR EL CUAL SENTIMOS QUE EL ÍNDICE ANTERIOR ES ADECUADO.

POR OTRO LADO, TAMBIEN CABE HACER MENCIÓN QUE, LA SATURACIÓN DEL 90 % INDICADA NO SE TOMARÁ EN UNA FORMA TAJANTE, YA QUE EXISTEN PUESTOS QUE POR LAS FUNCIONES DESEMPEÑADAS, NO PUDIERON SER RECORTADAS ARBITRARIAMENTE TRATANDO DE CUMPLIR CON EL ÍNDICE SEÑALADO, POR LO QUE EXISTE UNA TOLERANCIA HACIA LOS PUESTOS PERO SIEMPRE TENIENDO PRESENTE ÉSE 90 %.

LA SUGERENCIA DEL PERSONAL PROPUESTO, ESTÁ BASADA EN PRIMER TÉRMINO, EN EL PORCENTAJE QUE RESULTO DEL ANÁLISIS QUE SE LLEVO A CABO CON LOS TITULARES DE LOS PUESTOS

Y, EN SEGUNDO TÉRMINO, CUIDANDO QUE SUS FUNCIONES A DESEMPEÑAR SEAN COMPATIBLES, CON EL OBJETO DE QUE AL APLICAR LOS RESULTADOS SE TENGA LA SEGURIDAD DE QUE EL NÚMERO DE GENTES PROPUESTAS CUMPLAN CON TODAS LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA DESARROLLAR EL TRABAJO QUE SE REQUIERA EN CADA ÁREA REPECTIVAMENTE.

CABE SEÑALAR, QUE TAMBIEN SE OBSERVÓ LA POSIBILIDAD DE ELIMINAR ACTIVIDADES QUE INDIQUEN DUPLICIDAD CON OTRAS GENTES, SIENDO ESTAS DEL MISMO DEPARTAMENTO O DE OTRO DIFERENTE.

ASÍ PUES, UNA VEZ PRESENTADA LA TABLA EN LA QUE OBSERVAMOS EL PERSONAL NECESARIO PROPUESTO, HARÉ MENCIÓN ACONTINUACIÓN DE LA FORMA DEL CÓMO Y EL PORQUÉ, LLEGUE A LA CANTIDAD DE PERSONAL REFERIDO EN CADA CASO, BASÁNDOME EN LOS SIGUIENTES FUNDAMENTOS POR PUESTOS:

GERENTE ADMINISTRATIVO:

EL RESULTADO DE ÉSTE PUESTO, COMO CONSECUENCIA DE SUS FUNCIONES ES DENOTADO COMO NO MEDIBLE, BASÁNDO ME PARA ELLO EN LAS CARACTERÍSTICAS QUE PRESENTAN SUS ACTIVIDADES AL LLEVARSE A CABO, COMO SON: LA ORGANIZACIÓN, COORDINACIÓN, SUPERVISIÓN, ETC., LAS QUE EN SU MAYORÍA TIENDE A EJECUTAR, DADO QUE ES LA CABEZA DEL DEPARTAMENTO Y SOBRE ÉL SE RESPONSA-

BILIZAN LAS POLÍTICAS A SEGUIR, EMANADAS DE LA SUBDIRECCIÓN ADMINISTRATIVA, POR LO QUE ÉSTE PUESTO DEBE CONSIDERARSE VITAL PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS, QUE SEAN TRAZADOS POR LOS DIRECTIVOS VÍA ADMINISTRACIÓN.

SECRETARIA DEL GERENTE ADMVO.

COMO PODEMOS APRECIAR, EL RESULTADO DE ÉSTE PUESTO INDICA UNA CARGA DE TRABAJO DEL 72 %. DADO QUE ES IMPORTANTE QUE SE CONSERVE, DEBIDO AL APOYO Y AUXILIO QUE BRINDA AL GERENTE ADMVO. EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES, PROPUSE QUE SU CARGA DE TRABAJO, DESPUES DE ANALIZAR LA POSIBILIDAD DE NUEVAS FUNCIONES, NO EXCEDA AL 85 % ESTÓ LO FUNDAMENTO EN LAS CARACTERÍSTICAS QUE PUDE APRECIAR DURANTE SU ANÁLISIS, COMO SON POR EJEMPLO: LA ATENCIÓN AL PÚBLICO, LA ASISTENCIA A SU SUPERIOR, ETC., MOTIVOS POR LO QUE CONSIDERÉ EL ÍNDICE SEÑALADO ES SATISFACTORIO PAR ÉSTE PUESTO.

JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

COMO RESULTADO DEL PUESTO DE JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS, SE TIENE QUE ES NO MEDIBLE, ORIGINADO POR LA NATURALEZA DE SUS FUNCIONES ENCAMINADAS A LA SUPERVISIÓN, ASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO,

COORDINACIÓN, ETC., ASPECTOS QUE COMO LOS SEÑALÉ SON DIFÍCILES DE CUANTIFICAR TANTO EN TIEMPO COMO EN FRECUENCIA.

CABE HACER MENCIÓN QUE DE ÉSTE PUESTO EN FORMA DIRECTA DEPENDEN EL SUBJEFE DE CRÉDITO Y SUBJEFE DE COBRANZAS, SITUACIÓN QUE AL SER ANALIZADA CONCLUYO QUE NO ES CONVENIENTE QUE DEL MISMO PUESTO SE DERIVEN LOS ASPECTOS DE CRÉDITO Y DE COBRANZAS, DEBIDO A QUE ÉL MISMO TOMA LAS DECISIONES EN ÉSTOS ASUNTOS QUE DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS COMPAÑÍA RESULTARÍAN OPUESTOS, DADO QUE PODRÍAMOS DECIR QUE ÉS "JUEZ Y PARTE" AL MISMO TIEMPO, POR LO QUE PROONGO LA SEPARACIÓN DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO FORMANDO UNO NUEVO, AL QUE HE DENOTADO COMO JEFE DE COBRANZAS Y OTRO QUE PUDIESE SER OCUPADO POR EL QUE ERA EL TÍTULAR DE LA SUBJEFATURA DE CRÉDITO, PARA QUE EN BASE A SUS CONOCIMIENTOS SE APROVECHEN ESTOS Y LAS FUNCIONES DE CRÉDITO DEPENDAN DE ÉL, CREÁNDOSE ASÍ LA JEFATURA DE CRÉDITO.

POR OTRO LADO TAMBIEN SE PRETENDE EVITAR ÉSA DUPLICIDAD DE FUNCIONES QUE EN UN MOMENTO DETERMINADO VENIAN DESEMPEÑANDO LAS PERSONAS OCUPANTES DE LOS PUESTOS ANTERIORMENTE MENCIONADO.

SECRETARIA DEL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS

SU CARGA DE TRABAJO MUESTRA UN RESULTADO DE UN

70%, LO QUE PERMITE INCREMENTAR SUS FUNCIONES, ASIGNANDO PARA ELLO LAS QUE VENÍA DESEMPEÑANDO LA SECRETARIA DEL SUBJEFE DE COBRANZAS (57%) Y RETIRÁNDOLE LAS FUNCIONES QUE EN CUESTIONES CRÉDITICIAS VENÍA DESEMPEÑANDO (30%) YA QUE ÉSTAS SERÁN TOMADAS POR LA SECRETARIA DEL SUBJEFE DE CRÉDITO PUESTO, QUE TAMBIEN SE TIENE COMO NO MEDIBLE, A PESAR DE ELLO ESTOY PROPONIENDO QUE DESAPAREZCA EL MISMO Y A CAMBIO SE FORME UN NUEVO PUESTO, IDENTIFICADO COMO JEFE DE CRÉDITO, LOS MOTIVOS DEL PORQUE DE SU CREACIÓN HAN SIDO SEÑALADOS EN EL PUESTO DE JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

SECRETARIA DE SUBJEFE DE CRÉDITO.

LA SECRETARIA DEL SUBJEFE DE CRÉDITO, QUE PRESENTA UNA CARGA DE TRABAJO DE 63% ABSORVERÁ TODAS LAS FUNCIONES QUE EN CUESTIONES CRÉDITICIAS VENÍA DESEMPEÑANDO LA SECRETARIA DEL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS (30%) LO CUAL PERMITIRÁ QUE SU CARGA DE TRABAJO SE MEJORE HASTA UN 93%.

AUXILIAR DE CRÉDITO.

EL AUXILIAR DE CRÉDITO PRESENTA UNA CARGA DEL 82% LO QUE CONSIDERO QUE ES UN NIVEL ACEPTABLE EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES; PARA ÉSTE PUESTO EXISTEN

3 PLAZAS QUE PROONGO SE CONSERVEN Y SIGAN DESEMPEÑÁNDOSE COMO LO HAN ESTADO HACIENDO SIN OLVIDAR LA POSIBILIDAD DE QUE EN CASO DE REQUERIR FUNCIONES NUEVAS, SE OBSERVE SI COMPETEN A LOS TITULARES DEL PUESTO Y POR LO MISMO CUMPLIR CON EL ÍNDICE DE SATURACIÓN ACORDADO CON LA DIRECCIÓN.

SUBJEFE DE COBRANZAS.

PARA EL PUESTO DE SUBJEFE DE COBRANZAS TAMBIEN SE OBSERVA EL RESULTADO DE NO MEDIBLE, SUS CARACTERÍSTICAS BÁSICAMENTE ESTAN DIRIGIDAS A LA SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN DEL PERSONAL INVOLUCRADO EN LA COBRANZA COMO SON: LOS SUPERVISORES Y LOS COBRADORES, SIN EMBARGO DURANTE LA APLICACIÓN DEL ESTUDIO OBSERVE QUE SUS FUNCIONES PRESENTAN DUPLICIDAD EN SU EJECUCIÓN CON LAS QUE REALIZA EL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS, POR LO QUE PROONGO SU CANCELACIÓN, Y COMO ANTERIORMENTE MENCIONE DEJO LAS CUESTIONES DE COBRANZAS AL FRENTE DE UNA SOLA PERSONA.

SECRETARIA DEL SUBJEFE DE COBRANZAS.

PRESENTA UNA CARGA DE TRABAJO QUE RESULTO DE UN 57% Y QUE AL DESAPARECER EL PUESTO DE SUBJEFE DE COBRANZAS, ÉSTE PUESTO TAMBIEN DEBERÁ CANCELARSE, POR LO QUE SUS FUNCIONES SERÁN ABSORVIDAS POR LA

SECRETARIA DEL JEFE DE CRÉDITO Y COBRANZAS, PROPUESTA
AHORA DEL JEFE DE COBRANZAS.

SUPERVISOR ADMVO. DE COBRANZAS.

PUESTO, EN EL QUE LA CARGA DE TRABAJO RESULTO CON UN 93 % Y QUE DE ACUERDO A LO OBSERVADO Y A LOS LINEAMIENTOS ACORDADOS POR LA DIRECCIÓN, PRESENTA UN DESARROLLO BASTANTE ACEPTABLE, POR LO QUE PROONGO SIGA DE LA MISMA MANERA.

SECRETARIA DEL SUP. ADMVO. DE COBRANZAS.

DEBIDO AL ÍNDICE DE CARGA DE TRABAJO QUE ES DE 73%, DÁ OPORTUNIDAD A LA ASIGNACIÓN DE FUNCIONES ADICIONALES, MISMAS QUE SERÁN TOMADAS DE LAS QUE LOS AUXILIARES DEL SUPERVISOR ADMINISTRATIVO DESEMPEÑAN, COMO PUEDE SER SU PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE RELACIONES DE LAS FACTURAS ENTREGADAS AL DEPARTAMENTO DE COBRANZAS, CON LO QUE PERMITIRÁ MEJORAR SU CARGA HASTA UN 91%, SATISFACIENDO EL ÍNDICE DE SATURACIÓN ACORDADO CON LOS DIRECTIVOS.

AUXILIAR DEL SUP. ADMVO. DE COBRANZAS.

SE APRECIA UN TOTAL DE 3 PLAZAS, CADA UNA CON 68% DE CARGA DE TRABAJO EN PROMEDIO, LO QUE NOS PERMITIRÁ PRESCINDIR DE UNO DE ÉLLOS, PARA QUE DE ÉSTA MANERA

A LOS 2 RESTANTES LES SEA ASIGNADA UNA CARGA DE 93% Y CUMPLIR ASÍ CON EL ÍNDICE DE SATURACIÓN, RECORDANDO QUE EL 18% SOBRENTE HA SIDO ABSORVIDO POR LA SECRETARÍA DEL PUESTO ANTERIOR COMO SE HA MENCIONADO.

SUPERVISOR DE COBRADORES.

EN ÉSTE PUESTO APRECIAMOS UN TOTAL DE 4 PLAZAS Y 71% DE CARGA DE TRABAJO PARA CADA UNO EN PROMEDIO, SUS FUNCIONES TIENEN COMO FIN EL MANTENER UN CONTROL EN SUS RUTAS ASIGNADAS, PARA LLEVAR A CABO UNA COBRANZA POSITIVA Y AGIL, TENIENDO PARA ÉSTE FIN A 7 COBRADORES CADA UNA.

POR LA MISMA CARGA QUE PRESENTAN, ES POSIBLE ASIGNAR UNA MAYOR CANTIDAD DE FUNCIONES A DESEMPEÑAR, MISMAS QUE SUGIERO SEAN TOMADAS DE SUS SECRETARIAS, COMO SON: UNA MAYOR PARTICIPACIÓN EN LA ELABORACIÓN DE LAS DIFERENTES RELACIONES QUE MANEJA EL ÁREA, CON EL OBJETO DE PRESCINDIR DE 2 SECRETARIAS DEJANDO A LAS OTRAS 2, LOS ASPECTOS MÁS IMPRECINDIBLES Y REPRESENTATIVOS DE SU PUESTO, COMO PUEDEN SER: LA MECANOGRÁFIA LA REVISIÓN E INVESTIGACIÓN DE DIFERENTES ASPECTOS, ÉSTO NOS PERMITIRÁ MEJORAR SU CARGA DE TRABAJO A UN 98% EN PROMEDIO.

SECRETARIA DEL SUP. DE COBRADORES.

PUESTO, EN EL QUE SE APRECIAN 4 PLAZAS CADA UNA DE

ÉLLAS CON UNA CARGA DE TRABAJO DEL 80%, APESAR DE ÉSTE ÍNDICE ESTOY SUGIRIENDO QUE SE CANCELEN 2 PLAZAS, PARA ELLO ME FUNDAMENTO EN EL ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES OBSERVADAS DE ÉSTE PUESTO, LAS CUALES COMO HE MENCIONADO ANTERIORMENTE EXISTEN FUNCIONES QUE PUEDEN SER DESEMPEÑADAS POR EL SUPERVISOR DE COBRADORES (ELABORACIÓN DE RELACIONES) Y OTRAS QUE PUEDEN SER DESEMPEÑADAS POR LOS COBRADORES (ELABORACIÓN DE LAS LIQUIDACIONES DE COBRANZA DIARIA DE CADA COBRADOR), DE ÉSTA MANERA AL PRESCINDIR DE 2 PLAZAS ESTOY DEJANDO LAS OTRAS 2 CON UNA CARGA DE TRABAJO DE 96%.

COBRADOR.

PUESTO, QUE CUENTA CON 28 PLAZAS Y UNA CARGA DE TRABAJO DE 82%, DADO QUE LAS FUNCIONES SON SIMILARES, ESTOY SUGIRIENDO QUE SEAN RECORTADAS 4 PERSONAS Y ASIGNANDO UNA FUNCIÓN MÁS QUE VENÍAN DESEMPEÑANDO LAS SECRETARIAS DE LOS SUPERVISORES DE COBRANZAS, COMO ES LA ELABORACIÓN DE RELACIONES EN LA LIQUIDACIÓN DE COBRANZA DIARIA, CON ESTO MEJORO LA CARGA DE TRABAJO HASTA UN 97% Y HAGO QUE CADA SUPERVISOR, VIGILE A UN COBRADOR MENOS LO CUAL SIGNIFICA BAJAR DE 7 A 6 COBRADORES POR SUPERVISOR.

JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN.

COMO RESULTADO DEL PUESTO DE JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN, SE TIENE QUE ES NO MEDIBLE, ORIGINADO POR LA NATURALEZA DE SUS FUNCIONES ENCAMINADAS A LA SUPERVISIÓN, ASISTENCIA A REUNIONES DE TRABAJO, ETC., ASPECTOS QUE AL IGUAL QUE LOS OTROS PUESTOS QUE PRESENTARON ÉSTE RESULTADO, SON DIFÍCILES DE CUANTIFICAR TANTO EN TIEMPO COMO EN FRECUENCIA. SIN EMBARGO A LO LARGO DEL ANÁLISIS DE ÉSTE PUESTO PUDE OBSERVAR QUE LAS ÁREAS DE ESTADÍSTICAS Y LA DE FACTURACIÓN NO GUARDAN RELACIÓN ALGUNA MOTIVO POR EL CUAL PROONGO LA SEPARACIÓN DE ÉSTAS ÁREAS Y COMO CONSECUENCIA LA DESAPARICIÓN DE ÉSTE PUESTO.

AL REALIZARSE DICHA DESAPARICIÓN, TAMBIEN PROONGO QUE LOS SUBJEFES TANTO DE ESTADÍSTICAS COMO DE FACTURACIÓN ASUMAN LA RESPONSABILIDAD DE TALES DEPARTAMENTOS PERO CON EL CARGO YA DE JEFE DE DEPARTAMENTO.

SECRETARIA DEL JEFE DE ESTAD. Y FACT.

ESTE PUESTO, PRESENTÓ UNA CARGA DE TRABAJO DEL 42%, Y QUE AL DESAPARECER EL PUESTO DE JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN, ÉSTE PUESTO COMO TAL TAMBIÉN TIENE QUE DESAPARECER Y DADA LA POCA EFICIENCIA QUE VIENE PRESENTANDO, NO HABRÁ NINGÚN PROBLEMA PARA QUE SUS FUNCIONES SEAN ABSORVIDAS POR LA SECRETARIA DEL

SUBJEFE DE ESTADÍSTICAS Y POR LA SECRETARIA DEL
SUBJEFE DE FACTURACIÓN.

SUBJEFE DE ESTADÍSTICAS.

EL SUBJEFE DE ESTADÍSTICAS NOS PRESENTA UNA CARGA DE TRABAJO DEL 82%, Y DADA LA PROPOSICIÓN QUE HE HECHO EN CUANTO A QUE PASE A OCUPAR LA JEFATURA DE ESTADÍSTICAS, DESAPARECIENDO LA SUBJEFATURA COMO TAL, QUE DA ABIERTA LA POSIBILIDAD DE INCREMENTAR SUS FUNCIONES ABSORBIENDO PARTE DE LO QUE VENÍA REALIZANDO EL JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN, CON LO QUE SE MEJORARÁ A UN 90% SU CARGA DE TRABAJO, SATISFACIENDO ASÍ EL ÍNDICE DE SATURACIÓN FIJADO POR LOS DIRECTIVOS.

SECRETARIA DEL SUBJEFE DE ESTADÍSTICAS.

COMO SE PUEDE APRECIAR, EL RESULTADO DE ÉSTE PUESTO INDICA UNA CARGA DE TRABAJO DEL 67%, LO QUE PERMITE INCREMENTAR SUS FUNCIONES, ASIGNÁNDOLE PARA ELLO LAS QUE VENÍA DESEMPEÑANDO LA SECRETARIA DEL JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN, EN CUESTIONES DE ESTADÍSTICAS (21%) CON LO QUE PERMITIRÁ QUE SU CARGA DE TRABAJO SE MEJORE HASTA UN 88% EL CUM YA ES UN ÍNDICE MÁS ACORDE CON LO FIJADO CON LOS DIRECTIVOS.

AUXILIAR DE ESTADÍSTICAS.

EL AUXILIAR DE ESTADÍSTICAS PRESENTA UNA CARGA DE TRABAJO DE 33% EN PROMEDIO, CONTANDO CON 2 PLAZAS, POR LO QUE SUGIERO LA CANCELACIÓN DE UNA PLAZA, YA QUE UNA PERSONA ES CAPAZ DE DESEMPEÑAR LAS FUNCIONES DE ÉSTE PUESTO Y TODAVÍA PUEDE COOPERAR MÁS ACTIVAMENTE EN LAS FUNCIONES QUE SU JEFE DESEMPEÑE, POR LO QUE SU CARGA DE TRABAJO MEJORARÁ HASTA UN 76%.

SUBJEFE DE FACTURACIÓN.

EL SUBJEFE DE FACTURACIÓN NOS PRESENTA UNA CARGA DE TRABAJO DEL 88% Y DADO LA DESAPARICIÓN DEL PUESTO DE JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN Y PROPOSICIÓN DE QUE SE CONVIERTA ÉSTE PUESTO EN JEFATURA DE FACTURACIÓN, VERÁ INCREMENTADAS SUS FUNCIONES HASTA UN 99%, QUE ES UNA EFICIENCIA POR ARRIBA DEL ÍNDICE DE SATURACIÓN DEL 90%, PERO QUE COMO LO EXPUSE CON ANTERIORIDAD NO ES POSIBLE EN ÉSTE CASO CORTAR LAS FUNCIONES PARA CUMPLIR CON EL ÍNDICE PROPUESTO, PERO SE CUENTA TAMBIEN CON LA SECRETARIA QUIÉN EN ALGUNOS CASOS PODRÁ INTERVENIR EN LAS LABORES DE SU JEFE, FACILITANDO ASÍ SU TRABAJO.

SECRETARIA DEL SUBJEFE DE FACTURACIÓN.

LA SECRETARIA DEL SUBJEFE DE FACTURACIÓN, PRESENTA UNA CARGA DE TRABAJO DE 76%, LO QUE PERMITE INCREMENTAR SUS FUNCIONES, DICHO INCREMENTO SERÁ TOMADO DE LAS ACTIVIDADES DE LA SECRETARIA DEL JEFE DE ESTADÍSTICAS Y FACTURACIÓN, QUE AL DESAPARECER ÉSTE PUESTO, SUS FUNCIONES EN CUESTIÓN DE FACTURACIÓN (21%) SERÁN ASIGNADAS A ÉSTA SECRETARIA YA CON CARÁCTER DE SECRETARIA DEL JEFE DE FACTURACIÓN, DE ÉSTA MANERA REGISTRARÁ UN 97% EN SU CARGA DE TRABAJO.

AUXILIAR DE FACTURACIÓN.

COMO PODEMOS NOTAR SE APRECIA UN TOTAL DE 4 PLAZAS, CADA UNA CON UN 73% DE CARGA DE TRABAJO, LO CUAL NOS PERMITIRÁ PRESCINDIR DE UNA DE ELLAS, PARA QUE DE ÉSTA MANERA LAS 3 RESTANTES, QUEDEN CON UNA CARGA DE 97%. NO QUERIENDO DAR A ENTENDER CON ELLO QUE LOS ESTOY SATURANDO DADO EL ÍNDICE ACORDADO QUE FUÉ DEL 90%, PERO TAMBIEN RECORDEMOS QUE SEÑALÉ QUE DICHA CANTIDAD NO SIGNIFICARÍA SER TAJANTE EN CUANTO AL PORCENTAJE DE CARGA DE TRABAJO SE REFIERA.

JEFE DEL CONTROL ADMVO. DE VENTAS.

COMO PODEMOS APRECIAR EN LA TABLA, ÉSTE PUESTO NOS DE-

NOTA UNA PLAZA Y UNA CARGA DE TRABAJO DEL 86%, EL CUAL CONSIDERO UN ÍNDICE ACEPTABLE, MOTIVO POR EL CUAL ESTOY PROMOViendo QUE ÉSTE PUESTO CONTINÚE CON LAS MISMAS CARACTERÍSTICAS PRESENTADAS DURANTE EL ANÁLISIS,

SECRETARÍA DEL JEFE DEL CONTROL ADMVO. DE VENTAS.

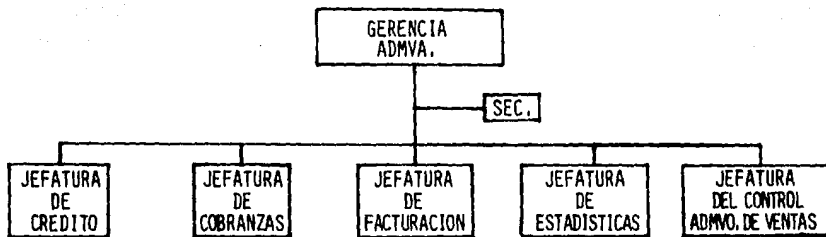
EN ÉSTE PUESTO, TAMBIEN PODEMOS APRECIAR QUE TENEMOS UNA PLAZA Y 71% DE CARGA DE TRABAJO, DADO QUE NO ME FUÉ POSIBLE EL MEJORARLE POR EL MOMENTO SU RESULTADO, QUEDARÁ POR LO TANTO CON LA CANTIDAD ANTERIORMENTE MENCIONADA PERO SIN EMBARGO ME GUSTARÍA EL SEÑALAR QUE EN CASO DE QUE SE REQUIERAN NUEVAS FUNCIONES A DESARROLLAR Y QUE SEAN COMPATIBLES A LA OCUPANTE DE ÉSTE PUESTO, SE OBSERVE LA POSIBILIDAD DE ASIGNARSELAS,

AUXILIAR DEL CONTROL ADMVO. DE VENTAS.

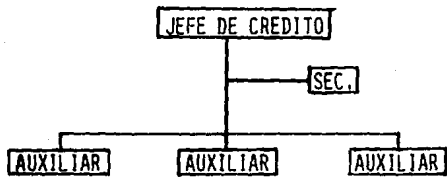
EN LO QUE RESPECTA A ÉSTE PUESTO SE HACE MENCIÓN A UN TOTAL DE 3 PLAZAS CON UN 95% DE CARGA DE TRABAJO PARA CADA UNO DE ÉLLOS. EN BASE A ÉSTE RESULTADO CONSIDERO PERTINENTE EL QUE SE SIGAN CONSERVANDO LAS MISMAS CARACTERÍSTICAS DE FUNCIONES CORRESPONDIENTES AL PUESTO,

TERMINADA LA EXPLICACIÓN DE LOS PUESTOS QUE SE REQUIRIÓ CANCELAR Y DE LOS OTROS QUE SE TUVIERON QUE UNIFICAR A TRAVÉS DE SUS FUNCIONES, CABE SEÑALAR QUE COMO CONSECUENCIA DE ÉSTO, FUÉ NECESARIO EL DAR A CONOCER A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, "LA NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL" QUE TENDRÁ LA GERENCIA ADMINISTRATIVA.

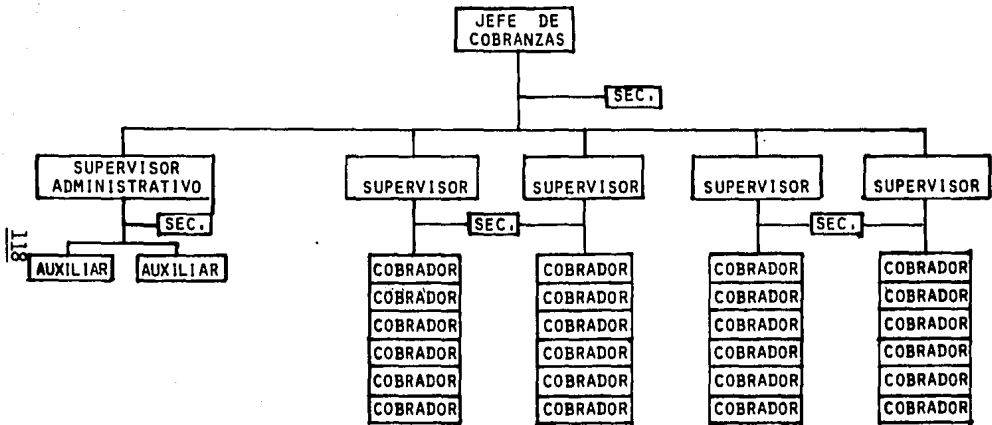
DEBO HACER NOTAR QUE PARA LA PRESENTACIÓN DE ÉSTA NUEVA ESTRUCTURA, Y DE TAL FORMA QUE NO FUERA RECHAZADA POR LOS DIRECTIVOS, TOMÉ COMO FUNDAMENTO LAS CARACTERÍSTICAS QUE DURANTE LA EJECUCIÓN DE LOS ESTUDIOS PUDE OBSERVAR, ASÍ COMO LAS ACTIVIDADES DESEMPEÑADAS POR LOS OCUPANTES DE LOS DIFERENTES PUESTOS A EFECTO DE AGILIZAR Y SIMPLIFICAR LAS MISMAS, ASPECTOS QUE DEFINITIVAMENTE ME RESPALDARON PARA LA APROBACIÓN DEL SIGUIENTE ORGANIGRAMA, MISMO QUE A CONTINUACIÓN PRESENTO. ADEMÁS TAMBIEN SEÑALO COMO QUEDARÁN INTEGRADAS CADA UNO DE LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE ÉSTA GERENCIA.



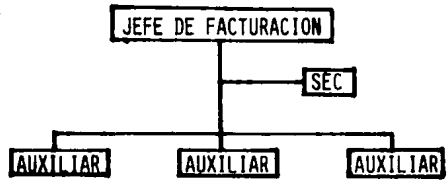
ORGANIGRAMA PROPUESTO
DE LA GERENCIA ADMVA.



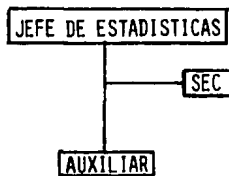
ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL
DEPARTAMENTO DE CREDITO



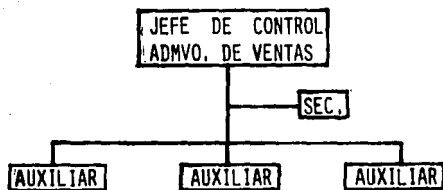
ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS



ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL
DEPARTAMENTO DE FACTURACION



ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL
DEPARTAMENTO DE ESTADISTICAS



121

ORGANIGRAMA PROPUESTO DEL DPTO.
DE CONTROL ADMVO. DE VENTAS

121

b).- VENTAJAS DE LA REESTRUCTURACION.

ESTA "NUEVA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL" PERMITIRÁ INCREMENTAR LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA DE CADA UNO DE LOS PUESTOS.

COMO RESULTADO DE LA SEPARACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE CRÉDITO Y DE COBRANZAS, SE TENDRÁ MAYOR CLARIDAD Y CONTROL DE LAS FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS ÁREAS, POR LO TANTO, EN LO REFERENTE A LOS CRÉDITOS SE PODRÁ REALIZAR EN SU CASO, SU OTORGAMIENTO CON OPORTUNIDAD.

POR OTRO LADO SE PRETENDE EFECTUAR LAS COBRANZAS DENTRO DEL MENOR TIEMPO POSIBLE DE ACUERDO A LAS POLÍTICAS Y NORMAS ESTABLECIDAS POR LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA, CON ÉSTA NUEVA ORGANIZACIÓN.

EN RELACIÓN A LA SEPARACIÓN EFECTUADA DE LOS DEPARTAMENTOS DE FACTURACIÓN Y DE ESTADÍSTICAS, SE TENDRÁ UNA MAYOR AUTONOMÍA, LO QUE PERMITIRÁ REALIZAR CON MAYOR OPORTUNIDAD TODA LA FACTURACIÓN Y DOCUMENTACIÓN RELACIONADA CON ÉSTE NUEVO DEPARTAMENTO, YA QUE SERÁN ACTIVIDADES BIEN DEFINIDAS, LO QUE PERMITIRÁ QUE LAS ÁREAS VÍNCULADAS APORTEN BUENOS RESULTADOS DE ACUERDO A LO PROGRAMADO.

LAS VENTAJAS QUE NOS DÁ EL TENER POR SEPARADO AL DEPARTAMENTO DE ESTADÍSTICAS NOS PERMITIRÁ PROPORCIONAR LA INFORMACIÓN ADECUADA A TRAVÉS DE LOS RESULTADOS REFLEJADOS EN LAS GRÁFICAS Y ESTADÍSTICAS QUE ÉSTE DEPARTAMENTO REALICE

Y QUE SERÁ CLAVE PARA LA TOMA DE DECISIONES DEL GERENTE ADMINISTRATIVO.

POR ÚLTIMO, EN LO QUE RESPECTA AL DEPARTAMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO DE VENTAS, CONTINUARÁ COMO TAL, PUES HA DEMOSTRADO A TRAVÉS DE SU BUEN DESEMPEÑO QUE ESTA PREPARADO PARA RESPONDER A LAS NECESIDADES Y EXIGENCIAS DE LOS DIRECTIVOS.

TODO ÉSTO NOS PERMITIRÁ TENER UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACORDE AL DESARROLLO Y CRECIMIENTO DE LA EMPRESA, YA QUE DEBEMOS ACTUALIZARNOS Y ESTAR AL PENDIENTE DE LOS CAMBIOS Y EVOLUCIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA.

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

1.- EN TODO TIPO DE EMPRESA, ES DE VITAL IMPORTANCIA QUE SUS DIRIGENTES PROMUEVAN ESTUDIOS Y ANÁLISIS QUE LES PERMITAN MEDIR Y ALCANZAR UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD EN SUS METAS FIJADAS.

2.- EL RECURSO HUMANO CON QUE CUENTA TODA ORGANIZACIÓN ES EL MÁS IMPORTANTE, Y POR ELLO ES NECESARIO QUE SE LE BRINDE UN NIVEL DE TRABAJO ADECUADO, QUE SE TRADUCIRÁ EN EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DE SUS FUNCIONES.

3.- NORMALMENTE LOS ESTUDIOS QUE, EN MATERIA DE PERSONAL, REALIZAN LA MAYORÍA DE LAS ORGANIZACIONES SE ENFOCAN HACIA LA MANO DE OBRA DIRECTA, PERO DEBE EXISTIR UN EQUILIBRIO DE ESTUDIO Y NIVEL HACIA LA MANO DE OBRA INDIRECTA Y PERSONAL ADMINISTRATIVO, YA QUE TAMBIEN SON DETERMINANTES EN EL LOGRO DE SUS OBJETIVOS.

4.- EXISTEN DIVERSOS MÉTODOS Y TÉCNICAS QUE PERMITEN CONOCER LA MEDICIÓN DEL TRABAJO DE PERSONAL, TANTO DE MANO DE OBRA DIRECTA COMO INDIRECTA. SE REQUIERE DE UN PROFUNDO ANÁLISIS PARA DETECTAR EL MÉTODO Y LA TÉCNICA MÁS ADECUADA DE ACUERDO A LAS CARACTERÍSTICAS DE CADA ORGANIZACIÓN, Y PARA ELLO ES IMPORTANTE SELECCIONAR AL ANALISTA MÁS IDONEO EN TÉRMINOS DE HONESTIDAD, EFICIENCIA Y JUICIO CONVENIENTE.

5.- DENTRO DE LAS PROFESIONES A NIVEL UNIVERSITARIO

Y TÉCNICO, EL INGENIERO INDUSTRIAL, A PARTE DE OTRAS ACTIVIDADES QUE PUEDE REALIZAR EN LAS EMPRESAS, DEBE PARTICIPAR COMO ANALISTA DE MÉTODOS Y TÉCNICAS, QUE MIDAN EFICIENTEMENTE EL TRABAJO DEL PERSONAL, Y COADYUVAR ASÍ EN EL RENDIMIENTO Y ALTA PRODUCTIVIDAD QUE TANTO SE REQUIERE EN LAS ORGANIZACIONES.

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

- INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL TRABAJO.
O.I.T. 3ª. EDICIÓN 1980 GINEBRA, SUIZA.

- INGENIERIA INDUSTRIAL, ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS
BENJAMIN W. NIEBEL 1ª. EDICIÓN 1970,
REPRESENTACIONES Y SERVICIOS DE INGENIERÍA S.A., MÉXICO.

- INGENIERÍA DE MÉTODOS.
EDWARD V. KRICK,
EDITORIAL LIMUSA - WILEY, S.A., MÉXICO 1967.

- MANUAL DE INGENIERÍA DE LA PRODUCCIÓN INDUSTRIAL.
H. B. MAYNARD, TOMO I
EDITORIAL REVERTE, S.A., 1982.