

885902



UNIVERSIDAD DE
SOTAVENTO, A. C.



ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

“ MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA EMPRESA SUMINISTROS
SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES, S.A. DE C. V. ”

TESIS PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ADRIANA MARTÍNEZ RAMÍREZ

ASESOR DE TESIS:

C.P. FLOR DE MARÍA ÁLVAREZ ANDRADE

COATZACOALCOS, VER., AGOSTO 2005

0350627



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

DEDICATORIA

A mis padres:

Por creer en mí y enseñarme que en la vida, trabajando se pueden lograr muchas cosas, que nunca me rinda y luche por lo que quiero, por brindarme su apoyo incondicional, confianza y estar siempre pendiente de que concluyera mi carrera, aunque se que la vida no es fácil, con el amor y compañía de ustedes saldré siempre adelante.

Ustedes son mi fortaleza y les estaré infinitamente agradecida, los ama....

Adriana

A mis Hermanas:

Por los buenos momentos que vivimos juntas, por el apoyo y confianza, por estar siempre unidas y querernos incondicionalmente, por creer en mí, ustedes son mi motivación para darles un buen ejemplo y apoyarlas siempre...

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por darme la dicha de vivir, por la paciencia, sabiduría, fe y confianza en seguir adelante en mi vida, carrera y en esta tesis que significa haber realizado mis objetivos profesionales. Gracias señor....

A mi asesor:

Por su inmensa paciencia, distinguida dedicación y su tiempo otorgado en la realización de la presente tesis. Por ser mi guía en el desarrollo de este trabajo y por brindarme su apoyo y conocimientos.

A los Catedráticos:

Por los conocimientos transmitidos durante nuestra formación profesional y por su entrega a la docencia. Por los momentos de alegría y motivación...

A mis amigos:

Por ese apoyo, entusiasmo y confianza, por los buenos momentos de alegría y de unión, por la paciencia y ánimos en mi carrera y en este proyecto y que se que siempre seguirán conmigo en el continuo camino de mi vida. Gracias.

RESUMEN

El éxito de una empresa depende de muchos factores, pero es importante tomar en consideración que la estructura organizacional de la misma es un factor que no debe pasarse por alto y esta debe apoyar los objetivos que la empresa pretende lograr.

Para que una empresa pueda alcanzar eficientemente sus objetivos, requiere que su personal trabaje de manera coordinada y armónica y para ello, la organización provee los medios a través de los cuales puede obtener el mejor aprovechamiento de las posibilidades de sus miembros.

La organización es un proceso encaminado a obtener el propósito que fue previamente definido y fijado mediante la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

En la organización hay necesidades de modificaciones frecuentes de los deberes y autoridad, así como de los reglamentos, procedimientos, métodos, instrucciones, etc., y de acuerdo a su crecimiento en volumen y complejidad, existe la posibilidad de que la comunicación verbal ya no se efectúe de manera fluida y precisa, lo que conlleva a elaborar manuales administrativos en donde se consigne todos estos aspectos para evitar errores y ahorrar tiempos.

El manual de organización de una empresa permite dar a conocer a la gente interesada, el funcionamiento interno que impera, exponiendo la estructura organizacional, los puestos y la relación entre ellos, la jerarquía, los grados de autoridad y su responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas y constituye, un documento oficial

que complementa con más detalle la información que bosqueja un organigrama. Su importancia y uso se extiende tanto a pequeñas como a grandes empresas.

Debido a que en la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C. V. no existe un manual de organización, se llevo a cabo esta investigación, con la finalidad de aportar las herramientas esenciales para una buena coordinación y distribución de la estructura orgánica.

Logrando buenos resultados que ayuden a un mejoramiento constante y permita alcanzar eficientemente los objetivos establecidos, así como una mejor interacción y comunicación entre el personal.

Este manual de organización será una guía esencial para el conocimiento general de la empresa y tener una mejor presentación de la misma.

INDICE GENERAL

Portada	I
Dedicatorias	III
Agradecimientos	IV
Resumen	V
Lista de Figuras	X
Lista de Graficas	XI

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Objetivos generales	2
1.3 Objetivos específicos	2
1.4 Justificación	3
1.5 Hipótesis	4

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 Antecedentes de la Empresa	6
2.2 Estructura Actual	8
2.3 Organización	9
2.4 Importancia	10
2.5 Principios	10
2.6 Etapas de la Organización	12
2.6.1 División De Trabajo	12
2.6.1.1 Jerarquización	13
2.6.1.2 Departamentalización	13
2.6.1.3 Descripción de Funciones, Actividades y Obligaciones	20

2.6.2 Coordinación	21
2.7 Tipología de la Organización	21
2.7.1 Organización Lineal o Militar	22
2.7.2 Organización Funcional	23
2.7.3 Organización Lineal-Staff	25
2.7.4 Organización Staff	25
2.7.5 Organización por comités	26
2.7.6 Organización matricial	27
2.8 Técnicas De Organización	29
2.8.1 Organigrama	29
2.8.2 Diagramas de procedimiento o de flujo	31
2.8.3 Cartas de distribución del trabajo o de actividades	33
2.8.4 Análisis de Puesto	33
2.8.5 Manuales Administrativos	35
2.9 Manual De Organización	36
2.9.1 Identificación	37
2.9.2 Índice	37
2.9.3 Introducción	38
2.9.4 Directorio	38
2.9.5 Antecedentes históricos	38
2.9.6 Base legal	39
2.10 Organigrama	39
2.11 Estructura Funcional	39
2.12 Objetivos de los manuales	40
2.13 Importancia de los manuales	41
2.14 Clasificación de los manuales	42
2.15 Planeación de la elaboración de manuales	44

2.16 Proceso de Elaboración	45
2.17 Sumario	48

CAPITULO III METODOLOGIA

3.1 Fenómenos particulares (variables)	52
3.2 Sujetos	53
3.3 Materiales	53
3.4 Procedimiento	54

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de datos	56
4.2 Hallazgos	72

CAPITULO V DISCUSIÓN

5.1 Interpretación	74
5.2 Conclusión	75
5.3 Recomendaciones	76
5.3 Propuesta	76

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	126
-----------------------------------	-----

ANEXOS	130
---------------	-----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.1 Organigrama actual de la empresa

FIGURA 1.2 Organigrama de tipo funcional

FIGURA 1.3 Organigrama de tipo geográfico o territorial

FIGURA 1.4 Organigrama de tipo Clientela

FIGURA 1.5 Organigrama de tipo proceso

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica No.1 ¿Conoce cuál es el objetivo general de la empresa?

Gráfica No.2 ¿Conoce la misión de la empresa?

Gráfica No.3 ¿Conoce la visión de la empresa?

Gráfica No.4 ¿Conoce las políticas de la empresa?

Gráfica No.5 ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Gráfica No.6 ¿Conoce el nombre de su jefe inmediato?

Gráfica No.7 ¿Conoce todas las responsabilidades y obligaciones?

Gráfica No.8 ¿Conoce cuáles son las funciones específicas del puesto que desempeña?

Gráfica No.9 ¿Tiene identificado las actividades que debe realizar?

Gráfica No.10 ¿Creé que es suficiente el personal con el que cuenta la empresa?

Gráfica No.11 ¿Sabe a quien recurrir cuando tiene algún problema?

Gráfica No.12 ¿En caso de presentarse algún problema esta se ha resuelto a tiempo y favorablemente?

Gráfica No.13 ¿Miden de alguna manera la eficiencia de sus actividades?

Gráfica No.14 ¿Sabe que es un manual?

Gráfica No.15 ¿Tiene conocimiento si la empresa cuenta con una manual de organización?

Gráfica No.16 ¿Creé que contar con un manual de organización le podría servir para conocer de forma general a la empresa?

CAPITULO

I

GENERALIDADES

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 Planteamiento del problema

¿Se puede reorganizar de manera precisa, flexible y optima los recursos económicos, humanos y materiales de la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C.V. a través de un Manual de Organización?

1.2 Objetivo general

Lograr que el personal conozca e identifique la estructura orgánica de la empresa y así elevar su eficiencia y desempeño global.

1.3 Objetivos específicos

1. Dar a conocer información general de la empresa.
2. Definir claramente las metas que se quieren alcanzar.
3. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidad y evitar duplicidad.
4. Servir como medio de interpretación y orientación para el personal de la empresa y de nuevo ingreso.
5. Integración de las áreas administrativas para lograr una buena comunicación y alcanzar los objetivos establecidos de manera eficiente.

1.4 Justificación

Con el paso del tiempo nuestro país ha tenido constantes cambios económicos, tecnológicos, culturales, etc., teniendo la necesidad de adaptarnos, estos cambios repercuten también dentro de una empresa, teniendo que tomar decisiones como la reorganización en los recursos humanos, tecnológicos, económicos y materiales, es por ello que es importante la implantación de herramientas y estrategias que ayuden al buen funcionamiento de una entidad.

El Manual de Organización es una herramienta que tiene como función ser fuente permanente de información del trabajo a ejecutar, presentándose de forma clara, precisa y flexible, para la empresa, con este documento se puede coordinar las actividades de cada puesto con mayor eficiencia.

Sin importar la magnitud de la entidad, el manual puede adaptarse a las necesidades de cada institución, con la finalidad de llevar información general y específica de la estructura organizacional.

Algunos beneficios de esta herramienta son:

- Liberar al administrador de tener que repetir información, explicación o instrucciones del objetivo que quiere alcanzar la empresa.
- Organizar el trabajo que se delega a cada uno de los puestos.
- Reducir fugas de responsabilidades.

Estos beneficios nos ayudaran a obtener el control deseado y así poder llegar a cumplir los objetivos eficientemente.

El Manual de organización será de gran utilidad dentro de la empresa, ya que es una guía que permite conducir los objetivos de cada unidad de trabajo, permitiéndole a la empresa desarrollar mejor sus actividades y la optimización de sus recursos.

La creación de este manual, dará mayor presentación y estabilidad a la empresa, pudiendo alcanzar buenos resultados para el objetivo que quieran lograr.

1.5 Hipótesis

Siempre que exista un manual de organización como herramienta eficaz, en resumen, es una guía que facilitara el alcance de los objetivos de la empresa.

CAPITULO

II

MARCO TEORICO

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE SUMINISTROS SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.

El 11 de Agosto de 1998, en la Ciudad y Puerto de Coatzacoalcos, Ver., el Consejo de Administración conformado por los señores Leyver Martínez García y Honoria Martínez García, constituyen lo que era "Servicio Diesel del Golfo S.A. de C.V." Teniendo un giro en la reparación de sistemas de motores diesel, de gobernadores y venta de refacciones en general para la reparación de transportes de carga pesada, pero debido a que los objetivos de la empresa se fueron enfocando a la extensión de sus actividades decidieron el 4 de Enero de 1999 la ampliación al objeto social, aumentado: el diseño, construcción, proyectar, planear, organizar, asesorar, calcular, supervisar y realizar toda clase de obras y trabajos de ingeniería, arquitectura y similares, así como la prestación de servicios de consultoría técnica y administrativa en relación con los puntos anteriores. Quedando el giro de la empresa como: reparación de sistemas de motores diesel, de gobernadores, venta de refacciones en general y obra civil.

Debido a la ampliación del objeto social, el Consejo de Administración decidió que se cambiara el nombre de la razón social, para hacerla más acorde con las actividades que se vienen efectuando, por lo que después de deliberar ampliamente, tomaron el acuerdo de cambiar la denominación a "Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C.V., el 2 de Septiembre de 1999.

Con el fin de tener un mejor desarrollo en la Asociación el 6 de Octubre de 1999, los accionistas acordaron que la Administración se confiara a un Administrador Único que por unanimidad quedo en el cargo

el señor Leyver Martínez García, asimismo, en este acto se ratifica el Poder General con Cláusula Especial, otorgada por el señor Leyver Martínez García, en su carácter de Administrador Único, a favor de el señor Adrian Martínez García.

A partir de la fecha en que se le concedió el poder general al Sr. Adrian Martínez García, tiene a su cargo la Empresa "Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C.V."

La empresa Suministros Servicios y Construcciones S.A. de C.V. es una organización que brinda un servicio al sector industrial en donde su especialidad es la reparación y mantenimiento de motores de maquinas pesadas, para el cual cuenta con un gran equipo de especialistas.

2.2 Estructura actual

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA SUMINISTROS SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES S.A. DE C.V.

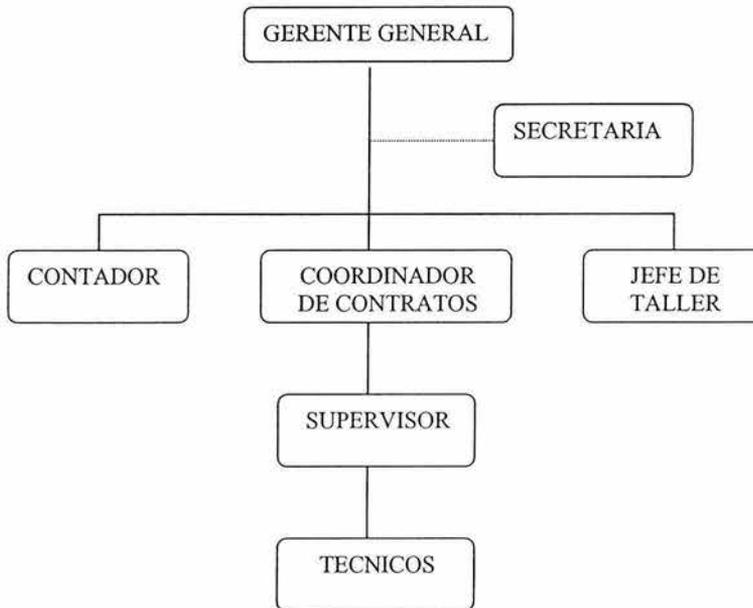


Figura 1.1 Organigrama actual de la empresa

2.3 Organización

En una empresa es de suma importancia diseñar la estructura organizacional, que determiné las unidades con las que va a contar la organización para determinar que actividades deben realizar, como se van agrupar, a quienes se van a informar y que decisiones deben tomarse.

En esta etapa del proceso administrativo identificaremos todos los principios, los procedimientos esenciales para poder llevar a cabo una buena coordinación de la estructura organizacional y de sus actividades, tomando la mejor decisión para la forma que tendrá la empresa, de acuerdo a sus características como: el tamaño de la empresa, giro, objetivos, especializaciones, los recursos humanos, financieros, técnicos y materiales.

La importancia de organizar es que las actividades que se lleven a cabo deban cumplir con sus deberes y responsabilidades que se les deleguen, para poder alcanzar los objetivos establecidos satisfactoriamente.

Es una parte del proceso de la administración, instrumento que se refiere a la organización como una entidad o grupo social; ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proporcionando la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Agustín Reyes Ponce, nos dice: "Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin

de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".¹

2.4 Importancia

Los fundamentos básicos que demuestren la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo, jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.) lo que obviamente redundará en la necesidad de efectuar cambios en la organización.
- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incremento la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

2.5 Principios

Existen 9 principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente relacionados, y son:

1.- *Del objetivo:* Es importante que todas y cada una de las actividades establecidas estén relacionadas por los objetivos y propósitos de la

¹ MÜNCH Galindo, García Martínez FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS Y APLICACIONES. 1ra. Ed, México, (1999) Edit. Prentice Hall.-P.-107

organización, con la finalidad de cumplir con los resultados finales que se desean, optimizando tiempo y costo.

2.- *Especialización*: Este principio fue establecido por Adam Smith afirma que "El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad".

3.- *Jerarquía*: Es necesario establecer centros de autoridad de lo que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e interrumpida, desde el alto ejecutivo hasta el nivel mas bajo.

4.- *Paridad de Autoridad y Responsabilidad*: Son dos términos que van de la mano ya que a cada grado de responsabilidad conferida, debe corresponder el grado de autoridad necesaria para cumplir dicha responsabilidad.

5.- *Unidad de mando*: Los autores clásicos que formulaban el principio de la unidad de mando decían que un subordinado debería tener solo un superior ante quien fuera directamente responsable. Nadie debería reportarse a dos o más jefes. De lo contrario, un empleado tendría que verse ante peticiones conflictivas o prioridades de varios superiores.

6.- *Difusión*: Para maximizar las ventajas de las organizaciones, las obligaciones de cada puesta que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.

7.- *Amplitud o tramo de control*: Hay un limite en cuanto al numero de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que este puede realizar todas sus funciones eficientemente.

Lyndall Urwick “dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a mas de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no este sobrecargado, y que este en la posibilidad de atender otras funciones mas importantes.”

8.- De la coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio, el hecho de no conseguir una coordinación satisfactoria se manifiesta a menudo en síntomas como la perdida de control, un conflicto excesivo, la separación de autoridad y competencia y el descuido de las responsabilidades.

9.- Continuidad: Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente, por lo que debe asignarse la responsabilidad de conservar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarias.

2.6 Etapas de la organización

Las etapas de la organización son:

- *División del trabajo*
- *Coordinación*

2.6.1 División de trabajo: significa que en lugar que un individuo desempeñe todo el trabajo, el trabajo se divide en una serie de pasos que un individuo termina por separado.

La división hace un uso eficiente de la diversidad de habilidades que tiene los trabajadores. En la mayor parte de las organizaciones, algunas actividades requieren que los empleados cuenten con habilidades

muy desarrolladas y otras las pueden desempeñar los que no cuenten con habilidades para hacerlo.

Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

2.6.1.1 Jerarquización: Jerarquía proviene del griego hierarjes (jerarca) que significa superior y principal en la jerarquía eclesiástica.

Desde el punto de vista administrativo:

“Jerarquía es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia”²

Los niveles jerárquicos son el conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen.

Reglas. Su observación es indispensable cuando se jerarquiza:

- Los niveles jerárquicos establecidos dentro de cualquier grupo social deben ser los mínimos e indispensables.
- Se debe definir claramente el tipo de autoridad (lineal, funcional y/o staff) de cada nivel.

2.6.1.2 Departamentalización: La departamentalización puede ocurrir en cualquier nivel jerárquico de la organización. Es un medio de asignar actividades y de agruparlas mediante la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados. En conjunto, que los

² MÜNCH Galindo, García Martínez FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS Y APLICACIONES. 1ra. Ed, México, (1999) Edit. Prentice Hall.-P.-117

conseguidos al repartir indiscriminadamente todas las actividades y tareas posibles de una organización entre todos sus órganos.³

La departamentalización característica típica de las grandes organizaciones, esta directamente relacionada con el tamaño de la organización y la complejidad de las operaciones.

A medida que la organización crece, el propietario, o el director, no puede supervisar directamente todas las actividades, si no, que debe emplear varias ejecutivas responsables de las diferentes fases de la actividad o de sus diversos aspectos.

Al departamentalizar es conveniente seguir la siguiente secuencia:

- Listar todas las funciones de la empresa.
- Clasificarlas.
- Agruparlas según un orden jerárquico.
- Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas o departamentos.
- Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación, entre las funciones y los puestos.
- Establecer líneas de comunicación e interrelación, entre los departamentos.
- El tamaño, la existencia y el tipo de organización de un departamento deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y de las funciones involucradas.

³ CHIAVENATO, Idalberto INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN (German Alberto Villamizar) 5ª. Ed. México (2000) Edit. Mc Gram Hill.- P.- 290

Tipos de Departamentalización.

De acuerdo con la situación específica de cada empresa es posible, aplicar diversos tipos de departamentalización; en el fondo, la departamentalización consiste en seleccionar diversas modalidades para homogeneizar las actividades agrupando por departamentos o divisiones los componentes de la organización, los más usuales son:

Funcional: Agrupación por actividades o funciones principales. División interna del trabajo por especialidad. Auto desarrollo de los conocimientos especializados, aprovecha su propia experiencia. (Fig. 1.1)

Ventajas:

- Mayor utilización de personas especializadas y recursos.
- Adecuada para actividades continuas, rutinarias y establecidas a largo plazo.

Desventajas:

- Cooperación interdepartamental mínima.
- Contraindicada en circunstancias ambientales imprevisibles y cambiantes.

FIGURA 1.2 Organigrama de tipo funcional



Productos o Servicios: Agrupación por resultados, en cuanto a productos o servicios. División del trabajo por líneas de productos o servicios. Énfasis en los productos y servicios. Orientación hacia los resultados. (Fig. 1.2)

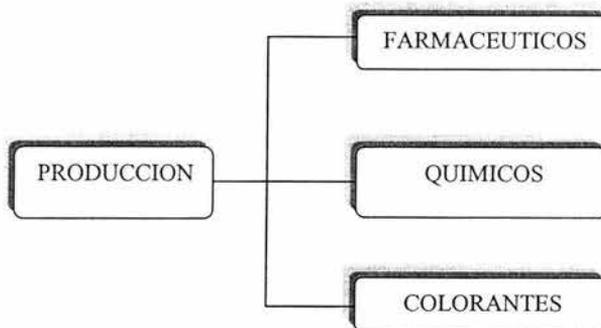
Ventajas:

- Definición de la responsabilidad por productos o servicios, lo cual facilita la evaluación de los resultados.
- Mejor coordinación interdepartamental. Mayor flexibilidad, Facilita la innovación.
- Ideal para circunstancias cambiantes.

Desventajas:

- Disminución de la especialización.
- Alto costo operacional por la duplicación de las especialidades.
- Contraindicada en circunstancias estables y rutinarias.

FIGURA 1.2 Organigrama de tipo productivo o servicio



Geografía o Territorial: Agrupación conforme a la localización geográfica o territorial. Énfasis en la cobertura geográfica. Orientación hacia el mercado. Orientación hacia fuera. (Fig. 1.3)

Ventajas:

- Definición de la responsabilidad por productos o servicios, los cual interdepartamental.
- Facilita la evaluación de los resultados.
- Mejor coordinación Mayor flexibilidad.
- Facilita la innovación.
- Ideal para circunstancias cambiantes.

Desventajas:

- Disminuye la coordinación (planeación, ejecución y control) de la organización en conjunto.
- Disminución de la especialización.

FIGURA 1.3 Organigrama de tipo geográfico o territorial



Clientela: Agrupación conforme al tipo o el volumen de la clientela o los compradores. Énfasis en el cliente. Orientación hacia afuera, más dirigida hacia el cliente que hacia la empresa. (Fig. 1.4)

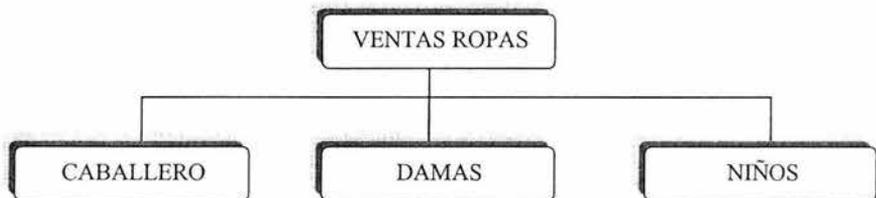
Ventajas:

- Motiva a la organización para satisfacer la demanda de los clientes.
- Ideal cuando el negocio depende del tipo o el volumen de la clientela.
- Fija las responsabilidades por cliente.

Desventajas:

- Vuelve secundarias las demás actividades de la organización (como producción o finanzas).
- Sacrifica los demás objetivos de la organización (productividad, rentabilidad, eficiencia etc.)

FIGURA 1.4 Organigrama de tipo Clientela



Proceso: Agrupación por fases del proceso, el producto o la operación énfasis en la tecnología utilizada. Orientada hacia adentro. (Fig. 1.5)

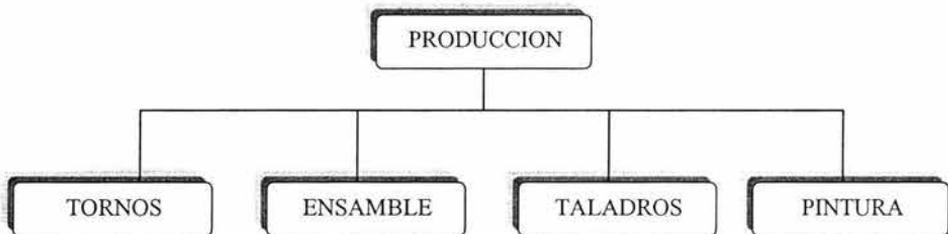
Ventajas:

- Mejor arreglo físico y asignación racional de los recursos.
- Utilización económica de la tecnología.
- Ventajas económicas del proceso.
- Ideal cuando la tecnología y el producto son estables y permanentes.

Desventajas:

- Contraindicada cuando la tecnología sufre cambios y se desarrolla constantemente.
- Falta de flexibilidad y adaptación a los cambios.

FIGURA 1.5 Organigrama de tipo proceso



Proyectos: Agrupación en función de las salidas o resultados de uno o mas proyectos. Requiere estructura organizacional flexible y adaptable a las circunstancias del proyecto. Requiere alto grado de coordinación entre los órganos para cada proyecto.

Ventajas:

- Ideal cuando la concentración de recursos es grande y provisional, y cuando el producto es de gran tamaño.
- Orientada hacia resultados concretos.
- Alta concentración de recursos e inversiones, con fechas y plazos de ejecución.
- Adaptación al desarrollo tecnológico.
- Ideal para productos altamente complejos.

Desventajas:

- Concentra personas y recursos en cada proyecto provisionalmente.
- Al final de un proyecto hay incertidumbre en cuanto a otros proyectos.
- Discontinuidad y parálisis.
- Angustia de los especialistas en cuanto a su propio futuro.

2.6.1.3 Descripción de funciones, actividades y obligaciones.

Después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa. Es necesario definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización Esta es la ultima etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y calificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera un trabajo;

la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puesto y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Coordinación: Algunas autoridades consideran que la coordinación es en si misma una función específica de los administradores. Sin embargo es mejor concebirla como la esencia de la administración, para el logro de la armonía de los esfuerzos individuales a favor del cumplimiento de las metas grupales.

La coordinación nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

La eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos. ⁴

2.7 Tipología de la organización.

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización mas adecuado depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresa, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

⁴ MÜNCH Galindo, García Martínez FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS Y APLICACIONES. 1ra.Ed. México, (1998) Edit. Prentice Hall.-P.-124

2.7.1 Organización lineal o militar.

La organización lineal, que constituye la estructura más simple y mas antigua. La denominación lineal obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y de responsabilidad.

La principal característica de la organización lineal es la autoridad única, absoluta y la decisiones se concentran en una sola persona, quien toma todas las decisiones de la empresa.

Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utiliza en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas.

Ventajas:

- Estructura sencilla y de fácil comprensión.
- Mayor facilidad en la toma de decisión y en la ejecución de la misma.
- No hay conflictos de autoridad, ni fugas de responsabilidades.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

Desventajas:

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende del hombre clave, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasionan que no se dediquen a labores directivas sino de operación simplemente.

Campo de aplicación de la Organización Lineal.

- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.
- Cuando la organización esta comenzando su desarrollo.
- Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones lo cual permite plena concentración en las actividades principales de operación, porque la estructura es estable y permanente.
- Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importantes que la calidad del mismo.

2.7.2 Organización Funcional.

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no propiciaba la especialización, propuso que el trabajo del supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecute el menor número posible de funciones.

La organización funcional presenta como características una autoridad sustentada en el conocimiento, y se extiende a toda la organización, por lo cual las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor, así como también, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Ventajas:

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planteada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.
- Disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

Desventajas:

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de las órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de la autoridad da lugar a rozamientos entre los jefes.

Campo de aplicación de la organización funcional.

- Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialista bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y esta orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.
- Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces. La organización delega, durante un periodo determinado, autoridad funcional a algún órgano especializado, sobre los demás órganos, para implantar alguna rutina o procedimiento, o evaluar y controlar alguna actividad.

2.7.3 Organización línea-staff.

Este tipo de organización es el resultado de la combinación de la organización lineal y staff para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

Los criterios para distinguir cuales son los órganos de línea y los de staff, es que las actividades de línea están directa e íntimamente ligada a los objetivos básicos de la organización o del órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff están asociadas indirectamente.

El tipo de autoridad del órgano lineal tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas directamente a los objetivos de la organización, mientras que los órganos de staff tiene autoridad de asesoría, de planeación y control, de consultoría y recomendación.

2.7.4 Organización staff.

La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalle, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de lineal o poder para imponer sus decisiones.

Las principales funciones del staff son:

- *Servicios:* actividades especializadas, como contabilidad, compras, personal, investigación y desarrollo, procesamiento de datos, publicidad, etc. Realizadas y ejecutadas por el staff.
- *Consultorio y asesoría:* actividades especializadas, como asistencia jurídica, métodos y procesos, consultorio laboral, etc. Proporcionadas por el staff, a manera de orientación y recomendación.
- *Planeación y control:* casi siempre las actividades de planeación y control están delegadas en los órganos de staff. La planeación y el control financiero o presupuestal, la planeación y control de producción, la planeación y control del mantenimiento de maquinas y equipos y el control de calidad, son actividades desarrolladas por el staff.

2.7.5 Organización por comités.

En este tipo de organización, diversos asuntos administrativos son asignados a un cuerpo de personas que se reúnen y comprometen a discutir y solucionar los problemas que les son encomendados. Las ventajas de este sistema son evidentes pues las ideas se fundamentan y critican originando soluciones mucho mas objetivas debida a que se aprovechan al máximo los conocimientos especializados. Además, la responsabilidad de las decisiones se comparte entre todos los miembros del comité.

Los comités más usuales son:

- 1.- **Directivo:** Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen el la misma.

2.- Ejecutivo: Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos que ellos tomen.

3.- De vigilancia: Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

4.- Consultivo: Integrado por especialistas, que por sus conocimientos o estudios, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

Ventajas:

- Las soluciones son mas objetivas, ya que representan la conjunción de varios críticos.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquella sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas:

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

2.7.6 Organización matricial.

Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto. Básicamente consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones, es decir, existe un gerente funcional a cargo de las

labores normales se su departamento y demás suele contarse con la presencia de un gerente de proyecto quien esta encargado de organizar y controlar todas las actividades relacionadas con el proyecto y es el responsable del logro de los objetivos del mismo.

La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de la organización y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos (lanzamiento de un nuevo producto, creación de una empresa filial, generación de utilidades en relación con un producto, etc.) La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

Este tipo de organización puede adoptarse en una área o en toda la empresa, su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzos, pero bien administrada representa una combinación de las ventajas de la estabilidad de la organización tradicional.

Ventajas:

- Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requeridos por el gerente del departamento.
- Propicia una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor técnica.

Desventajas:

- Existe confusión acerca de quien depende de quien, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente de producto.
- Funciona a través de muchas reuniones lo que supone pérdidas del tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.

2.8 Técnicas de organización

Son las herramientas necesarias y esenciales para llevar a cabo una organización racional, son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada empresa. Las principales son las siguientes:

- Organigramas
- Diagramas de procedimiento o de flujo
- Carta de distribución del trabajo o de actividades
- Análisis de puesto
- Manuales

2.8.1 Organigrama.

Conocidos también como graficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones graficas de la

estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Las necesidades y la experiencia administrativa van estructurando el organigrama adecuado para cada empresa, regularmente en la microempresas no cuentan con organigramas, ya que los dueños realizan las funciones de forma empírica, sin saber lo mas elemental de la administración o cómo, pero utilizan su sentido común, además de que copian el modelo con que operan todo los competidores de la rama en la que se desenvuelven.

Esta representación grafica consiste en una hoja o cartulina en la que cada puesto se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto y en algunas ocasiones, el de la persona que lo ocupa, donde los canales de autoridad y responsabilidad se encuentran representados por la unión de cuadros mediante líneas.

Los organigramas pueden clasificarse en:

Por su objeto:

- Estructurales. Muestran solo la estructura administrativa de la empresa.
- Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.
- Especiales. Se destaca alguna característica.

Por su área:

- Generales. Presentan toda la organización; se llama también cartas maestras.
- Departamentales. Representan la organización de un departamento o sección.

Por su contenido:

- Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contiene detalles.
- Analíticos. Más detallados y técnicos.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:

1. Vertical: En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda o derecha.
3. Circular: Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.
4. Mixto: Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

2.8.2 Diagramas de procedimientos o de flujo.

También se les conoce como flujogramas. George Terry los define como, "la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento".

Los diagramas de procedimiento permiten:

- Una mayor simplificación del trabajo.
- Determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de la operación para una mejor circulación física.
- Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso.
- Eliminar demoras.
- Una mejor distribución de la planta.

En los diagramas de flujo se utilizan los siguientes símbolos:



Operación. Se dice que hay operación cuando algo esta siendo creado, cambiando o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.



Inspección. Cuando algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.



Transporte. Acto de mover de un lugar a otro.



Espera o demora. Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.



Almacenamiento. Cuando se almacena o archiva algo para se guardado con carácter definitivo.

2.8.3 Carta de distribución del trabajo o de actividades

Es muy útil pues permite conocer y estudiar las actividades que se desarrollan en un departamento o sección, junto con el personal que las ejecuta, incluyendo el factor tiempo. Contiene varias columnas en donde se anotan por orden de importancia las actividades que se realizan y la participación que tiene cada individuo en las actividades descritas. Para cada empleado se asigna una columna que incluye un espacio para anotar el tiempo que le lleva cada tarea, ya sea a la semana, quincena o mes y al final de la columna se anota el total de horas trabajadas correspondientes al mismo periodo. Anexo 1.

Ventajas:

- Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos a que corresponde.
- Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.
- Normaliza y estandariza procedimientos.
- Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.
- Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

2.8.4 Análisis de puesto.

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña. Anexo 2

Los objetivos primordiales de esta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Delimitar funciones y responsabilidades.
- Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.
- Fundamentar programas de entretenimiento.
- Retribuir adecuadamente al personal.
- Mejorar la selección de personal.

El análisis de puestos contiene:

1. Descripción del puesto: Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, integrada por:
 - El encabezado o identificación: Título, Ubicación, Instrumental, Jerarquía.
 - Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.
 - Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.
2. Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:
 - Escolaridad y conocimientos.
 - Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad.
 - Esfuerzos.
 - Responsabilidad.
 - Condiciones de trabajo.

2.8.5 Manuales Administrativos.

Los manuales administrativos son documentos que contiene en forma detallada, ordenada y sistemática, información referente a la organización de la empresa.

Los manuales administrativos sirven para explicar las norma más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles. Además facilitan el adiestramiento orientación del personal y cooperan a estandarizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

La información respecto a los manuales administrativos, su clasificación y su contenido se expone con mas amplitud en el siguiente capitulo.

2.9 Manual de organización

El manual de organización es una herramienta con la que debe contar toda empresa, siendo esta de gran utilidad para describir la estructura organizacional de una entidad (pública o privada) trayendo como beneficios que los integrantes de la empresa tengan conocimiento de las funciones y responsabilidades que tendrán, para así, poder alcanzar los objetivos eficientemente, evitando duplicidad de funciones, de jerarquía, comunicación y procedimientos.

Un manual es una carta de presentación para toda organización, dándole presencia, efectividad, seriedad y control.

Este documento es un recurso formal, en el cual podemos consultar la estructura organizacional de la empresa, siendo de gran utilidad para una mejor coordinación y delegación de las funciones de cada departamento y así poder alcanzar los objetivos establecidos.

"Estos manuales contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización".⁵

También incluye una descripción de puesto cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para uniformar su presentación son los siguientes:

⁵ ENRIQUE Benjamín Franklin ORGANIZACIÓN DE EMPRESA, ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA. 1ra.Ed, México, Edit. (1998) McGrawHill. –P-.148

2.9.1 Identificación

En este apartado del manual se incorpora información, con el objetivo de describir a la empresa encontrando la siguiente información:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse del nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración
- Numero de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y la autorización.
- Clave de la forma. En primer termino, las siglas de la unidad administrativo donde se utiliza la forma y, por ultimo, el número de la forma. Entre siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Estos nos ayudaran a reconocer a la empresa de forma general y específico.

2.9.2 Índice

Consiste en una relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento, en la que se incluyen los números de formato de referencia. Esto para facilitar la revisión de la información que contiene el manual y hacer su uso más rápido y detallado.

2.9.3 Introducción

En este elemento se explica al usuario de lo que se tratara el documento

Cómo: ¿Qué es el documento?, ¿Cuándo se elaboró o se efectuó la ultima revisión?, ¿Cuáles son los objetivos que se pretenden cumplir con él?, ¿Cómo se usara?, etc...

Es importante que la introducción sea breve, ya que si es larga, rebuscada y ostentosa, los interesados casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no perseguirán la lectura.

2.9.4 Directorio

En esta sección debe contener una relación de los funcionarios principales de la estructura organizacional, así como sus respectivos cargos y en un momento dado se podría proporcionar datos telefónicos, para cual duda o aclaración.

2.9.5 Antecedentes históricos

En este apartado se debe describir la génesis del organismo o del área descrita del manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Esto con la finalidad de dar un enfoque general de la razón de la empresa.

2.9.6 Base legal

Contiene los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.

Este ordenamiento jurídico se da en el caso de organismos públicos.

2.10 Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de la composición de las unidades que conforman una empresa, señalando sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

2.11 Estructura funcional

En esta parte se describe las actividades esenciales de cada uno de los cargos y/o unidades administrativas, contenidas en el organigrama, con la finalidad de cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.

- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.
- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

Los apartados antes mencionados varían de acuerdo con el tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales mas generales como es el Manual de Organización.

2.12 Objetivos de los manuales

El manual de organización es una guía, así como, un documento oficial cuyo propósito es describir las funciones y departamentos de una organización.

Los objetivos del manual de organización de acuerdo al autor Joaquín Rodríguez Valencia son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para delimitar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar a la uniformidad en el trabajo.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.

- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Como podemos darnos cuenta, los objetivos nos dan una explicación del propósito que se pretende cumplir del procedimiento, siendo esta la base esencial, para orientar el seguimiento de las actividades dentro de la organización y poder lograr satisfactoriamente los objetivos establecidos.

2.13 Importancia del manual de organización

La importancia de un manual es muy significativa para un administrador, ya que tiene como tarea principal el de organizar, delegar, supervisar y estimular, por lo tanto, cuando no se encuentra con un manual de organización, o cuando se dispone de uno, pero éste no está actualizado, o solo se limita a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización o se realiza de manera sistematizada.

En la práctica se ha podido constatar que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no consideran necesario establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, sin tomar en cuenta que esta es la única manera de establecer una norma, requisito necesario para una organización adecuada y eficiente.

Es una organización es necesario que se establezcan objetivos, se diseñe la estructura organizacional y se implanten procedimientos y políticas, todo debe establecerse por escrito y darse a conocer por medio de los manuales administrativos.

2.14 Clasificación de los manuales

Hay entidades ya sean públicos o privados que necesitan elaborar manuales diferentes.

Es importante saber cual es el propósito que se desea lograr para determinar el tipo de manual.

Existen 2 tipos de manuales:

CLASES DE MANUALES	CARACTERISTICAS
Por su contenido:	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De historia</i> 	Su objetivo es proporcionar información sobre el comienzo, logros, administración y posición actual de una empresa, para dar al empleado un panorama de la tradición y filosofía del organismo.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De organización</i> 	Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional, forma a través de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De política</i> 	Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De procedimientos</i> 	Este manual es una guía con la que se explica al personal como hacer las cosas y es muy valioso para orientar al personal de nuevo ingreso.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De contenido múltiple</i> 	En el se combinan 2 o mas categorías que se interrelacionan con la practica administrativa.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>De adiestramiento o instructivo</i> 	Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son mas detallados que un manual de procedimientos.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Técnico</i> 	Documento que agrupan los principios y técnicas para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
Por su función específica:	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De producción</i> 	Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De compras</i> 	Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De ventas</i> 	Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) Con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De finanzas</i> 	Manuales que respaldan el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización en todos sus niveles, es particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De contabilidad</i> 	Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que se debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>De crédito y cobranza</i> 	Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>De personal</i> 	Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Generales</i> 	Documento que contienen información global de una organización, ateniendo a su estructura, funcionamiento y personal.

2.15 Planeación de la elaboración de manuales

La planeación implica estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en orden, eligiendo desde el punto de vista económico entre los instrumentos y el personal necesario para así alcanzar un determinado objetivo.

La preparación de un plan esta basada en dos motivos importantes:

- El conocimiento de los objetivos que se requieren alcanzar.
- El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización.

La planeación, solidamente basada en estos dos puntos, permita determinar con ciertas facilidades lo que en el futuro se deberá hacer, quien deberá hacerlo, cuándo, dónde y cómo.

2.16 Proceso de elaboración

Aunque no existe un modelo fijo, para la elaboración de los manuales, se presenta como guía los que se utilizan con mas frecuencia en la practica, sin embargo, puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo con criterios específicos.

Para el proceso de elaboración existen los siguientes pasos:

- *Recopilación de la información:* En esta etapa se da inicio a la recopilación y organización de la información que contendrá el manual. Se remiten una serie de oficios a los encargados de las unidades orgánicas de las que se requiere el apoyo y colaboración para elaborar los manuales y se prepara una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la información teniendo en consideración la magnitud y especificaciones del trabajo.
- *Procesamiento de la información:* Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual. Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.
- *Redacción:* Es conveniente que un especialista en corrección de estilo se encargue de revisar la versión final de los manuales, en el objeto de garantizar que la forma de redacción de los mismos sea la mas adecuada para los propósitos que se persiguen, y no perder mucho tiempo en aspectos de forma o redacción.
- *Elaboración de gráficas:* Las técnicas visuales que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, distribución de espacio y formas. Su elaboración

- deberá hacerse utilizando las técnicas mas sencillas y conocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.
- *Formato y composición:* En el formato de los manuales administrativos pueden presentar diversas características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forman parte de su contenido y de la limitación de los equipos de impresión o reproducción disponibles.
- *Revisión y aprobación:* El analista de sistemas tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Ya que el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones deben nacerse con tacto y diplomacia. Se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o llevar al mínimo los problemas.

Uno de los más sencillos modos de reducir los problemas de revisión consiste en reunirse anticipadamente con los analistas y revisar el material del manual. En la reunión es necesario mencionar la responsabilidad del coordinador como el analista y el deseo de ayudar en todas las formas posibles.

La aprobación, posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.

- *Distribución y control:* Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa, elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativos que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

La revisión periódica de los manuales es una forma de motivar a los usuarios de los manuales, ya que estos indicaran claramente

que tienen una responsabilidad de mantener el manual actualizado y se dan cuenta del interés que tiene el responsable.

Los métodos para recolectar información son:

- Investigación documental.
- Observación.
- Cuestionarios.
- Entrevistas.

2.17 Sumario

Administración: Conjunto de técnicas sistemáticas que permiten que las organizaciones sociales logren sus fines. Acción de planear, controlar y dirigir los recursos de una organización con el fin de lograr los objetivos deseados.

Autoridad: Poder legal o legítimo. Derecho de mandar o de obrar; jurisdicción. La persona, junta o comisión que tienen poder en un campo determinado; las que ejercen el poder o mando.

Calidad: Conformidad con especificaciones o requisitos. La calidad no significa simplemente que un producto, trabajo o servicio "este bien hecho". La calidad es el comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente, adecuación al uso o la ausencia de deficiencias que evita insatisfacción al cliente.

Comunicación: Proceso de enviar un mensaje a un receptor, a través de canales seleccionados, y recibir retroalimentación para asegurar el mutuo entendimiento.

Control: Proceso de seguimiento de las actividades para asegurar que éstas sean llevadas a cabo conforme a lo planeado y para corregir cualquier desviación importante.

Decisión: Seleccionar racionalmente entre varias alternativas un curso de acción.

Delegación: Medio de coordinación vertical, que involucra a la asignación de parte del trabajo de un administrador a otros junto con la responsabilidad y autoridad necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Descripción de Puestos: Resumen escrito de lo que hace la persona en el puesto, cómo lo hace, y el porqué lo hace.

Eficiencia: Hacer las cosas bien. Se refiere a la relación que existe entre insumos y producción, busca minimizar los costos de los recursos.

Eficacia: Hacer lo correcto. Alcanzar la meta.

Filosofía: Ciencia general de los seres, de los principios y de las causas y efectos de las cosas naturales.

Grupo Formal: Grupo formalmente creado por un organización para un propósito específico.

Jerarquía: Cuerpo de personas o cosa dispuesto por orden de importancia, de calidad o de clases, una sobre otra.

Líderes: Aquellos que pueden influir en los demás y que tienen autoridad administrativa.

Meta: Punto concreto, medible y evaluable a que se desea llegar en un tiempo determinado.

Misión: Propósito o razón fundamental de la existencia de una organización.

Normas: Estándares aceptables que son compartidos por los miembros de un grupo.

Objetivo: Fin de un sistema, Meta, blanco a alcanzar.

Política: Guía general de acción.

Poder: Capacidad para afectar la conducta de otros.

Planeación: Incluye la definición de metas, establecimiento de estrategias y desarrollo de planes para coordinar actividades.

Procedimiento: una serie de pasos en secuencia relacionados entre sí, que se pueden utilizar para responder a un problema estructurado.

Productividad: Eficiencia en el uso de los recursos de una organización, medida por el volumen de producción satisfactoria por empleado o por hora-hombre o por jornada-hombre, etc.

Puesto: Unidad organizacional mínima, esta conformada por responsabilidades, autoridad y relaciones específicas, así como por tareas y actividades interrelacionadas.

Responsabilidad: La obligación de llevar a cabo actividades asignadas.

CAPITULO

III

METODOLOGIA

CAPITULO III METODOLOGIA

En la empresa Suministros Servicios y Construcciones S. A. de C.V., se ha presentado una serie de confusiones en cuanto a la difusión de información general de la empresa con son: sus objetivos, misión, visión, políticas, etc. Esto es, debido a que no existe un manual que muestre y coordine las actividades señalando niveles jerárquicos, así como funciones, responsabilidades, obligaciones y procesos a seguir, trayendo como consecuencia desconocimiento de la información entre todos los empleados, dificultando el logro del objetivo general de la organización.

Una empresa merece tener un marco digno, el cual sea la presentación del plan para la actuación de las actividades y su estructura organizacional, el manual de organización de toda empresa tiene como propósito fundamental, el describir su estructura interna, sus objetivos, precisar funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, a fin de evitar duplicidad u omisiones y servir de apoyo en la ejecución de las actividades encomendadas permitiendo mejor coordinación y uniformidad de trabajo y el aprovechamiento del elemento humano, los recursos materiales, financieros y técnicos.

Un manual hace que las instrucciones sean definitivas, proporciona una arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como se integra su puesto en la estructura global de la organización le indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto el logro de los objetivos de la organización como al establecimientos de buenas relaciones con otros empleados.

3.1 Fenómenos particulares: (variables)

Herramienta de organización.- Es un recurso formal de todos las informaciones e instrumentos necesarios para operar una parte o todo el organismo, con el propósito de encaminar hacia los objetivos eficientemente. Esta herramienta se le conoce como Manual, que aparte de ser una guía, representa un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concretamente a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.

Funciones y responsabilidades. Son las actividades y labores que se llevan acabo según lo requiera el puesto en el que se encuentra, teniendo definido el nivel jerárquico, para precisar su grado de autoridad y responsabilidad que deberá tener para evitar duplicidad y llevar acabo sus actividades de manera eficiente.

Organización. Coordina la estructura organizacional, funciones, actividades, niveles jerárquicos, optimizando a su vez los recursos con los que cuenta la empresa con eficacia y lograr su máxima eficiencia en el logro de sus planes y objetivos.

Recursos. Son parte esencial de la empresa para poder lograr sus objetivos, contribuyendo armónicamente a un adecuado funcionamiento, es importante estudiar los recursos de la empresa porque uno de los fines de la administración es la productividad, lo cual es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para lograrlo, por lo anterior es elemental evaluar y analizar los recursos materiales, técnicos, humanos y financieros con los que cuenta la empresa.

Medios de información. Cualquier información desvirtuada origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van quebrantando del logro de los objetivos, por lo cual, para evitar estas fallas, es importante llevar una comunicación formal, que se origina en la estructura de la organizaron y fluye a través de los canales organizacionales, como lo es el manual.

3.2 Sujetos

Para esta investigación se necesito la intervención de todo el personal de la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S. A. de C. V., teniendo una edad promedio de 24 a 55 años, siendo la mayoría del sexo masculino debido a la carga y esfuerzo físico que algunos puestos lo requieren, contando el personal con licenciatura y técnicos especialistas en ramos específicos, con conocimientos y experiencia con la cual ayuda a alcanzar los objetivos de la empresa. El 80% del personal ha ido creciendo con la empresa, el resto se ha incorporado de manera aceptable.

3.3 Material

Los instrumentos de medición, que se utilizaron para el análisis de las variables fueron las encuestas y entrevistas, para evaluar el nivel de conocimiento de la información en general de la empresa, en cuanto a objetivos, misión, visión, políticas, estructura, responsabilidades, obligación, funciones y la eficiencia de sus actividades. Evaluando que importancia y conocimiento se tiene de un manual de organización, si es indispensable para que el personal tenga conocimiento de la estructura organizacional de la empresa.

3.4 Procedimiento

Para la obtención de información de este estudio se aplicaron las encuestas en la segunda semana de Mayo de 2005 en las instalaciones de la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S. A de C. V., con la autorización del Gerente General y la disponibilidad de todos los empleados, para aportar información de manera veraz, y para lograr una investigación real.

Para esta encuesta se realizaron 16 preguntas abiertas, que fue aplicada a todo el personal de la empresa, que esta conformado por 11 empleados.

El tiempo que se programo para realizar las encuestas y entrevista fue de 4 días, con un horario de 3:00 a 5:00, se planeo de acuerdo al tiempo en que cada uno de los empleados disponía, de manera que no fuera a intervenir en sus actividades, y así se contestaran correctamente las preguntas.

Al realizar las encuestas, se les explico a los empleados la finalidad de la investigación, teniendo una aceptación por parte de ellos, algunas encuestas se aplicaban en un tiempo de 15 min. , otras por el exceso de trabajo que tenían ciertos trabajadores, tuvieron que llevarse las encuestas para poder contestarlas con calma y tiempo, fuera del horario de oficina.

Al final las encuestas aplicadas se concluyeron de manera satisfactoria. Se presentara la información obtenida por medio de gráficas, para observar los resultados y realizar un análisis detallado de la información recabada para la comprobación de esta investigación, que se mencionara en el siguiente capitulo.

CAPITULO IV

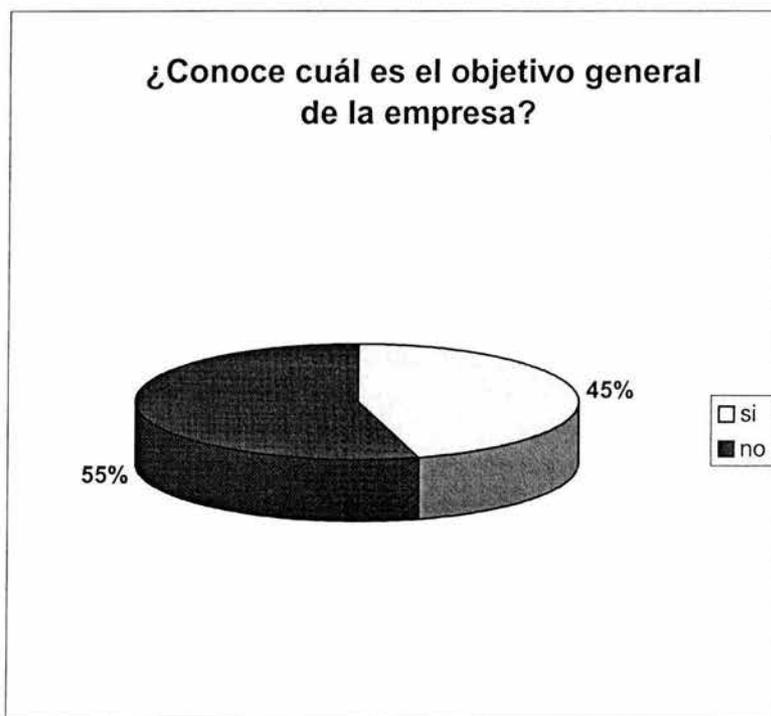
RESULTADOS

CAPITULO IV RESULTADOS

4.1 Análisis de datos

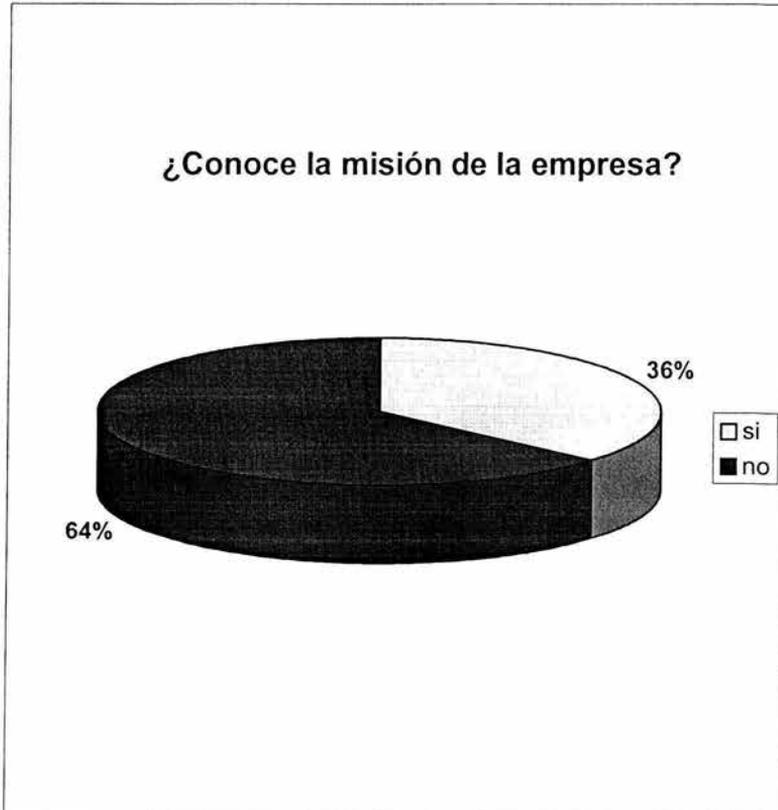
En el presente capítulo se muestran los datos obtenidos en las encuestas aplicadas, en la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S. A. de C. V., mismos que a continuación se muestran en las graficas siguientes.

Gráfica No. 1



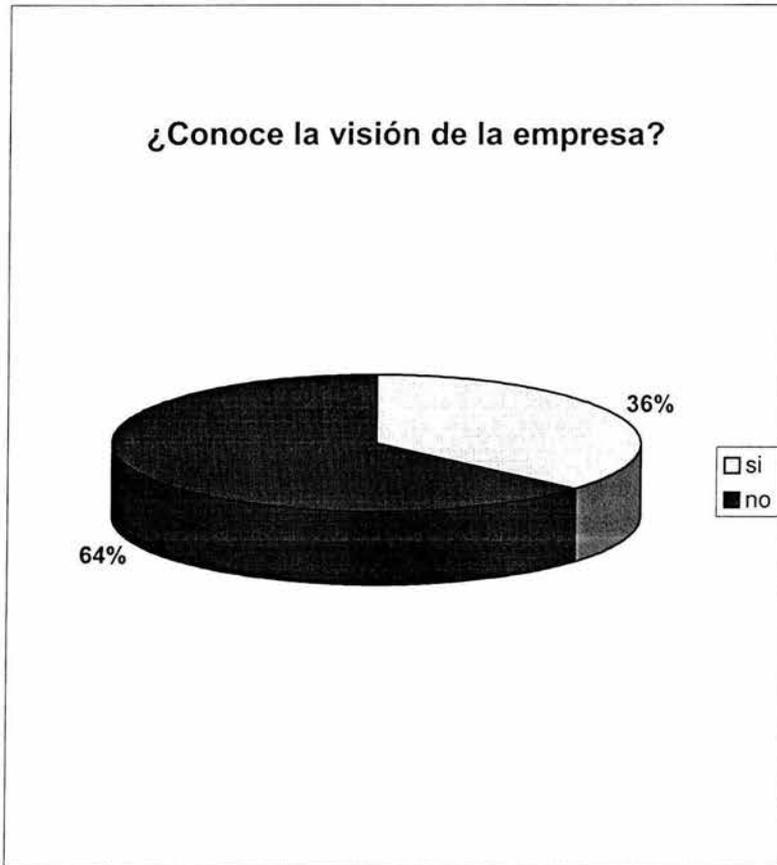
El 45% de los empleados de la empresa tienen definido el objetivo general de la empresa, que ellos manifiestan como "Dar un buen servicio". El 55% no conoce específicamente el objetivo, pero saben a grandes rasgos los resultados que se quieren obtener.

Gráfica No. 2



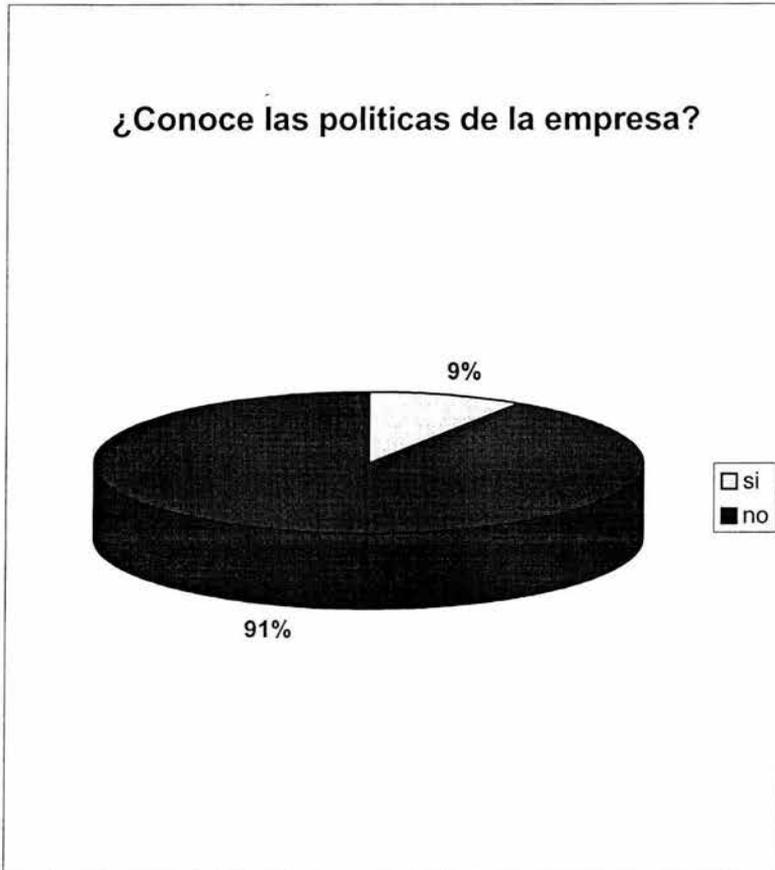
El 36% de los empleados conocen la misión, sin embargo presentan cierta confusión, al no saber con exactitud a que se refiere el término de misión empresarial, el 64% restante desconoce totalmente la misión, confundiendo quizá esta con el objetivo general de la empresa.

Gráfica No. 3



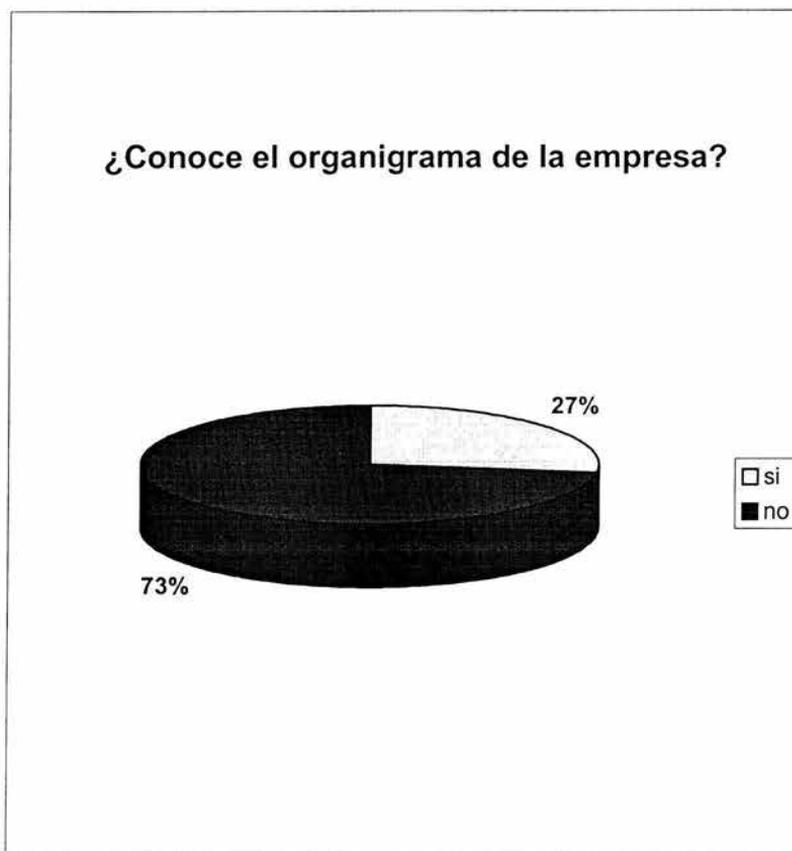
El 36% de los empleados tienen noción de la visión de la empresa, y el 64% de ellos no pueden definirla claramente, ya que no se la han dado a conocer de manera formal y específica.

Gráfica No. 4



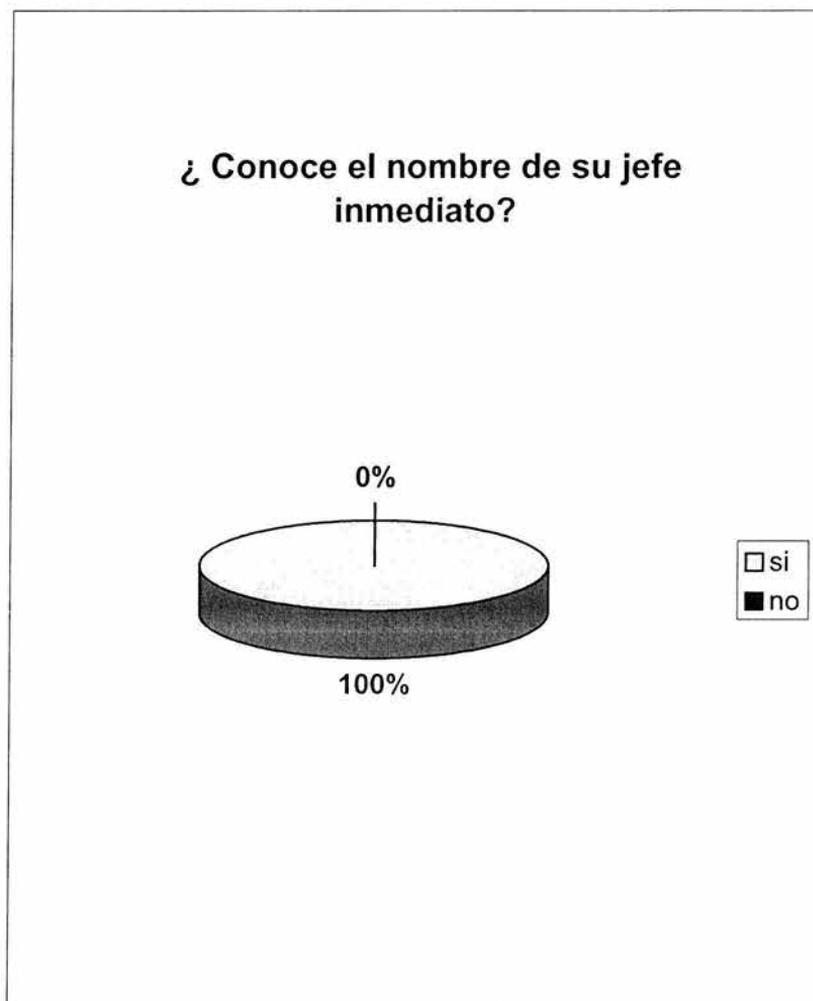
Las políticas de la empresa son conocidas solo por el 9% de la empresa, pero por un 91% del total, es desconocida por que al menos a este gran porcentaje de empleados no se les ha comunicado, debido a que no se encuentran bien definidas y establecidas.

Grafica No. 5



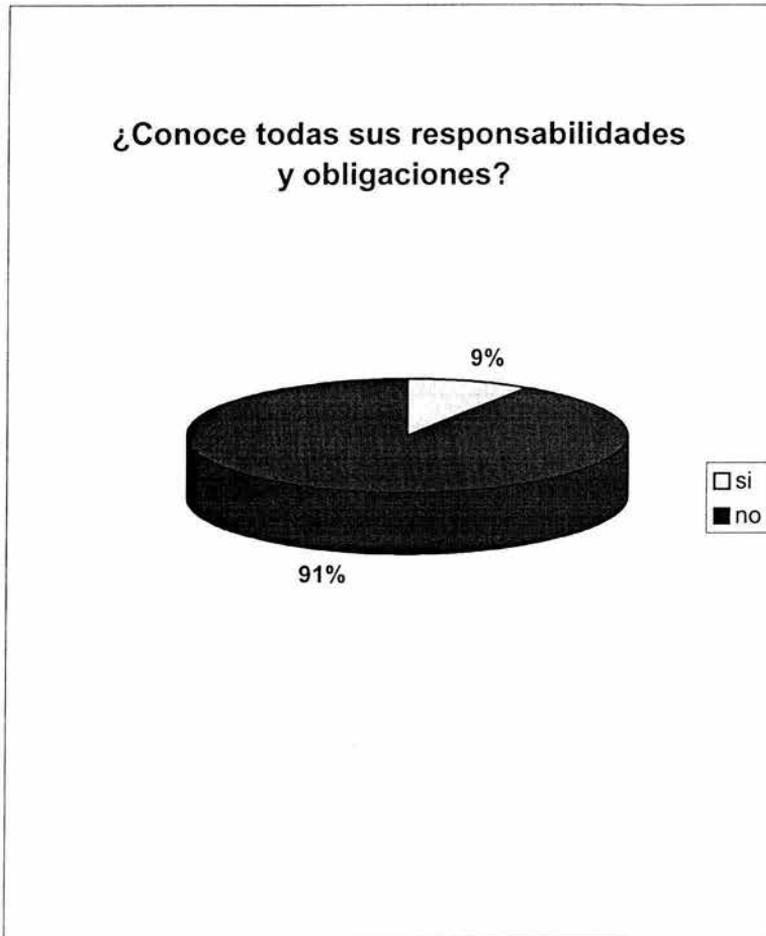
El 27% de la empresa, entre ellos la mayoría del personal administrativo, conocen lo que es el organigrama de la empresa y el 73% no conocen la estructura organización con la que cuenta la empresa, ya que no se tiene de forma visible para toda la organización.

Gráfica No. 6



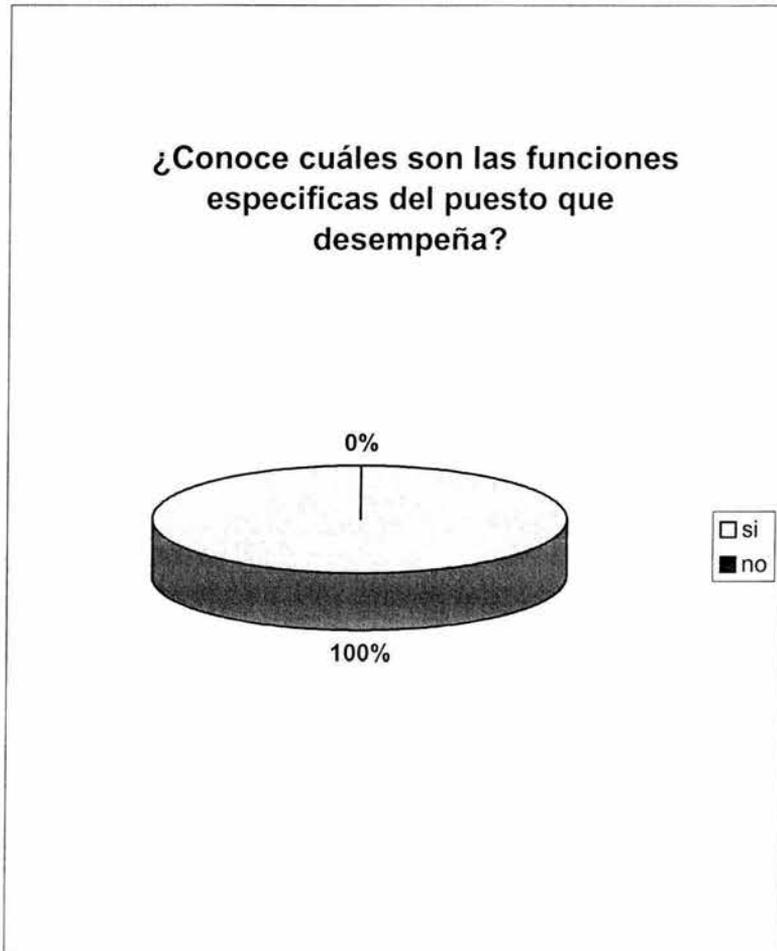
La empresa cuenta con poco personal, por lo cual es la razón que el 100% de la organización conozca quien es su jefe inmediato, al que tienen que reportar los resultados de sus actividades.

Gráfica No. 7



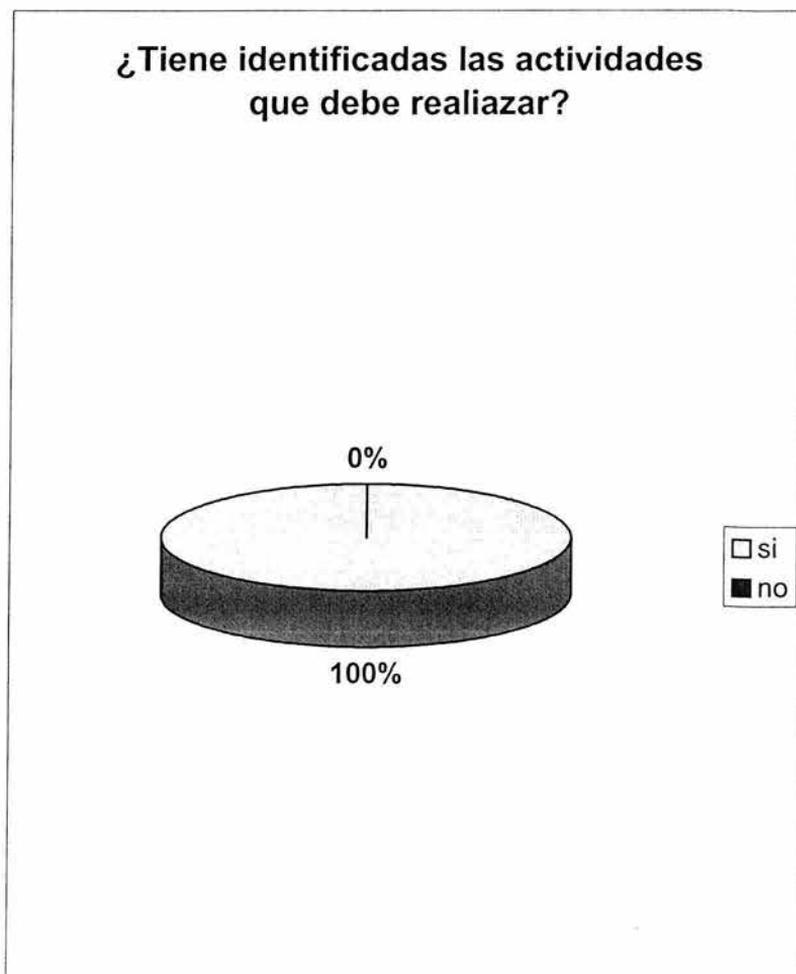
El 9% saben específicamente cuáles son sus responsabilidades y obligaciones, y el 91% no las tiene bien definidas, pero cumple con las actividades que rutinariamente se les asigna.

Gráfica No. 8



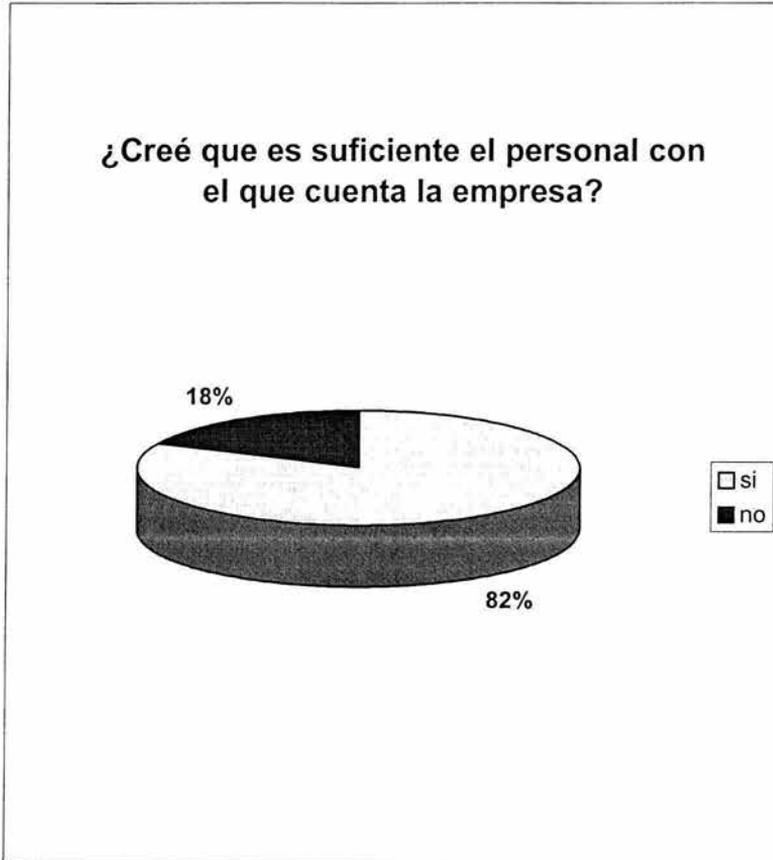
La totalidad de los empleados, mencionan conocer sus funciones específicas, sin embargo, no hay o no existe una descripción específica de cada puesto, por lo que cada uno de ellos se basa en las funciones diarias y las que se le han ido asignando con el tiempo.

Gráfica No. 9



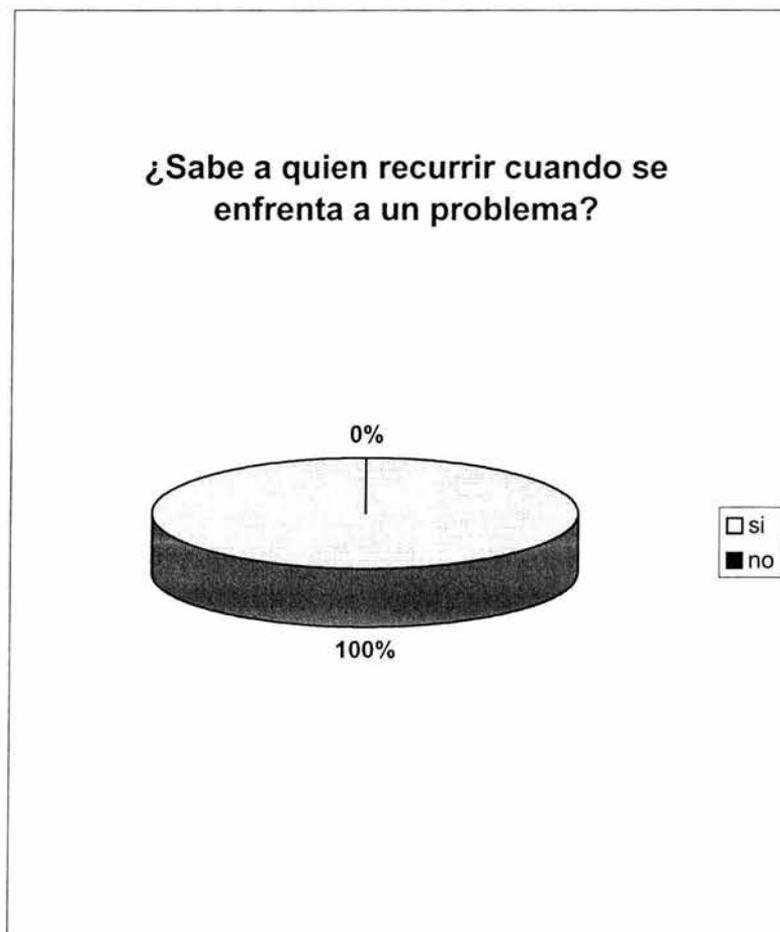
La mayoría conoce las actividades que deber realizar, pero no las tiene bien definidas y establecidas, siguen lo que se le requieren y asigna, con el fin de lograr el objetivo de cada actividad.

Gráfica No. 10



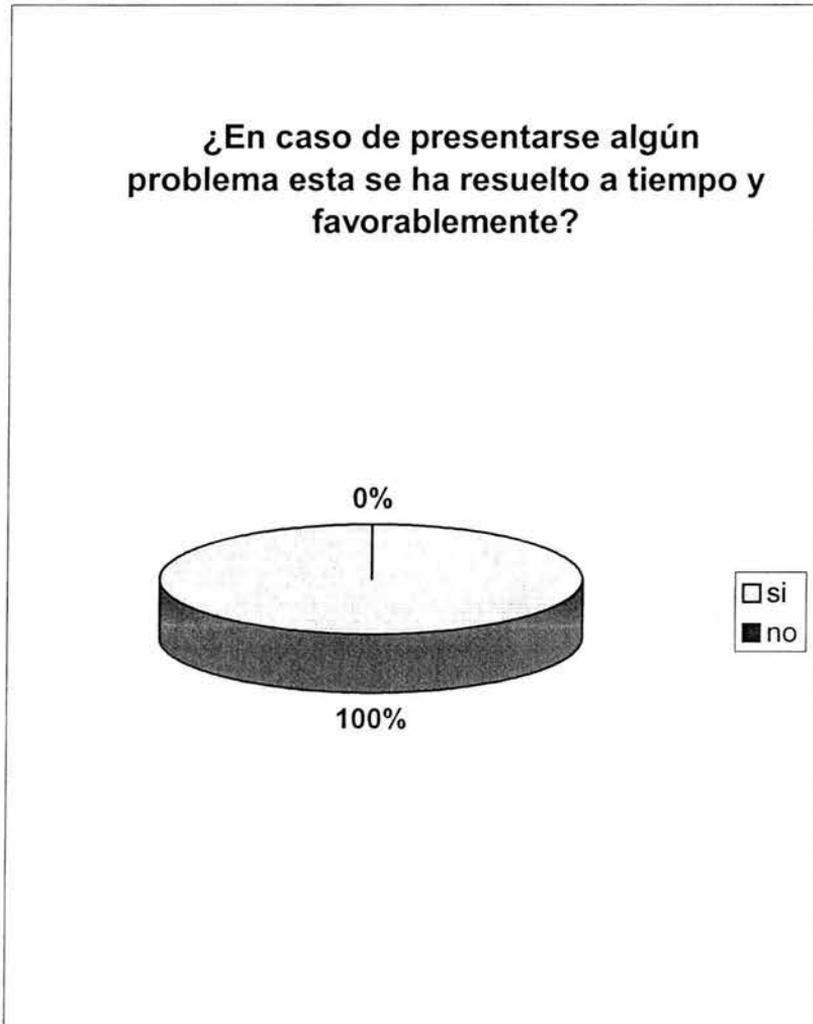
El 82% de la totalidad de los empleados considero que se cuenta con el personal suficiente para el desempeño de las actividades, lo cual el 18% restante opino que en ocasiones el requerimiento de personal es esencial para la empresa, por el exceso de trabajo que se tiene en ocasiones.

Gráfica No. 11



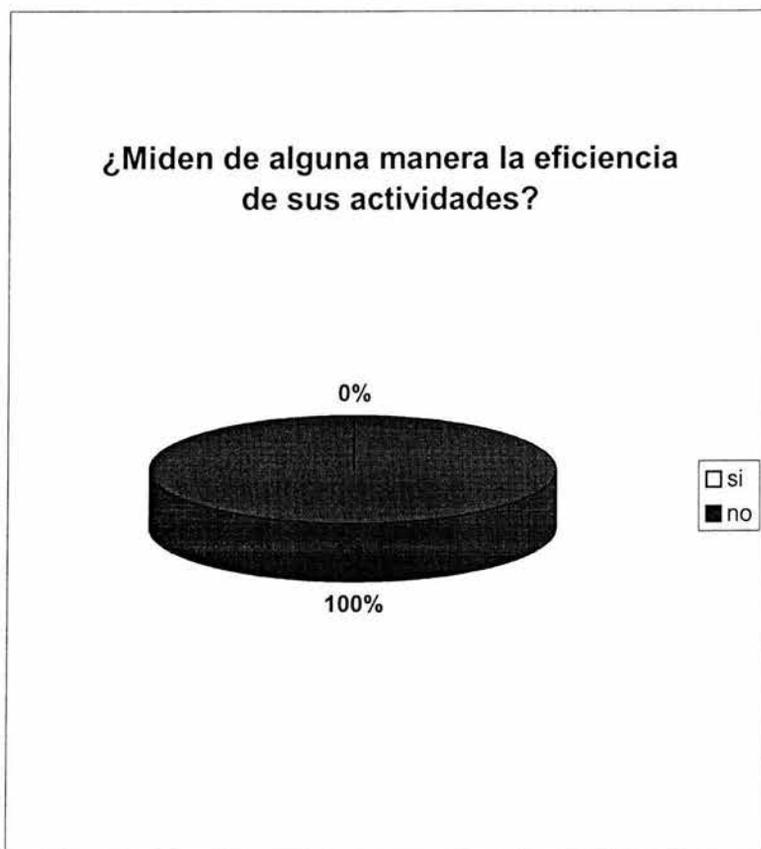
La totalidad de los empleados saben a quien dirigirse en caso de algún problema, teniendo la seguridad que es la persona indicada para girar ordenes, para la solución de dichos problemas.

Gráfica No. 12



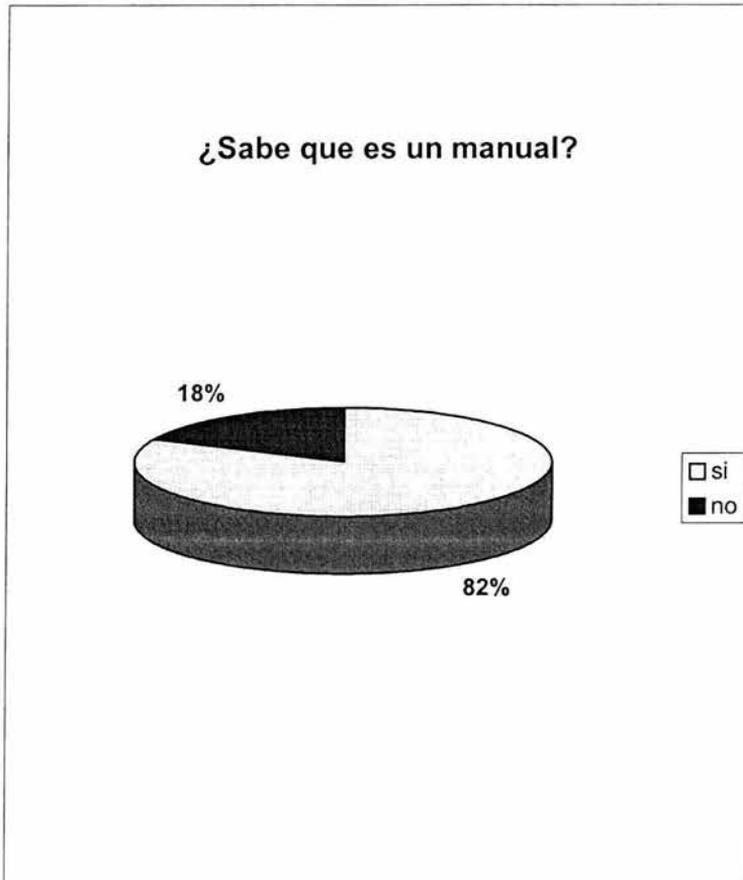
La mayoría opino que los problemas se han podido solucionar a tiempo y favorablemente, ya que cuenta con el apoyo, disposición y experiencia para poder actuar de manera eficiente y eficaz.

Gráfica No. 13



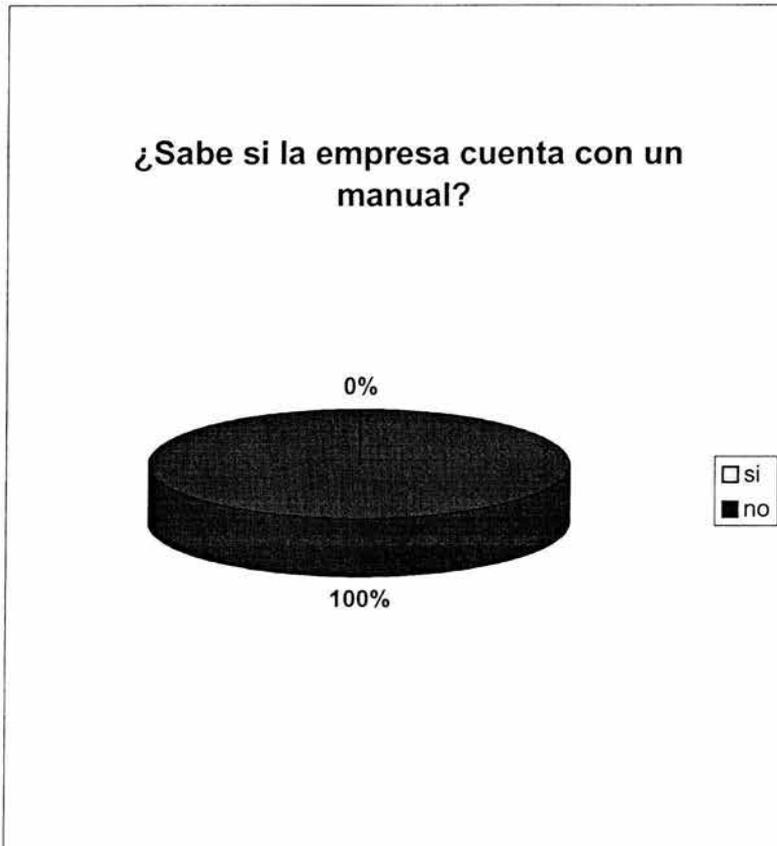
Para la medición de la eficiencia de los trabajadores no se tiene un formato de evaluación u hoja de control establecido, por lo cual ellos se basan en los resultados obtenidos y cuando se lo hacen saber sus superiores.

Gráfica No. 14



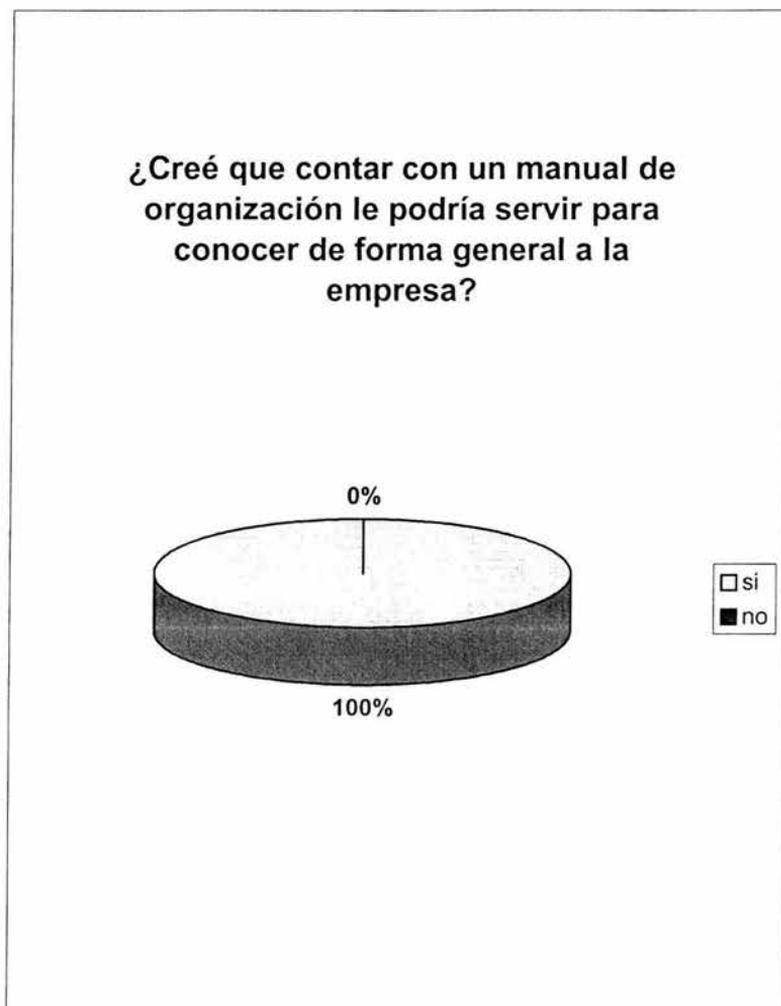
El 82% de los empleados tienen conocimiento de lo que es un manual y para que se utilice, ya que ellos manejan muchos manuales, aunque estos no son administrativos, pero por el área de trabajo que desempeñan utilizan manuales de servicio y partes para las distintas unidades que repararan.

Gráfica No. 15



Todos los empleados saben que la empresa no cuenta realmente con un manual de organización, ya que nunca lo han visto o informado de el.

Gráfica No.16



La totalidad de los empleados consideraron que un manual de organización es necesario y esencial para mantenerlos informados de forma general la estructura organización entre otras cosas.

4.2 Hallazgos

Los hallazgos más relevantes de los resultados obtenidos de las encuestas fueron:

1. Los empleados desconocen el objetivo general de la empresa.
2. Es necesario que se expliquen los términos como; objetivo, misión, visión y políticas de la empresa, para evitar confusiones.
3. El desconocimiento de lo que es la estructura organizacional y como esta conformada.
4. La responsabilidad y la toma de decisión se concentra en una sola persona.
5. El no tener bien definidas y establecidas las funciones y actividades, genera un poco de confusión entre los empleados.
6. Medir el desempeño de cada empleado puede generar mayor eficiencia en el personal.
7. Definir lo que es un manual de organización, para que nos sirva y como utilizarlo.

CAPITULO

V

DISCUSSION

CAPITULO V. DISCUSIÓN

5.1 Interpretación

En los hallazgos más relevantes se observó, que el personal no tiene bien definido lo que es objetivo, misión, visión, y políticas de la empresa, teniendo, así mismo, confusión en los términos, siendo importante que la empresa tenga una filosofía y un objetivo bien definido, en el cual todos vayan hacia la misma dirección para poder lograr satisfactoriamente lo que se quiere alcanzar.

El dar a conocer el organigrama de la empresa gráficamente mostrara la estructura formal de la organización, las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existente dentro de ella. Por lo cual para toda empresa es indispensable tener bien definido su estructura organizacional para poder coordinar las actividades optimizando los recursos de manera eficiente y logrando al máximo la eficiencia de los planes y objetivos. Como hace mención la autora Münch Galindo "La organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos."¹

La evaluación y análisis de los recursos de una empresa es elemental, como primer elemento importante para una empresa es el recurso humano, ya que es el encargado de llevar adelante todos los planes y proyectos establecidos para el buen funcionamiento de la organización, siguiendo los recursos financieros, materiales y técnicos que son esenciales para lograr la obtención de la producción que se requiere eficaz y eficientemente.

¹ MÜNCH Galindo, García Martínez FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN CONCEPTOS Y APLICACIONES. 1ra.Ed. México, (1998) Edit. Prentice Hall.-P.-107

En la empresa no se cuenta con un manual de organización que pueda guiar y dar a conocer la información general, lo que trae como consecuencia que el personal no pueda tener bien definida la filosofía y objetivos, siguiendo con sus propios objetivos y que piensan son lo mejor para el buen desempeño de la organización, y hasta el día de hoy se puede decir que les ha resultado, por que tiene el enfoque y la noción de lo que quiere lograr y alcanzar la empresa.

5.2 Conclusiones

Con base en los resultados obtenidos, en el presente estudio se llevo a las conclusiones:

1. Un manual de organización puede traer como beneficio el de dar información legible y confiable para el personal.
2. Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones y normas.
3. Los manuales liberan a los administradores de tener que repetir información, explicación o instrucciones similares.
4. Esta herramienta facilitara que el personal tenga bien definidos los objetivos lo cual se puedan lograr eficazmente.
5. El tener establecido la estructura organizacional de la empresa, lograra evitar duplicidad de responsabilidades y actividades, así como, fugas de autoridad.
6. Se lograra que el personal se sienta integrado e informado.
7. Un manual de organización es un medio de información, que ayuda a tener una buena comunicación formal , evitando confusiones que pueda quebrantar el logro de los objetivos.
8. Incrementa la coordinación en la realización del trabajo.
9. Facilita el reclutamiento y selección de personal.
10. Se aprovecha adecuadamente al elemento humano y los recursos materiales de toda organización.

5.3 Recomendaciones

En vista de que no existe un manual de organización y con la finalidad de mejorar el desempeño de las actividad, y teniendo como base esta investigación desarrollada, se hace la propuesta de un manual de organización que ayude a la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S. A de C.V., a mostrar su estructura funcional así como las diversas actividades, y sobre todo la filosofía empresarial de la misma.

En un esfuerzo, por aportar algún beneficio tangible, a través del estudio desarrollado, se muestra a continuación, el manual, que se realizo para dicha empresa.

5.4 Propuesta

Manual de Organización para la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C. V.



Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Coatzacoalcos, Ver., Junio del 2005

INDICE

I. Introducción

1.1 Objetivos del manual

1.2 Ámbito de aplicación y recomendaciones

II. Directorio general

III. Antecedentes históricos de la empresa

IV. Objetivo general

V. Misión y Visión

VI. Valores

VII. Políticas

VIII. Organigrama de la empresa

IX. Estructura Funcional:

9.1 Gerencia

9.2 Secretaria

9.3 Contabilidad

9.4 Coordinador de contratos

9.5 Jefe de taller

9.6 Técnicos

I. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de garantizar la uniformidad en la actuación dentro de la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C. V., se ha producido a la elaboración de presente manual. A través de éste se podrá vincular la organización interna de cada departamento con sus objetivos, los que a su vez se encontraran orientados al logro del objetivo general de la empresa dentro del marco de los valores organizaciones y su visión, encaminados a la realización de la misión de la empresa.

El manual de organización de toda empresa tiene como propósito fundamental, el describir su estructura interna, sus objetivos, precisar funciones, niveles de autoridad y responsabilidad, a fin de evitar duplicidades y omisiones y servir de apoyo en la ejecución de la actividades encomendadas permitiendo mejor coordinación y uniformidad del trabajo y el aprovechamiento de elemento humano, los recursos materiales, financieros y técnicos.

1.1 OBJETIVOS DEL PRESENTE APARTADO

El presente manual tiene como objetivos fundamentales:

- Definir los objetivos, misión y visión.
- Establecer las funciones generales de los departamentos.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y fomentar la uniformidad del trabajo.
- Promover la eficiencia y la eficacia en el trabajo desempeñado.
- Delimitar responsabilidades y evitar la duplicidad en las funciones y en el mando.
- Reducir el periodo de capacitación de los nuevos empleados.

- Facilitar la introducción de personal de nuevo ingreso en los puestos y en la empresa.

1.2 AMBITO DE APLICACIÓN Y RECOMENDACIONES

El presente apartado pretende proporcionar una descripción genérica de la estructura funcional de la empresa Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C. V., y en el que se establece tanto el objetivo general de la empresa como el objetivo general de cada departamento y las funciones que a cada uno de ellos les compete.

Se recomienda que este apartado se actualice por lo menos cada seis meses, o bien, cada vez que por reestructuración del departamento exista la necesidad de modificar para adecuarlo a las necesidades y/o a la nueva estructura organizacional que se proponga y autorice. Cabe señalar que la revisión de este manual es responsabilidad de jefe del departamento y las modificaciones posteriores deberán ser discutidas y aprobadas por la Gerencia.

Este manual es propiedad de la empresa y deberá entregarse al Gerente General, así como una replica a cada departamento.

II. DIRECTORIO

- Gerente General
C. Adrián Martínez García
- Secretaria
C. Refugio Martínez García
- Contador
C. P. Juan Carlos Domínguez Rito
- Coordinador de Contratos
C. P. Gustavo Ramírez Maldonado
 - ❖ Auxiliar de Contratos
C. Roberto Carlos Pascual Valencia
- Jefe de Taller
C. Manuel Vicente Hernández Juárez
- Supervisor
C. Olegario Martínez García
- Técnicos
 - ❖ Maestro mecánico en reparaciones generales
C. Pablo Blanco Naredo
C. José Antonio Álvarez
 - ❖ Maestro Eléctrico
C. Leobardo Bonolas
 - ❖ Maestro soldador y carroceros
C. Aguirre Sánchez Hernández

III. ANTECEDENTES HISTORICOS

El 11 de Agosto de 1998, en la Ciudad y Puerto de Coatzacoalcos, Ver., el Consejo de Administración conformado por los señores Leyver Martínez García y Honoria Martínez García, constituyen lo que era "Servicio Diesel del Golfo S.A. de C.V." Teniendo un giro en la reparación de sistemas de motores diesel, de gobernadores y venta de refacciones en general para la reparación de transportes de carga pesada, pero debido a que los objetivos de la empresa se fueron enfocando a la extensión de sus actividades decidieron el 4 de Enero de 1999 la ampliación al objeto social, aumentado: el diseño, construcción, proyectar, planear, organizar, asesorar, calcular, supervisar y realizar toda clase de obras y trabajos de ingeniería, arquitectura y similares, así como la prestación de servicios de consultoría técnica y administrativa en relación con los puntos anteriores. Quedando el giro de la empresa como: reparación de sistemas de motores diesel, de gobernadores, venta de refacciones en general y obra civil.

Debido a la ampliación del objeto social, el Consejo de Administración decidió que se cambiara el nombre de la razón social, para hacerla mas acorde con las actividades que se vienen efectuando, por lo que después de deliberar ampliamente, tomaron el acuerdo de cambiar la denominación a "Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C.V.", el 2 de Septiembre de 1999.

Con el fin de tener un mejor desarrollo en la Asociación el 6 de octubre de 1999, los accionistas acordaron que la Administración se confiara a un Administrador Único que por unanimidad quedo en el cargo el señor Leyver Martínez García, asimismo, en este acto se ratifica el Poder General con Cláusula Especial, otorgada por el señor Leyver Martínez García, en su carácter de Administrador Único, a favor de el señor Adrián Martínez García.

A partir de la fecha en que se le concedió el poder general al Sr. Adrián Martínez García, tiene a su cargo la Empresa "Suministros Servicios y Construcciones, S.A. de C.V."

La empresa Suministros Servicios y Construcciones S.A. de C.V. es una organización que brinda un servicio al sector industrial en donde su especialidad es la reparación y mantenimiento de motores de maquinas pesadas, para el cual cuenta con un gran equipo de especialistas.

IV. OBJETIVO GENERAL

Otorgar al cliente el mejor servicio que requiera, en cuanto reparaciones de motores, cumpliendo con los estándares de calidad previamente establecidos y eficientemente.

V. MISIÓN Y VISIÓN

MISIÓN

Brindar el mejor servicio al cliente garantizando la reparación de los motores y obras, teniendo siempre el trabajo a tiempo y con calidad.

VISIÓN

Consolidarnos en el mercado como empresa líder en calidad y eficiencia en el servicio de reparaciones de motores, especialistas en el sistema de motores diesel, reparaciones de gobernadores, venta de refacciones, filtros y obra civil en general, obteniendo con ello utilidades redituables para el crecimiento de la empresa.

VI. VALORES

- Voluntad y mística del servicio
- Honestidad para crear confianza en nuestros clientes
- Responsabilidad para cumplir nuestros compromisos

VII. POLÍTICAS

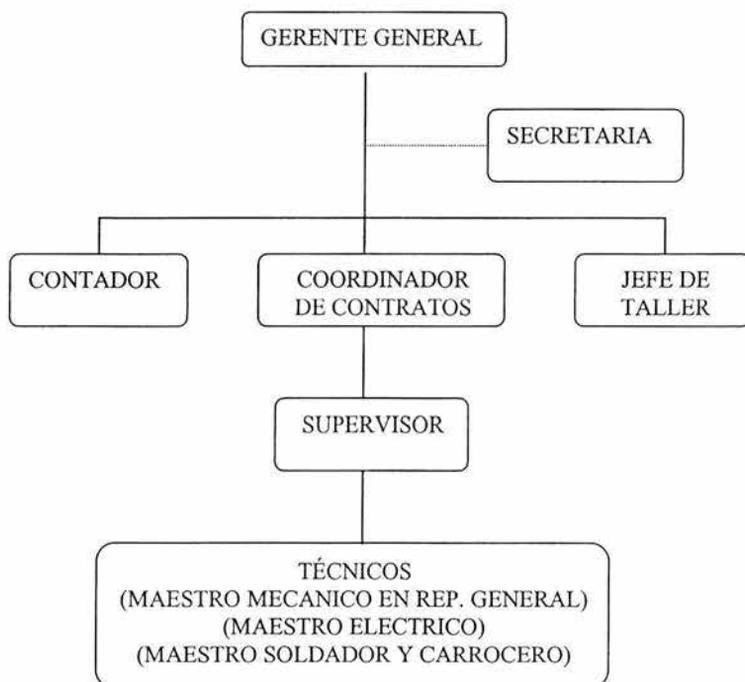
Las políticas son pautas que se establecen en la empresa, como guías de acciones y decisiones futuras, indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben realizarse las actividades de la misma, para alcanzar los resultados previstos. Toda política debe estar orientada hacia el logro de la visión y la misión.

- El sexo no es limitante para contratar personal.
- Para la contratación de personal se le dará prioridad al personal que muestre mejor actitud para el trabajo, que aquel que tenga mejores conocimientos técnicos.
- Todo el personal que se integre a la empresa deberá mostrar una actitud favorable al trabajo en equipo para alcanzar los objetivos de la misma
- Se debe contar con un programa de revisión y mejoras en la operación.
- Como resultado del programa de revisión y mejoras en la operación se deberá actualizar de manera continua el manual.
- Los cambios propuestos en el manual deberán ser sometidos a la Gerencia.
- Aprobar los cambios por la Gerencia y documentarlos en forma adecuada.

- El Gerente debe establecer un programa de incentivos a los empleados cumplidores.
- La comunicación de información al personal y socios deberá hacerse mediante diversos medios como son: murales, boletines y reuniones periódicas en oficina.
- Se debe elaborar un programa de capacitación anual y someterlo a la aprobación del gerente. En este programa se deben considerar aspectos como: técnicos, fiscales, sensibilización, integración de equipos de trabajo, entre otros.
- Se debe establecer un sistema de información hacia los distintos departamentos basado en indicadores de desempeño.
- Los aspectos disciplinarios del personal serán analizados a través de un reglamento interno de trabajo.
- Los sueldos son establecidos en base al desempeño laboral que tengan los colaboradores de la empresa, previa reunión del gerente y miembros de los Consejos y la persona a evaluar.

VIII. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

SUMINISTROS SERVICIOS Y CONSTRUCCIONES, S.A. DE C.V.



IX ESTRUCTURA FUNCIONAL

9.1 Gerencia

OBJETIVO GENERAL

Planear, organizar, dirigir y controlar los recursos materiales, financieros y técnicos, buscando la optimización de los mismos mediante la coordinación de esfuerzos del elemento humano a fin de alcanzar los objetivos que en la empresa se fijan a lo largo de su trayectoria, dentro del marco disciplinario y de valores de la empresa.

FUNCIONES GENERALES

- El gerente establecerá los canales adecuados de comunicación en toda la empresa, a fin de llegar a una eficiencia en la coordinación del personal, los recursos financieros, materiales y tecnológicos de la empresa; siguiendo los niveles jerárquicos establecidos y los medios formales de comunicación.
- Establecer, con la participación de los jefes de departamento, los planes, objetivos, normas, políticas, estrategias y programas que permitan informar al personal que es lo que se pretende lograr y el marco en el cual deberán desarrollarse las funciones de estos mismos.
- Definir normas y políticas generales tendientes a regular la actuación del personal, en el desarrollo de sus funciones.
- Delegar la autoridad y responsabilidad que requiera cada uno de los jefes de departamento para la ejecución adecuada de sus funciones, fijando los límites para establecer la autoridad y los controles necesarios para mantenerse debidamente informado del ejercicio de las facultades del personal.

- Establecer los canales adecuados para que los jefes de departamento deleguen a sus vez la autoridad recibida pero cuidando siempre, como requisito indispensable, el equilibrio en la delegación.
- Establecer directamente o en coordinación de los jefes de departamento condiciones de trabajo justas y satisfactorias con el propósito de estimular al personal de la empresa, obteniendo de ellos el compromiso, el sentimiento de pertenencia a la empresa y la productividad en la trabajo.
- Dirigir y coordinar el trabajo del personal inmediato a él celebrando con dicho fin, juntas periódicas, reuniones informales, platicas, etc.
- Definir y establecer sistemas y métodos que aumenten la productividad de la empresa y aprueba programas que le parezcan mas apropiados para dicho fin.
- Tomar decisiones generales de la empresa, o bien las que no estén expresamente encomendadas a los jefes de departamento y que repercutan en mayor medida en el alcance de los objetivos, planes, etc. De la empresa, solicitando para ellos la información que se considere necesaria. Autorizar el presupuesto asignado a cada departamento ,cuyo fin es determinar los limites a los que deben ajustarse los gastos.
- Autorizar los gastos generales originados en la empresa como consecuencia de la realización de diversa obras, compras, cursos, programas, entre otros.
- Evaluar y autorizar las propuesta que cada jefe de departamento presenten con objeto de favorecer el cumplimiento de los objetivos específicos y generales de la organización.
- Analizar e interpretar los estados financieros que el encargado del departamento de contabilidad le remita, a fin de establecer normas, políticas, estrategias o programas, etc. Tendientes al logro de los resultado esperados.
- Autorizar el financiamiento propuesto por diversos organismos, previa orientación del jefe del depártamelo de Contabilidad y dar seguimiento.

- Evaluar y autorizar convenios, acuerdos, contratos, entre otros, cuyo asunto sea de su conocimiento.
- Requerir periódicamente informes a su personal inmediato a fin de efectuar el seguimiento y evaluación de los planes o programas establecidos.

POLÍTICAS GENERALES

- En la empresa se propiciara un ambiente laboral en donde se fomente la participación, creatividad, mejora continua, libertad y coordinación entre el personal.
- Se buscara el desarrollo armónico de las funciones de todo el personal de la empresa dentro del marco de valores organizacionales establecido.
- En las relaciones con el personal se buscara proporcionar en todo momento un trato justo, objetivo, equitativo y respetuoso.
- La comunicación en general, seguirá los canales y formalidades establecido para ello, evitando la difusión de rumores o encomiendas a través de otros, cuando estas deban comunicarse directamente al personal.
- La imagen y prestigio de la empresa deberá verse apoyada y fortalecida permanentemente, por el personal que la integra a fin de lograr una proyección favorable al exterior.
- Deberá prevalecer el equilibrio en la delegación de autoridad y responsabilidad conferías al personal.
- Deberá proveerse oportunamente la personal de los elementos necesarios para hacer frente en forma eficiente a las obligaciones de su puesto.
- Los planes establecidos en la empresa deberán poseer cierta flexibilidad a fin de poder adaptarse a cambios o nuevas necesidades.

- La gerencia atenderá personalmente aquellos asuntos relacionados con los trabajadores y que a consideración de los jefes de departamento, sea estrictamente necesario remitirle.
- En los casos de conflictos con el personal, trata de encontrarse una solución favorecedora para ambas partes, tomando en cuenta principios como equidad y justicia.

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Datos generales

Puesto:	Gerente
Num. de plazas:	Una
Departamento:	Gerencia
Ubicación Física:	Planta baja de la empresa, a un lado del mostrador.
Jerarquía:	1er. Nivel
Jefe Inmediato	Asamblea de socios
Subordinados directos:	Depto. De Contabilidad Depto. De Contratos Depto. De Taller
Subordinados a través de sus colaboradores inmediatos:	Personal de los diversos departamentos.
Contactos permanentes:	Asamblea de socios Autoridades en materias diversas Instituciones bancarias Profesionistas Publico en general.

FUNCIÓN GENÉRICAS

Es responsable de la eficiente administración del elemento humano, recursos financieros, materiales y técnicos de la empresa con el objetivo de lograr la optimización en vías del alcance del objetivos general de la misma, para ellos planean, organiza, coordina, dirige y controla, de acuerdo con las normas y políticas establecidas, el desarrollo de las funciones asignadas a los departamentos y personal directamente bajo su mando.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

a) ACTIVIDADES DIARIAS

- Supervisar la actuación de personal inmediato a él a través de los controles e informes ordinarios o directamente con el objeto de orientar, corregir o mejorar los resultados obtenidos en los planes y programas establecidos, y en general a las actividades desempeñadas por el personal.
- Toma decisiones generales de la empresa, o bien las que no estén expresamente encomendadas a los jefes de departamento y que repercutan en mayor medida en el alcance de los objetivos, planes, etc. De la empresa, solicitando para ello la información que considere necesaria.
- Autoriza los gastos generales originados en la empresa como consecuencia de la realización de diversa obras, compras, cursos, programas, entre otros.
- Atiende y da solución en caso de ser necesario, asuntos presentados por el personal de la empresa, visitas externas ya sea publico en general o representantes de las autoridades e instituciones, entre otros, cuando así se requiera.
- Desahoga asuntos pendientes con el publico general o de los expuesto por los diferentes departamentos de la empresa.

- Efectúa diariamente el análisis de los ingresos generados por la actividad de la empresa; analiza las variaciones y determina las políticas a seguirse en el servicio.
- Formula y ejecuta normas y políticas generales tendientes a regular la actuación del personal, en el desarrollo de sus funciones.
- Delega la autoridad y responsabilidad que requiera cada uno de los jefes de departamento para la ejecución adecuada de sus funciones, fijando los límites para establecer la autoridad y los controles necesarios para mantenerse debidamente informado del ejercicio de la facultades del personal.

b) ACTIVIDADES PERIÓDICAS

- Establece los canales adecuados de comunicación en toda la empresa, fin de llevar una eficiente coordinación del personal, de los recursos financieros, materiales
- Establece, con la participación de los jefes de departamento, los planes, objetivos, normas, políticas, estrategias y programas que permitan informar al personal que es lo que se pretende lograr y el marco en el cual deberán desarrollarse las funciones de estos mismos.
- Establece directamente o en coordinación de los jefes de departamento, condiciones de trabajo justas y satisfactorias con el propósito de estimular al personal de la empresa; obteniendo de ellos el compromiso, el sentimiento de pertenencia a la empresa y la productividad en el trabajo.
- Coordina el trabajo del personal inmediato a él celebrando con dicho personal, juntas periódicas, reuniones informales, pláticas, etc.
- Da su autorización para la puesta en marcha de programas que los jefes de cada departamento le presenten para la consecución de sus funciones y les da seguimiento.
- Autoriza el presupuesto asignado a cada departamento, cuyo fin es determinar los límites a los que deben ajustarse los gastos.

- Vigila la correcta elaboración y presentación oportuna de las declaraciones necesaria para realizar los pagos fiscales.
- Analiza y interpreta los estados financieros que el jefe del departamento de Contabilidad le remita, a fin de establecer o modificar normas, políticas, estrategias o programas, etc. Tendientes al logro de los resultados esperados.
- Requiere periódicamente informes a su personal inmediato a fin de efectuarse el seguimiento y evaluación de los planes o programas establecidos.

C) ACTIVIDADES EVENTUALES.

- Diseña y establece sistemas y métodos que aumente la productividad de la empresa y aprueba programas que le parezcan mas apropiados para dicho fin.
- Participa en actividades de la sociedad que repercutan en el fortalecimiento de la imagen, prestigio y fortalecimiento de la empresa, como congresos, convenciones y eventos en general.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- Lic. En Administración o L.A.E.
- Experiencia mínima de 5 años en el puesto.
- Sexo indistinto
- Casado.
- Responsabilidad.
- Tiempo completo.
- Conocimientos en Finanzas (80%)
- Conocimientos en programas: Office
- Conocimientos den enfoques administrativos de vanguardia: Desarrollo Organizacional, Calidad Total, Administración por objetivos, entre otros.

- Manejo de técnicas administrativas.
- Habilidad para conducir grupos / facilidad de palabra (80%)
- Habilidad para las relaciones industriales y públicas (85%)
- Don de liderazgo.
- Equilibrio emocional.
- Amplio criterio.

9.2 SECRETARIA

OBJETIVO GENERAL

Mantener oportunamente informada a la Gerencia y a los departamentos según corresponda, a fin de que las operaciones de estos no se vean interrumpidas o se atrasen por una inoportuna e inadecuada comunicación y servir de apoyo principal para el archivo general de la documentación de la Gerencia.

DESCRIPCION DE PUESTO

Datos generales

Puesto:	Secretaria ejecutiva
Num. de plazas:	Una
Ubicación física:	Recepción de la empresa
Jefe inmediato:	Gerente
Instrumental:	Equipo de computo, teléfono, fax, copiadora, archivero, agenda y artículos de oficina.
Contactos permanentes:	Gerente Jefes de departamentos Público en general

FUNCIÓN GENÉRICA

Toma dictados que le Gerente le comunique, elabora oficios varios, lleva el archivo de la Gerencia, recibe y atiende a personas ajenas a la empresa que deseen establecer contacto con el Gerente, toma recados e intervienen en la canalización de llamadas a los diferentes

departamentos, así también lleva el control de todas las llamadas de larga distancia.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

a) ACTIVIDADES DIARIAS

- Maneja la agenda a su cargo anotando en ella, en forma sistemática, los hechos relevantes para la Gerencia.
- Revisa la agenda que mantiene a su cargo e informa al Gerente de los asuntos pendientes que se deba tratar durante el día, ya sea con el personal de la empresa o con personas y organismo de la sociedad.
- Concertar citas con diverso organismos públicos y privados con los que el Gerente mantiene contacto.
- Recibe el diario y lo remite a la Gerencia para la información oportuna.
- Efectúa y canaliza llamadas al Gerente, al os departamentos o a quien corresponda.
- Controla y registra las llamadas de larga distancia efectuadas en la empresa.
- Toma recado e informa oportunamente de estos al personal de la empresa según compete.
- Atiende a las personas que se presenten en la recepción pidiéndoles sus datos y el asunto a tratar antes de separarlas con el Gerente.
- Transcribe o elabora oficios, memorándums, minutas, reportes, graficas, estadísticas, correspondencia, y otros documentos que el Gerente le requiera.
- Maneja la copiadora y provee las copias que le sean solicitadas.
- Maneja el fax, enviando o recibiendo información.

b) ACTIVIDADES PERIODICAS

- Cada mes actualiza el directorio de personas con las que la Gerencia y departamentos mantiene contacto.
- Cada mes actualiza el archivo de la Gerencia, esto es, elimina documentación que ya ha sido atendido o canalizadas para su conocimiento ante quién corresponda.
- Cada quince días realiza inventario del material de oficina faltante ala Gerencia y lo requisita al departamento contable.
- Verifica cada mes, el funcionamiento del equipo a su cargo, y gestiona con oportunidad la reparación o revisión de mismo.

c) ACTIVIDADES EVENTUALES

- Lo que el ámbito de su competencia el Gerente le indique.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO

- Estudios en secretaria, con conocimientos en Word y Excel.
- Sexo femenino.
- Edad mínima de 23 años
- Experiencia mínima de 2 años en el puesto.
- Casada (preferencia)
- Tiempo completo.
- Buena ortografía y sintaxis.
- Buena presentación.
- Facilidad de palabra y buen trato (85%)
- Puntualidad, iniciativa, dinamismo y responsabilidad.

9.3 CONTADOR

OBJETIVO GENERAL

Contabilizar las transacciones que la empresa lleva a cabo, a fin de contar con una información oportuna, precisa, consistente y clara para toma de decisiones y la planeación y el control de proyectos de inversión.

FUNCIONES GENERALES

- Contabilizar las transacciones y eventos económicos de la empresa en las cuentas que según el catálogo de cuentas maneja la empresa.
- Diseñar e instrumentar medidas tendientes al fortalecimiento del control interno en la empresa.
- Vigilar el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones relacionadas con los aspectos contables y fiscal de los eventos económicos de la empresa.
- Manejar y controlar el aspecto contable, fiscal, económico y financiero de la empresa, diseñando para ello los mecanismos e instrumentos que se consideren necesario para el buen fin.
- Elaborar las nominas de la empresa, proceder al pago de las remuneraciones del personal de acuerdo a las normas y políticas establecidas y recabar las firmas por este concepto.
- Realizar trámites ante diversas autoridades con el IMSS, SHCP, entre otras, relacionadas en materia fiscal, contable, económica, financiera o administrativa.
- Verificar los cálculos aritméticos de las facturas provenientes de los proveedores locales o foráneos y preparar su pago.
- Realizar con oportunidad los pagos a los acreedores, proveedores locales o foráneos con los que mantienen contacto la empresa.

- Determinar, analizar y controlar los costos y gastos mensuales en que incurre la empresa por conceptos varios y sus variaciones, apoyándose en la información solicitada a los departamentos o personas de la empresa.
- Llevar el control de los cheques expedidos y remitirlos a los departamentos o a quien corresponda cuando se los requieran.
- Vigilar el cumplimiento oportuno de los depósitos hechos a las instituciones bancarias, revisando las fichas correspondientes y cotejando las cantidades contra el informe diario generado por el encargado de ingresos y efectuar el seguimiento a través de conciliaciones bancarias periódicas.
- Efectuar periódicamente conciliaciones bancarias de las cuentas que maneja la empresa.
- Evaluar las posibilidades de venta de activo fijo que por su obsolescencia o deterioro ya no genere ingresos para la empresa, comentado inmediatamente a la Gerencia para la oportuna toma de decisiones.
- Elaborar y presentar oportunamente las declaraciones para efectuar los pagos al fisco, previa autorización de la Gerencia o de quien corresponda.
- Determinar y analizar los principales indicadores financieros que coadyuven en la oportuna toma de decisiones de la empresa.
- Formular y establecer las políticas, normas y procedimientos de administración de los recursos financieros de la empresa.
- Analizar y orientar a la Gerencia sobre los diferentes planes de financiamiento que favorezcan al desarrollo de una administración financiera sana para la empresa.
- Elaborar, supervisar y controlar el presupuesto que se asignara a cada uno de los departamentos, proponiendo medidas tendientes a la correcta aplicación de los recursos financieros y efectuar cancelaciones, transferencias o incrementos al mismo, previa autorización de la Gerencia.

- Atender a las diversas autoridades y organismo que requieran información que al departamento le compete, con el fin de proteger los intereses de la empresa respecto de estos asuntos y realizar tramites administrativos ante dichos organismos según sea necesario.
- Formular y proporcionar informes y documentación diversa que, en materia contable o financiera, requiere la Gerencia para la oportuna toma de decisiones.

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO

- El encargado del departamento entregara a la Gerencia, un informe mensual por escrito de las principales actividades realizadas a fin de exponerlo en la junta mensual departamental.
- Ningún pago se efectuara en efectivo, sino que se solventa a través de cheques.
- Se buscara que toda erogación cumpla con los requisitos de deducibilidad para el Fisco.
- El día de pago de nomina será el sábado de cada semana a partir de las 13:00 hrs., para todos los departamentos.
- La aplicación de ajustes de nomina remitidos por el departamento de Recursos Humanos deberá tener la autorización de la Gerencia.
- Los pagos a proveedores se efectuaran oportunamente a fin de aprovechar los beneficios que estos otorguen como descuentos por pronto pago. Descuentos sobre compra., descuentos por preferencia, etc.
- Se procederá a la alta o baja del personal a través de memorandum, previamente autorizado por la Gerencia, según corresponda.
- El comprobante provisional de egresos servirá para respaldar la emisión de cheque y deberán llevar firma de autorización de parte del jefe del Departamento.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos generales

Puesto:	Jefe de Departamento
Num. De plazas:	Una
Departamento:	Contabilidad
Ubicación Física:	Planta alta
Jefe Inmediato:	Gerente
Instrumental:	Equipo de cómputo, calculadora, scanner, teléfono y accesorios de oficina.
Jerarquía:	2º. Nivel
Contactos Permanentes:	Gerente Jefes de departamento Personal del departamento Público en general

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Analiza e interpreta los estados financieros de la empresa, las inversiones, las fuentes de financiamiento y orienta o sugiere a la Gerencia sobre las mejores alternativas; controla y desahoga los aspectos contables y fiscales; verifica y realiza ajustes a las operaciones y movimientos de las cuentas, con el objeto de proporcionar a la Gerencia la información financiera de manera oportuna y confiable para la toma de decisiones.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

a) Actividades Diarias

- Diseña y establece los mecanismos de coordinación y comunicación que deberá adoptar el personal del departamento a fin de lograr un eficiente desarrollo de sus funciones.
- Establece en coordinación con el departamento de Recursos Humanos, los canales adecuados de comunicación con este departamento, a fin de llevar una eficiente coordinación de los recursos humanos, en materia de altas, bajas, permisos, pago oportuno de remuneraciones y de las prestaciones a que tiene derecho los trabajadores.
- Vigila el cumplimiento de las leyes, reglamentos y disposiciones relacionadas con los aspectos contable y fiscal de las operaciones.
- Controla los pagos hechos al Banco, revisando las fichas correspondientes.
- Revisa, ajusta y autoriza el registro o captura en el sistema de cada una de las pólizas.
- Autoriza, a través de contraseña, la emisión de los cheques que por diversos conceptos firma la Gerencia como: pago a proveedores, préstamos, entre otros, verificando simultáneamente el saldo de las cuentas.
- Maneja y controla los aspectos contable, fiscal, económico y financiero de la empresa diseñando y ejecutando los mecanismos e instrumentos necesarios para el buen fin.
- Supervisa el correcto funcionamiento del archivo del departamento y determina los documentos que deben archivar, los que se deben eliminar, el tiempo para la conservación de la documentación, el sistema de clasificación más adecuado, etc. Según su criterio.

b) Actividades periódicas

- Revisa cada semana, la elaboración de las nóminas, efectuar cálculos de manera aleatoria respecto de las retenciones efectuadas a los trabajadores por diversos conceptos como ISR, IMSS, INFONAVIT, prestamos, según corresponda.
- Supervisa los descuentos efectuadas en nómina provenientes de retenciones, prestamos, etc. Y aclara dudas en caso de ser necesario con la persona directamente afectada.
- Supervisa el pago de la nomina del personal administrativo y de taller.
- Determina y analiza, cada 15 días, los principales y aplicables indicadores financieros, fin de coadyuvar en la oportuna toma de decisiones.
- Determina y analiza los costos y gastos mensuales en que se incurre, y revisa los gastos de las cuentas, por conceptos varios: refacciones, mano de obra, sueldos y salarios, diesel , entre otros. Se apoya de la información que a otros departamentos le proporcionen, previa solicitud.
- Formula y proporciona informes que, en materia contable o financiera, requiera la Gerencia por la oportuna toma de decisiones.
- Atiende notificadores y ejecutores de la SHCP, IMSS otros organismos con el fin de proteger los intereses de la empresa respecto de estos asuntos.
- Elabora, supervisa y controla mensualmente, el presupuesto asignado a cada uno de los departamentos y propone medidas tendientes a la correcta aplicación de los recursos financieros, efectúan cancelaciones, transferencias o incrementos al mismo, previa autorización de la Gerencia.
- Realiza trámites ante las diversas dependencias o instituciones, según se requiera y competa.
- Elabora y presenta oportunamente las declaraciones para efectuar los pagos al fisco, previa autorización de la Gerencia.

- Cada seis meses revisa, diseña o instrumenta, según el caso, medias tendientes al fortalecimiento del control interno en la empresa.
- Cada seis meses mantiene permanentemente actualizado el inventario de bienes muebles e inmuebles de el empresa.

c) Actividades eventuales

- Evalúa la posibilidad de venta de activo fijo que por su obsolescencia o deterioro ya no genere ingresos para la empresa y lo comenta con Gerencia para la toma de desazones.
- Analiza los diferentes planes de financiamiento para la empresa y orienta a la Gerencia sobre las mejores alternativas que favorezcan al desarrollo de un administración financiera sana.
- Asesora u orienta a la Gerencia sobre los diferentes proyectos o alternativas de inversión, justificando su aprobación o desaprobación a la presentación de los mismos.
- Revisa las condiciones del mobiliario y equipo del departamento y elabora las requisiciones correspondientes al encargado de Servicios Generales.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- Lic. En Contaduría
- Conocimientos en Fianzas
- Experiencia mínima de 3 años en el puesto o similar
- Edad: 26 años en adelante.
- Sexo masculino
- Conocimientos en Office.
- Responsabilidad
- Tiempo completo
- Organización

- Conocimientos contables, fiscales y en trámites administrativos
- Habilidad para proponer soluciones a problemas de índole financiero
- Habilidad en cálculos numéricos
- Amplio criterio

9.4 COORDINADOR DE CONTRATOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos generales

Puesto:	Coordinador de Contratos
Num. de plazas:	Uno
Departamento:	Contratos
Ubicación física:	Planta alta
Jefe inmediato:	Gerente
Instrumental:	Equipo de cómputo, calculadora, scanner, teléfono y accesorios de oficina.
Jerarquía:	2º. Nivel
Contactos permanentes:	Gerente Personal del departamento Operadores

FUNCIÓN GENÉRICA.

Es el encargado de ofrecer los servicios que presta la empresa al público consumidor, analizando las bases de las convocatorias lanzadas por las distintas empresas, realizando visitas de obras, llenando formatos, asistiendo a las propuestas, así como informar de los resultados al gerente general.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

- Análisis de las convocatorias, se requiere el diario oficial de la federación y se analiza si hay alguna convocatoria que requiera de servicios asimilables a los que la empresa presta, se hay, se hace la solicitud mediante oficio dirigida a la empresa que requiere de los servicios y se paga la cuota correspondientes, con esto se adquiere

las bases, estas a su vez se revisan para saber que o cuales son los requisitos que se tiene que incurrir.

- Visita de obra, se revisa el Diario Oficial de la Federación para informarse de cuales son las fechas en la que se van a realizar las visitas de obras, se acude a dichas visitas para aclaraciones y dudas o por si va a hacer modificaciones a la bases, tan bien se puede ampliar le plazo limite, para prestar el servicio, de esta visita se recibe constancia de asistencia, de importancia para las siguientes etapas del concurso.
- Llenado de formato , una vez que se ha asistido a la visita de obras, se procede a los llenados de formatos que la empresa expide, la cual se compone de anexos varios, propuesta técnica, propuesta económica, cartas y documentos legal, posteriormente se meten en sus sobres respectivos.
- Asistencia a la propuestas, se asiste a la apertura de las propuesta tanto técnica como económica en fechas publicadas previamente en el Diario Oficial de la Federación.
- Informar los resultados, una vez que se ha asistido al fallo y se ha ganado el concurso, se comunica dicho resultado al gerente general, quién da la autorización para adquirir la fianza respectiva, el seguro de responsabilidad civil y firmas el contrato de la obra a realizar.
- Comunica dicho resultado también al Jefe de taller y supervisor, quienes se encargan junto con los técnicos a realizar el trabajo.
- Elabora la carta de inicio para poder recoger el equipo o material que se va a reparar.
- Encargado de realizar las estimaciones de los trabajos, es decir llena ciertos formatos que la empresa a quien se le esta prestando el servicio proporciona, indicándose los avances efectuados hasta la fecha. Cuando se termina de realizar el trabajo se hace la factura y se entrega a la empresa para su revisión y pago.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

- Lic. En Contaduría o Ingeniero Industrial.
- Conocimientos en Finanzas y administrativos.
- Experiencia mínima de 3 años en el puesto o similar.
- Edad: 26 años en adelante.
- Sexo indistinto
- Conocimientos en Office.
- Responsabilidad
- Tiempo completo
- Organización

AUXILIAR DE CONTRATOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos generales

Puesto:	Auxiliar de contratos
Num. de plazas	Una
Departamento:	Contratos
Ubicación Física :	Plata alta
Jefe Inmediato:	Coordinador de Contratos
Instrumental:	Equipo de computo, calculadora, scanner, teléfono y accesorios de oficina.
Jerarquía:	2do. Nivel
Contactos permanentes:	Coordinador de contratos Personal de los distintos departamentos Técnicos

FUNCIÓN GENÉRICA

Archiva documentación diversos, captura la información relacionada con los contratos, diseña instrumentos administrativos (programas, memorándums, concentrados, estadísticas) que sirven de apoyo al departamento.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- Atiende las llamadas telefónicas remitidas al departamento.
- Elabora correspondencia del departamento y cualquier otro documento que el jefe del departamento le requiera.
- Elabora cotizaciones para el material que se requiere en los contratos.
- Archiva toda la documentación que se genera o remita al departamento.

- Da atención a público en general cuando se requiere.
- Apoya a la realización de concursos y estimaciones.
- Revisar que siempre cuenten con equipo de oficina (papelería) necesaria, para la elaboración de los concursos.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- Conocimientos administrativos.
- Experiencia mínima de 1 año en el puesto.
- Edad mayor de 22 años.
- Sexo masculino
- Responsable y dinámico
- Habilidad para trabajar sobre tiempo.
- Disponibilidad de tiempo completo.

9.5 JEFE DE TALLER

OBJETIVO GENERAL

Efectuar el mantenimiento preventivo y reparación que por fallas presente las unidades de motor, ofreciendo un servicio rápido, cómodo y seguro al usuario.

FUNCIONES

- Reparar las fallas que presenten las unidades reportadas, ya sea por medio de reporte del operador el mismo día o previa cita al taller.
- Coordinarse con el encargado de compras para comunicar oportunamente la necesidad de refacciones o partes que se requieran al efectuar la reparación.
- Llevar el adecuado registro y control de los ingresos y salidas de unidades al taller.
- Instrumentar los mecanismos que permitan brindar la máxima seguridad en el departamento ante posibles siniestros o riesgos de trabajo.
- Ejecutar el servicio de conservación y mantenimiento continuo de las instalaciones del taller, herramientas y el equipo que resguarda el departamento.
- Capacitar al personal de taller y operadores, con relación a la operación en el taller, con maniobra y mantenimiento de las unidades, o bien, sobre alguna otra materia, según se requiera.
- Generar información útil para la oportuna toma de decisiones y remitirla, según corresponda, a los departamentos con los que este guarda estrecha vinculación.

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO

- En las relaciones con el personal del departamento y operadores, deberán observarse los principios de justicia, equidad, igualdad y respeto.
- En la ejecución de los trabajos, la supervisión deberá ser continua y siempre en vías de cumplir con los tiempos establecidos para ello.
- En todo momento, el personal de taller deberá portar su uniforme y el equipo de seguridad correspondiente y observara las medidas de seguridad establecidas.
- Los requerimientos de refacciones al almacén deberán efectuarse a través de los vales, establecidos para ellos y llevaran firma de encargado y del personal de este departamento.
- El departamento de Mantenimiento resguardara los manuales operativos (de reparación y funcionamiento de unidades) y se podrán a disposición de los trabajadores.
- La herramienta y equipo a cargo del departamento se conservara en buen estado, buscando la integridad de los mismos y el manteniendo en las cantidades asignadas.
- El taller permanecerá constantemente limpio, libre de herramientas y de obstáculos que puedan poner en riesgo la integridad del personal.
- Las unidades cuyas reparaciones se excedan de la jornada normal, deberán permanecer en el taller se asignara una persona para terminar su reparación en la jornada nocturna.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos generales

Puesto:	Jefe de Taller
Num. De plazas:	Una
Departamento:	Mantenimiento
Ubicación física:	Planta baja, al fondo del área de recepción.
Jefe inmediato:	Gerente
Instrumental:	Banco de prueba (para bomba de inyecciones cummins), banco de prueba universal, balanceador de inyectores, marco digital para inyectores, gatito hidráulico, gatito para checar inyectores EMD.
Contactos permanentes:	Gerente Jefes de departamentos Personal del departamento Publico en general

DESCRIPCIÓN GENÉRICA

Asegurar coordinar todas las actividades programadas relacionadas con el servicio de reparación, asimismo, llevar un control del mantenimiento de la maquinaria y del equipo de trabajo que se maneje en el laboratorio.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

a) Actividades Diarias

- Autoriza el ingreso de unidades al taller.
- Asigna el trabajo a los operarios del taller.
- Estima tiempos para la ejecución de la labores a cargo del personal.
- Supervisa el trabajo del personal y las reparaciones efectuadas.
- Firma los vales que se expidan a talleres externos.
- Autoriza las salidas de las unidades que permanecieron en el taller por servicio, verificación o por cualquier otro concepto por el que hayan ingresado.
- Programa y autoriza las citas al taller en coordinación con los técnicos (sobre que unidades y para que reparaciones)
- Se coordina con el encargado de comprar para la adquisición y suministro oportuno de refacciones.
- Autoriza la orden de trabajo que el técnico prepare.

b) Actividades periódicas

- Asigna, según programa o rol, el trabajo de limpieza del taller y verifica que la basura se tiene regularmente.
- Revisa y firma el reporte mensual de las actividades a cargo del departamento.
- Evalúa seguridad en el taller y propone medidas prevención de riesgos de trabajo en coordinación con la Gerencia.
- Convoca y preside las reuniones con el personal de su departamento.
- Elabora un informe por escrito de las actividades realizadas por su departamento para su exposición en la junta mensual departamental que corresponda.

c) Actividades Eventuales

- Elabora y ejecuta planes de incentivos para el personal de su departamento, en coordinación con la Gerencia, tomando en

consideración aspectos objetivamente verificables y calificables del trabajo técnico.

- Elabora y actualiza conforme se requiera, con apoyo de los técnicos, el tabulador de tiempos óptimos de duración de los trabajos.
- Los demás que el Gerente le asigne y que contribuyan el buen funcionamiento del departamento.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO

- Ingeniero Industrial Mecánico o Carrera técnica en mecánica, comprobable.
- Experiencia mínima de 2 años en el puesto.
- Conocimientos técnicos en el funcionamiento de unidades de motor Perkins, Cummins, Mercedes- Benz.
- Edad: 25-35 años
- Sexo masculino.
- Preferentemente casado.
- Liderazgo y Don de Mando (habilidad para dirigir grupos 85%)
- Habilidad en toma de decisiones estratégicas (85%)
- Iniciativa y responsabilidad.
- Capacidad administrativa (planear, organizar, dirigir y controlar labores y tiempos 80%)
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Conocimientos básicos de computación.

SUPERVISOR

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Datos generales

Puesto:	Supervisor
Num. de plaza:	Una
Departamento:	Contratos
Ubicación física:	Planta baja
Jefe inmediato:	Coordinador de obras
Instrumental:	Banco de prueba (para bomba de inyecciones cummins), banco de prueba universal, balanceador de inyectores, marco digital para inyectores, gatito hidráulico, gatito para checar inyectores EMD.
Jerarquía:	3er. Nivel.
Contacto permanentes:	Gerente Jefes de departamentos Personal del departamento Operadores

FUNCIÓN GENÉRICA

Revisar y verificar los trabajos de las unidades programadas, dando un diagnostico de las fallas para corregirlas, asimismo, llevar un control de los trabajos programados y mantener el ara de trabajo en buenas condiciones.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

a) Actividades diarias

- Requisita la orden de trabajo revisando personalmente que los trabajos se hayan realizado correctamente.
- Maneja y hace uso adecuado de la orden de trabajo de acuerdo a las pautas que establezcan. Es responsable del seguimiento de las mismas.
- Brinda asistencia técnica de evaluación de la(s) falla(s) mecánica, eléctrica, de hojalatería, de pintura y/o ejecuta reparaciones de motor y/o similares.

b) Actividades periódicas

- Efectúa la guardia nocturna y dominical (cuando le corresponda) y es responsable de las reparaciones efectuadas durante ese lapso.

c) Actividades eventuales

- Informe al gerente y coordinador de contratos las fallas de las unidades y equipos de trabajos
- Las demás que el Gerente y/o Coordinador de contratos le asigne y que contribuyan al buen funcionamiento del mismo.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO

- Ingeniero Industrial Mecánico o Carrera técnica en mecánica, comprobable.
- Experiencia mínima 1 año en el puesto o similar.
- Conocimiento técnicos en el funcionamiento de unidades de motor Perkins, Cummins, Mercedes-Benz.
- Edad: 24 años en adelante.
- Sexo masculino.
- Preferentemente casado.

- Licencia de Chofer.
- Habilidad en solución de problemas tecnicazos (80%).
- Responsabilidad.
- Iniciativa
- Disponibilidad de tiempo completo.

9.6 TÉCNICOS

MECANICO EN REPARACIONES GENERALES

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Datos generales

Puesto:	Mecánico en reparación generales
Num. de plazas:	Dos
Departamento:	Mantenimiento
Ubicación física:	Planta baja, galería principal de reparaciones
Jefe inmediato:	Supervisor
Instrumental:	Herramientas mecánicas en general y equipo del área de taller
Jerarquía:	4to. Nivel
Contactos permanentes:	Jefe de Taller Personal del departamento Operadores

FUNCIÓN GENÉRICA

Ejerce la actividades necesarias para reparar las unidades, como efectuar cambios de clutch hasta reparaciones de cajas de dirección.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

- Cambio De clutch de las unidades en general (Cummins, Perkins, Mercedes-Benz)
- Cambia balatas a las unidades en general y realiza actividades conexas.
- Reparar fugas de aire de las unidades.
- Reparar fugas de aceite de motor.

- Realiza cambios de aceite.
- Cambio de filtros de las unidades.
- Cambia bombas de agua y bombas de inyección.
- Cambia pernos de dirección.
- Desmonta pernos.
- Repara cajas de velocidades de las unidades.
- Rapara cajas de dirección de las unidades.
- Repara diferenciales.
- Efectúa reparaciones generales y ajustes a motor.
- Repara frenos de unidades en general (Cummins, Mercedes-Benz, Perkins)
- Efectúa la limpieza de su lugar de trabajo, del equipo empleado y/o de las herramientas a su cargo. Al terminar su jornada laboral.
- Realiza cualquier otra actividad similar o conexas al puesto que el jefe del departamento le asigne y que contribuya al buen funcionamiento del departamento.

REQUERIMIENTO DEL PUESTO

- Conocimiento de mecánica en general de unidades diesel o de transmisión pesada.
- Experiencia mínima de 2 años en el puesto.
- Edad: Mayor de 22 años.
- Sexo masculino.
- Preferentemente casado.
- Responsable y dinámico.
- Habilidad para trabajar sobre tiempos.
- Disponibilidad de tiempo completo.

MAESTRO ELÉCTRICO

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos generales

Puesto:	Maestro Eléctrico
Num. de plazas:	Una
Departamento:	Mantenimiento
Ubicación Física:	Planta baja, galería principal de reparación
Jefe Inmediato:	Supervisor
Instrumental:	Equipo y herramienta ubicado en el taller
Jerarquía:	4to. Nivel
Contactos permanentes:	Jefe de Taller Supervisor Personal del departamento Técnicos

FUNCIÓN GENÉRICA:

Ejerce las actividades relacionadas con reparaciones eléctricas a las unidades operativas.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

- Arregla fallas relacionadas con el tablero, timbre, puertas, luces, entre otras.
- Arregla alternadores y marchas de las unidades.
- Arregla el sistema de luces en general: cuartos, direcciones, stop, etc.
- Reparar el sistema de apagadores: meter y acomodar resistencias térmicas.

- Efectúa la limpieza a la herramienta asignada a su cargo y de su área de trabajo.
- Realiza cualquier otra actividad similar o conexas al puesto que el jefe del departamento le asigne y que contribuya al buen funcionamiento del departamento.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- Experiencia en trabajos de electricidad como mínimo 2 años.
- Secundaria terminada
- Edad: Mayor de 25 años.
- Sexo masculino
- Responsable y dinámico.
- Habilidad para trabajar sobre tiempos.
- Disponibilidad de tiempo completo.

MAESTRO SOLDADOR Y CARROCERO

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Datos generales:

Puesto:	Maestro carroceros
Num. de plazas:	Una
Departamento:	Mantenimiento
Ubicación física:	Planta baja, galería principal de reparaciones.
Jefe Inmediato:	Supervisor
Instrumental:	Esmeril, soldadora, taladro y el equipo con el cuentan en el taller.
Jerarquía:	4to. Nivel
Contactos Permanentes:	Jefe de Taller Personal de departamento Gerente Operadores

FUNCIÓN GENÉRICA:

Ejerce las actividades relacionadas con la hojalatería y soldadura en general a las unidades operativas y soldadura en general al taller.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS:

- Arreglar en general cofres, asientos defensas, puertas, pistones, pasamanos, esto es todas las partes de la unidad operativa que así lo requieran.
- Remachan faldones de las unidades.
- Soldar y reforzar postes de las unidades, birlos, asientos, tanque de diesel, entre otros.
- Cambia espejos, baleros y partes en general de las unidades.
- Sella domos y partes diversas de la unidad.
- Ensambla o elabora utensilios o mobiliario que se le solicite.
- Efectúa la limpieza de su herramienta y de su área de trabajo , al finalizar su jornada de trabajo.
- Realiza cualquier otra actividad similar o conexas al puesto que el jefe del departamento le asigne y que contribuya al buen funcionamiento del departamento.

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

- Experiencia en trabajos de carrocería, como mínimo 3 años.
- Secundaria terminada.
- Edad: mayor de 25 años
- Sexo masculino.
- Responsable y dinámico.
- Destreza en la toma de medidas y diseño en general (80%)
- Habilidad para trabajar sobre tiempos.
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Habilidad para realizar acabados estéticos (80%).

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. BENJAMÍN Franklin Enrique

ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS, ANÁLISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA.

1ª. Ed.

México (1998)

Edit. McGrawHill.

2. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín

COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

3ª. Ed.

México (2002)

Edit. ECAFSA.

3. R. HAMPTON David

ADMINISTRACIÓN

3ª. Ed.

México (1989)

Edit. McGrawHill

4. E. KAST Fremont, E. Rosenzweig James

ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, ENFOQUE DE SISTEMAS Y DE CONTIGENCIAS (Marco Antonio Malfavon Martínez)

4ª. Ed., 2ª. edición en español

México (1988)

Edit. McGrawHill.

5. P. RUBBINS Stephen, Coulter Mary

ADMINISTRACIÓN

6ª. Ed.

México (2000)

Edit. Prentice Hall.

6. L. FRENCH Wendell, H. Bell Jr. Cecil

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

5ª. Ed.

México (1996)

Edit. Prentice Hall.

7. MÜNCH Galindo, García Martínez

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN

5ª. Ed.

México (1999)

Edit. Trillas.

8. P. ROBBINS Stephen, De Cenzo David

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN CONCEPTO Y

APLICACIONES

1ª. Ed.

México (1996)

Edit. Prentice Hall.

9. CHIAVENATO Idalberto

INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN

(German Alberto Villamizar)

5ª. Ed.

México (2000)

Edit. McGrawHill.

10. HERNÁNDEZ y Rodríguez Sergio

INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

1ª. Ed.

México (1994)

Edit. McGrawHill.

11. KOONTZ Harold, Heinz Wehrich

ADMINISTRACIÓN UNA PERSPECTIVA GLOBAL (Enrique Mercado

González)

11ª. Ed.

México (1998)

Edit. McGrawHill

12. Fuente de Internet. **WWW.MONOGRAFIAS.COM**

ANEXOS

ANEXO 1 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO O DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	TOTAL HRS.	PERSONA QUE INTERVIENE	TOTAL HRS.	PERSONA QUE INTERVIENE	TOTAL HRS.
TOTAL DE HORAS					

ANEXO 2 MODELO DE ANÁLISIS DE PUESTO

DATOS GENERALES	
Nombre de la empresa:	
Rama:	Fecha del análisis:
Analizó:	Revisó:
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Clave:
Departamento, sección donde trabaja:	
Localización física (edificio, piso, etc.)	
Puesto (de confianza o sindicalizado)	
Puesto inmediato superior:	Puesto inmediato inferior:
Sueldo mensual:	Compensaciones:
Horario de trabajo: de a y de a	
Puestos a los que reporta:	
Asuntos que reposta:	
DESCRIPCIÓN GENÉRICA	
¿En qué consiste su trabajo?	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA	
Enunciar en orden de importancia	
Funciones diarias	Tiempo
Funciones periódicas	Tiempo
Funciones eventuales	Tiempo
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Nivel académico mínimo necesario:	
Curso(s) técnico(s) recomendables(s):	% de dominio
Idioma(s) necesario(s):	% de dominio
Máquinas que deba manejar:	% de dominio

Experiencia en el puesto:	Num. de años					
Experiencia en puestos semejantes:	Num. de años					
RESPONSABILIDAD						
En bienes:	Cantidad:					
En dinero:	Cantidad:					
Tipo de supervisión:						
Supervisión de otras recibida:	Completa De apoyo De verificación					
Grado de supervisión recibida:	Cercana Rutinaria Limitadas					
Manejo de información confidencial:						
¿Qué consecuencias traería una indiscreción?						
¿Tiene contacto con el público?						
MEDIO AMBIENTE Y POSICIÓN						
ASPECTO	PESIMO	DEFICIENTE	BUENO	EXCELENTE		
Iluminación						
Ventilación						
Limpieza						
En el desempeño de sus funciones tiene que soportar:						
Frío		Olores desagradables		Vapor		
Calor		Materiales químicos		Emanaciones		
Ruido		Lugares altos		Humedad		
Humos		Espacios reducidos		Resequedad		
Grasas		Cambios de temperatura		Corrientes		
Aceite		Objetivos móviles		Otros		
Su trabajo se desarrolla en:						
Tipo	Porcentaje					
	5%	10%	25%	50%	75%	100%
Interior						
Exterior						
Entra y sale						
Máquina						
Restirador						
Mostrador						
Vehículo						
Lugares altos						
Otros						

UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A. C.

Con la finalidad de recabar información para la investigación de mi tesis profesional, se le solicita conteste correctamente las siguientes preguntas.

Nombre: _____
Puesto: _____ Fecha: _____

1.- ¿Conoce cuál es el objetivo general de la empresa?

Si No ¿Cuál es?

2.- ¿Conoce la misión de la empresa?

Si No ¿Cuál es?

3.- ¿Conoce la Visión de la empresa?

Si No ¿Cuál es?

4.- ¿Conoce las políticas de la empresa?

Si No ¿Cuál es?

5.- ¿Conoce el organigrama de la empresa?

Si No ¿Cuál es?

6.- ¿Quién es su jefe inmediato?

7.- ¿Conoce todas sus responsabilidades y obligaciones?

Si No ¿Cuáles son?

8.- ¿Conoce cuáles son las funciones específicas del puesto que desempeña?

Si No ¿Cuáles son?

9.- ¿Cuáles son las actividades que realiza?

