



**CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS**

**“LA REESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN
PLASTICOS MACÍAS”**

**CASO PRÁCTICO QUE PRESENTA:
L.A. MARÍA DE LOURDES MACÍAS DE ALBA**

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS**

ÁREA DE: ADMINISTRACIÓN

ASESOR: M.A. Bogar García Martínez

LECTORES: Dra. Laura Romo Rojas

M.A. Edgar Andrés López Enríquez

Aguascalientes, Aguascalientes a 30 de marzo del 2010.



Oficio No. / CCEA / SIP / 028 / 2010

C.P. MARIA ESTHER RANGEL JIMENEZ,
JEFA DEL DEPTO. DE CONTROL ESCOLAR,
P R E S E N T E .

Me es grato comunicarle que el alumn@ **MARIA DE LOURDES MACIAS DE ALBA**, ha concluido satisfactoriamente su trabajo práctico para obtener el grado de MAESTRÍA EN CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS AREA ADMINISTRACION, con el título "**LA REESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN PLÁSTICOS MACÍAS**", este proyecto se realizó bajo la dirección de su Comité Tutorial:

Director de Tesis	M.A. BOGAR GARCIA MARTINEZ
Lector 1	M.A. EDGAR ANDRES LOPEZ ENRIQUEZ
Lector 2	DRA. LAURA ROMO ROJAS

El cual se concluyó satisfactoriamente con **VOTO APROBATORIO** de acuerdo a lo señalado por el Art. 175 apartado II del Reglamento General de Docencia, anexando copia de la citada aprobación.

Sin otro particular por el momento quedamos a sus atentas órdenes para cualquier aclaración al respecto.

Atentamente
Aguascalientes, Ags., 31 de Mayo de 2010
" SE LUMEN PROFERRE "

DRA. LAURA ROMO ROJAS
SECRETARIA DE INVESTIGACION Y POSGRADO

Vo.Bo
DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO

c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Minuta de Sec. Inv. y Posgrado
c.c.p.- Archivo Maestria

*mchn



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES
Centro de Ciencias Económicas y Administrativas



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES
Commemoración del Bicentenario del inicio de la Independencia de México y del Centenario de la Revolución Mexicana

**DRA. MARIA DEL CARMEN MARTINEZ SERNA
DECANA DEL CENTRO DE CIENCIAS
ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS.
P R E S E N T E**

Por medio del presente como Comité Tutorial designado de la alumno **MARÍA DE LOURDES MACÍAS DE ALBA, con ID 114234** quien realizó la tesis titulada **"LA REESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN PLÁSTICOS MACÍAS"** y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, nos permitimos emitir el VOTO APROBATORIO, para que ella pueda proceder a imprimirla, así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado de Maestría en Ciencias Económicas y Administrativas, área Administración.

Ponemos lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, le enviamos un cordial saludo.

ATENTAMENTE
Aguascalientes, Ags., 24 de Mayo del 2010.
"SE LUMEN PROFERRE"

M.A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ

M.A. EDGAR ANDRÉS LÓPEZ ENRÍQUEZ
Asesor 1 de tesis

DRA. LAURA ROMO ROJAS
Asesor 2 de tesis

- c.c.p. Interesada
- c.c.p. Secretaría de Investigación y Posgrado del C.C.E.A.
- c.c.p.- Secretaría Técnica de la M.C.E.A.
- c.c.p.- Jefatura del Depto. de Administración
- c.c.p.- Consejero Académico del área de Administración

*aemr



DICTAMEN DE TESIS

MAESTRIA: EN CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
AREA: Administración

No. de expediente

DATOS DEL SUSTENTANTE	
NOMBRE DEL SUSTENTANTE (incluir un e-mail) MARÍA DE LOURDES MACÍAS DE ALBA	NO. DE REGISTRO: 114234
LUGAR DE TRABAJO, TELEFONO PLASTICOS MACÍAS TEL. 449 994 76 00	PUESTO/CARGO ADMINISTRADORA

TITULO TESIS () TRABAJO PRACTICO (X)
LA REESTRUCTURA ADMINISTRATIVA EN PLÁSTICOS MACÍAS
OBJETIVO:
PROPONER UNA REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA QUE INCREMENTE LA EFICIENCIA EN LA EMPRESA PLÁSTICOS MACÍAS, PARA QUE DE ESTA MANERA HAYA UNA MEJOR ORGANIZACIÓN Y CONTROL QUE DE MEJOR COORDINACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA QUE PRODUZCA EFECTOS IMPORTANTES EN EL FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN.

CUERPO ACADÉMICO LINEA GENERAL DE APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO (LGAC)
GESTIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA ESTRATEGIAS EMPRESARIALES
DICTAMEN DE LA TESIS POR EL CONSEJO ACADEMICO DE LA MAESTRIA
VOTO APROBATORIO/

NOMBRE	COMITÉ TUTORAL	FIRMA
Director de Tesis: M.A. BOGAR GARCÍA MARTÍNEZ		
Asesor 1: M.A. EDGAR ANDRES LÓPEZ ENRÍQUEZ		
Asesor 2: DRA. LAURA ROMO ROJAS		

NOMBRE	Vo. Bo.	FIRMA
Jefe de Departamento LAE José Arturo Viramontes Pérez		
Consejero Académico Dra Laura Romo Rojas		
Secretario de Investigación Dra. Laura Romo Rojas		
Secretaria Técnica MA José Antonio Martínez Murillo		



31 MAYO 2010
RECIBIDO
M.C.H.N

Aguascalientes, Ags. a 26 de Mayo del 2010.

Código: FO-151500-10
Emisión: 00
Fecha: 26/01/2009

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios mi Señor que está conmigo en todos los momentos de mi vida por darme la oportunidad tan grande de estudiar esta Maestría, y conocer a todas las personas que se cruzaron en mi camino en este tiempo de estudio.

A mi mama siempre fuente de optimismo y fuerza para mí en todos momentos, mama te Amo.

A mis hermanos Ale, Laura y Edmundo. A Sara y Memo pues están siempre apoyándome en todo lo que emprendo, gracias por su entrega. Y a Diego y Rodrigo gracias por sus alegrías y ser mis angelitos.

A todos mis amigos que están presentes en todos los momentos importantes de mi vida, gracias por ser luz.

A Mario y Bety por este apoyo tan incondicional en todo este largo caminar, por estar como parte de mi familia.

RESUMEN

Esta investigación pretende aplicar un modelo de estructuras administrativas a una empresa productora de bolsas de plástico en varias presentaciones, que cuenta con tres años de vida en el estado de Aguascalientes.

El problema principal es que no cuenta con una adecuada estructura que sustente el crecimiento que ha tenido considerando que lo que afecta principalmente es lo siguiente: no hay definición de puestos, no existe descripción de funciones y responsabilidades. Debido a lo anterior, se genera un descontrol por parte del personal por desconocer cuáles son sus funciones.

Para lograr el objetivo de contar con una eficiente reestructura administrativa se estudiaron los antecedentes de la empresa, su historia y sus objetivos, así como su estructura actual, su forma de trabajo y como es aplicado el proceso administrativo. Se elaboró un análisis situacional de la estructura, y se diseñó el una nueva estructura de organización que se propondrá para permitir el mejor funcionamiento con base al objetivo de la empresa.

Palabras clave: reestructuración de empresas, proceso administrativo y análisis de la estructura.

INDICE

I.	RESUMEN.....	ii
II.	INTRODUCCION.....	1
III.	ANTECEDENTES.....	2
IV.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
V.	OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	7
VI.	HIPÓTESIS.....	8
VII.	JUSTIFICACIÓN.....	8
VIII.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	9

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. ADMINISTRACIÓN

1.1.1.	Concepto de Administración.....	10
1.1.2.	Evolución del pensamiento administrativo	11
1.1.3.	Surgimiento del pensamiento administrativo	11

1.2.FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

13

1.3.LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ..15

1.4.TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....

16

1.5.SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.....

17

1.6.COMO FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN

20

1.7. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

1.7.1. Alcance y fuentes de un cambio organizacional..... 23

1.7.2. Procedimiento general de reorganización..... 24

1.7.3. Principios de organización 26

1.7.4. Características de los niveles administrativos 28

1.8. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

1.8.1. Estrategia de planeación para el cambio estructural 30

1.8.2. Los parámetros fundamentales del diseño..... 32

1.9. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1.9.1. Manuales de Organización..... 33

1.9.2. Organigramas..... 36

1.10. ANALISIS DE PUESTOS

1.10.1. Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general.....41

1.10.2. Obtención de información para el análisis de puestos..... 42

1.10.3. Aplicaciones de la información sobre el análisis de puestos..... 45

1.10.4. El sistema de información sobre recursos humanos..... 47

1.10.5. El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia..... 50

1.11. ANALISIS FODA

1.11.1. ¿Porqué usaría usted una herramienta como esta?51

1.11.2. ¿Cómo usar ésta herramienta?52

1.11.3. Matriz FODA55

1.12. CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACION.....59

CAPÍTULO II

EMPRESA “PLÁSTICOS MACÍAS”

2.1. SU ESTRUCTURA ACTUAL..... 61

2.1.1. Misión, Visión, Objetivos..... 62

2.1.3. Productos que fabrica..... 62

CAPÍTULO III

3.1. INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE “PLÁSTICOS MACÍAS”

3.1. Diseño Metodológico.....63

3.1.1. Preguntas de investigación.....63

3.1.2. Análisis administrativo.....56

3.1.3. Estructura.....64

3.2. RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

3.2.1. Análisis FODA.....65

3.2.2. Misión, Visión y Objetivos.....76

3.2.3. Organigrama.....77

3.2.4. Descripción y Perfil de puestos, Descripción de Procedimientos.....78

3.3. PROPUESTA DE INSTRUMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN.....144

3.4. CONCLUSIONES GENERALES.....146

3.5. BIBLIOGRAFÍA.....148

ANEXOS

Anexo 1: Formato de Descripción de Puestos147
Anexo 2: Formato de Perfil de Puestos153
Anexo 3: Formato de Procedimientos156



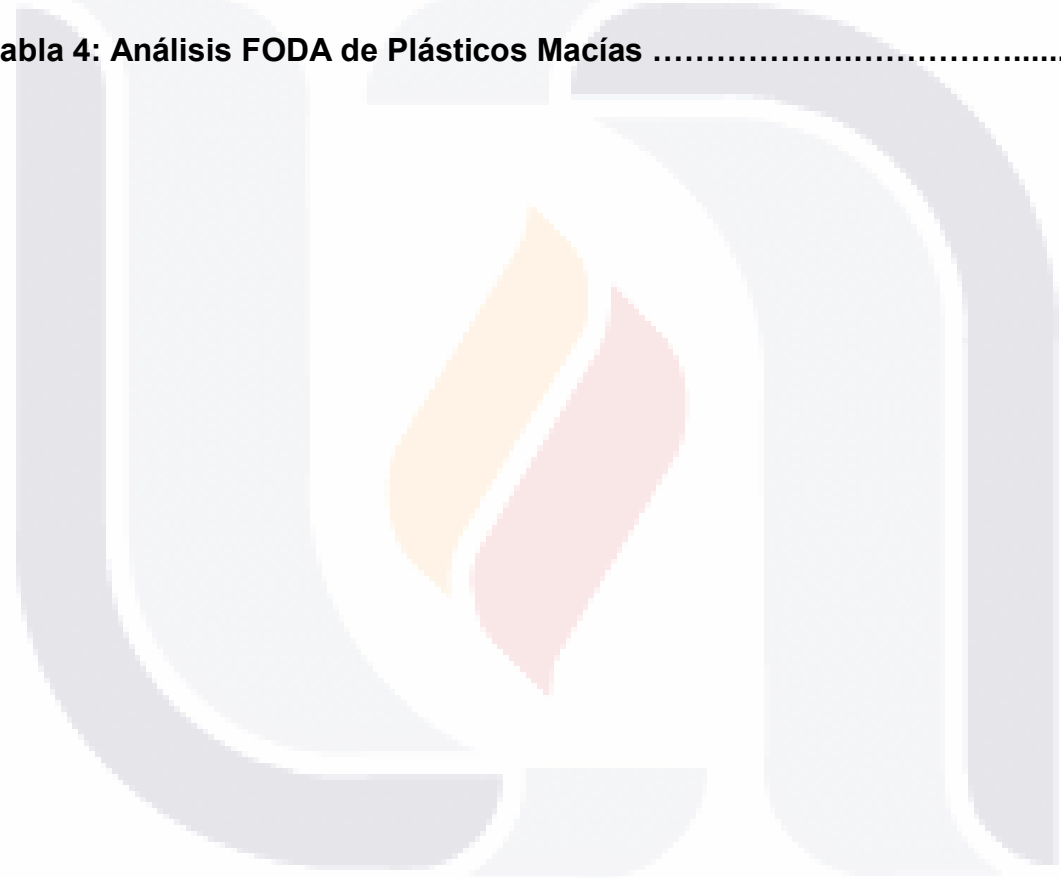
INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Estratificación de empresas según Diario Oficial.....4

Tabla 2: Surgimiento del pensamiento administrativo11

Tabla 3: Matriz FODA54

Tabla 4: Análisis FODA de Plásticos Macías68



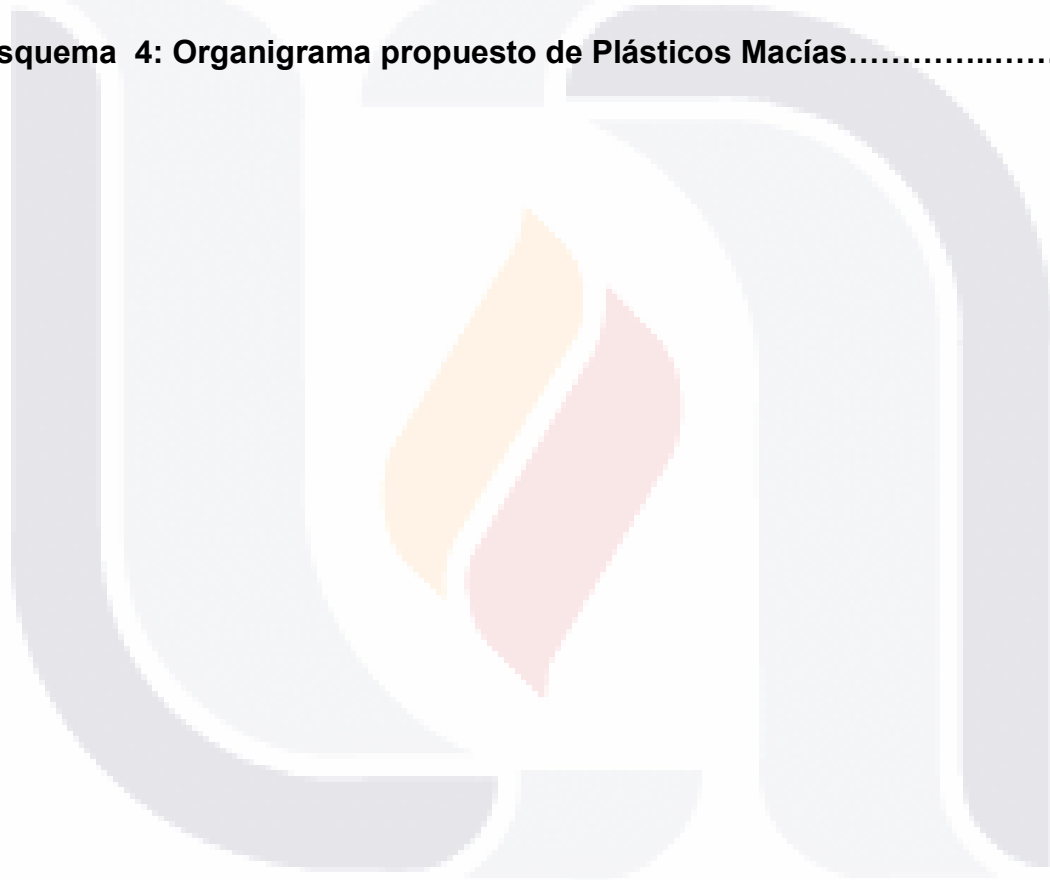
INDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1: Partes fundamentales de la organización21

Esquema 2: Estrategia corporativa31

Esquema 3: Análisis FODA 55

Esquema 4: Organigrama propuesto de Plásticos Macías.....76



II. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos de cambios y globalización, las empresas, y sobre todo las PYMES necesitan contar con instrumentos y metodologías que permitan a sus administradores, dueños o accionistas el buen funcionamiento y rentabilidad de las mismas, tener un desempeño lo más óptimo posible para maximizar los recursos con los que cuentan y enfocarse a un objetivo, y no tener desviaciones que los hagan perder el rumbo.

Antes de iniciar cualquier cambio la pequeña y mediana empresa debe conocerse así misma, analizar su situación y evaluar sus puntos fuertes y débiles.

La presente investigación, tiene por objeto aportar los diferentes elementos y mecanismos administrativos que permitan la Reestructuración Administrativa en la empresa “Plásticos Macías”.

Se presentarán las teorías de organización y reestructuración; se hace una recopilación de varios conceptos teóricos de distintos elementos y mecanismos, a fin de que la propuesta que se presente se sustente en bases sólidas.

Se presenta el análisis de la estructura y funcionamiento de la empresa Plásticos Macías, la situación actual y la descripción de las áreas de trabajo, además de sus características y datos relevantes que componen la empresa.

La presente investigación y propuesta de Reestructuración Administrativa se presentan como la forma más factible para la empresa Plásticos Macías para lograr su eficiente funcionamiento.

Al final del presente trabajo se incluyen las conclusiones que son parte fundamental de toda investigación.

Aplicar nuevas técnicas con la mira de dirigir el cambio en la organización implica capacitarse y elegir a gente competente y motivada para formar parte del grupo; para algunas empresas será más difícil adaptarse al cambio ya sea por su

estructura o por sus miembros, pero lo más importante es que el dueño o líder esté convencido y antes de iniciar cualquier cambio deben planear estratégicamente su rumbo; para no arriesgarse a un cambio impredecible.

II. ANTECEDENTES

Hoy en día, más del 90% de las empresas en México son empresas familiares (IPADE 2000), por lo tanto, juegan un rol dominante en la economía.

Las microempresas son auténticos eslabones de la producción ya que exportan y generan la mayor cantidad de empleos. En los países en proceso de desarrollo la microempresa es la organización más popular. En México se cuentan con 90% de microempresas, 5.8% son pequeñas y medianas empresas y el 2% son grandes.

La proliferación de microempresas fue considerada como una ventaja durante y los años posteriores a la crisis financiera de diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello problemas sociales.

Con la crisis del 2008 las cosas se han puesto más difíciles cada vez y se necesita una organización más estructurada y con bases sólidas, se tiene una clasificación de las empresas según el diario oficial de la federación y es la siguiente:

Con fundamento en los artículos 34 fracciones I, XXIV y XXXI, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 5, fracción XVI, del Reglamento Interior de la Secretaría de Economía, 2 y 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y

CONSIDERANDO

Que el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012 señala como uno de sus objetivos lograr una economía competitiva mediante el aumento de la productividad, la inversión en infraestructura, el fortalecimiento del mercado interno y la creación de

condiciones favorables para el desarrollo de las empresas, especialmente las micro, pequeñas y medianas;

Que las micro, pequeñas y medianas empresas son un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto, constituyendo, en el caso de México, más del 99% del total de las unidades económicas del país, representando alrededor del 52% del Producto Interno Bruto y contribuyendo a generar más del 70% de los empleos formales;

Que la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa tiene como objeto promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad, así como incrementar su participación en los mercados, en un marco de crecientes encadenamientos productivos que generen mayor valor agregado nacional, y

Que de común acuerdo con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público se considera necesario establecer una estratificación que partiendo del número de trabajadores tome en cuenta un criterio de ventas anuales, con el fin de evitar la discriminación en contra de empresas intensivas en mano de obra y de que empresas que tienen ventas significativamente altas participen en programas diseñados para micro, pequeñas y medianas empresas, se expide el siguiente:

ACUERDO

Primero. El presente Acuerdo tiene por objeto establecer la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

Segundo. Se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, de conformidad con los siguientes criterios:

Tabla 1: Estratificación de empresas según Diario Oficial

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

Tabla. Definición oficial del tamaño de las empresas en México de acuerdo al criterio de empleados y sector. Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio del 2009. (http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5096849&fecha=30/06/2009&print=true, México a 18 de septiembre del 2009) Extraído de (Diario Oficial de la Federación, 2009)

De acuerdo a esta clasificación, “Plásticos Macías” esta ubicada en el sector de industria como empresa pequeña pues cuenta entre 50 y 55 empleados y las ventas anuales son menores a los cien millones de pesos. Siendo una empresa familiar, todo se ha dado de manera informal y hace falta la formalidad de toda la organización para que esté a la altura de una empresa bien estructurada y con mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo.

La empresa Plásticos Macías, fue creada en el año del 2005 por el Ing. Mario Alberto Macías Arenas, que desde hace muchos años se ha dedicado a la fabricación de bolsa de plástico de alta y baja densidad, pero antes estaba asociado con otras personas y en el año 2004 decidieron separarse para seguir cada quien por su cuenta.

La empresa cuenta con maquinaria de la empresa anterior y maquinaria que se ha adquirido a lo largo de estos años que lleva la empresa, las instalaciones son rentadas y han sido adaptadas a las necesidades propias de la industria. En un principio se tenía concentrada toda la fábrica en una sola planta, hoy en día son dos plantas y el almacén, también cuenta con otra bodega que está separada de las demás, donde se guarda material reciclado y se encuentra una parte del área de peletizado.

La empresa se divide en áreas de producción. En una nave se encuentra el área de extrusión, peletizado y almacén de herramienta y materia prima, en otra nave que está comunicada con la anterior está el almacén de bobina, las máquinas confeccionadoras de camiseta, las de rollo y las de hoja, así como las oficinas, y pegada a esta última se encuentra el almacén, donde se guarda el producto terminado que de ahí pasa a las rampas para su repartición o entrega a los clientes.

La empresa ha tenido un crecimiento rápido por la demanda de los clientes, es una empresa familiar y por lo mismo no se cuenta con una estructura formal, no se tienen bien establecidas las funciones sobre todo para las áreas administrativas, en el área de producción aunque no se tiene por escrito las funciones están más claras.

En la empresa se fabrica bolsa de plástico de alta densidad, es polietileno de alta densidad con siglas PEAD o HDPE, y otros materiales aditivos y pigmentos para dar color a la bolsa. Se fabrica bolsa de camiseta de varios tipos, rollo, hoja y próximamente impresión. Se recicla todo el material que sale del corte, no se desperdicia nada, el área que se encarga de este proceso es el de peletizado.

La empresa distribuye los productos en el norte como Monterrey, Reynosa, Cd. Juárez, Durango, Torreón, San Luis Potosí, en el centro a Zacatecas, Aguascalientes y Guadalajara. Se cuentan con camiones repartidores donde se les entrega la mercancía a los clientes.

El producto es muy competido pues hay muchas fábricas que lo hacen, el problema es que es un producto que no tiene marca y no está posicionado en el mercado por lo cual hay mucha competencia, por eso la importancia de estructurar bien a la empresa para que pueda ofrecer productos de mayor calidad y a un precio competitivo.

IV. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El ingeniero Mario empezó la empresa con unas pocas máquinas y una camioneta para repartir, con un total de 12 trabajadores contando administrativos y operarios, todo ubicado en una nave industrial, pero con el paso del tiempo los requerimientos de los clientes han hecho que la empresa crezca de manera muy rápida haciendo que no se tenga tiempo para hacer una estructura administrativa adecuada para soportar dicho crecimiento, esto ha llevado a la necesidad de conocer como está en el momento su administración en todas sus áreas para poder hacer un análisis de la misma.

Se tiene la necesidad de establecer y reorganizar toda la empresa pues ésta sigue en crecimiento. Se tiene contemplado hacer otra nave, que ya serian tres y aparte el almacén, se pretende desarrollar nuevos productos como son la hoja de poly y meter la impresión, y en la bolsa de rollo aumentar su producción y mejorar el producto, así como cambiar la presentación del mismo.

Todo esto implica más trabajo administrativo y organización, así como definir mejor las actividades de las personas en el puesto donde se encuentran, si no se hace esto la empresa va a crecer sin bases, lo que afectaría ya que es un producto muy competido y que se maneja con márgenes de centavos de ganancia.

Con esta problemática se necesita hacer un análisis de su proceso administrativo en todas las áreas de la empresa para detectar los problemas y debilidades y así hacer una propuesta de una estructura nueva para la empresa que le permita tener un crecimiento sostenido y ser una empresa con mayor calidad en sus productos y tener un precio competitivo que le permita estar por encima de la competencia.

En base a varios autores como Benjamín Franklin, Henry Mintzberg, Koontz y O'Donnell, entre otros, están de acuerdo en que una organización bien estructurada y llevando a cabo una administración eficiente se puede lograr que tenga un crecimiento con bases sustentables y llegue al cumplimiento de sus objetivos. Por eso la propuesta de apegarse al proceso administrativo y llevar a cabo una reestructuración para el mejor funcionamiento de la empresa.

V. OBJETIVO GENERAL

Proponer una reestructuración administrativa que incremente la eficiencia en la empresa Plásticos Macías, para que de esta manera haya una mejor organización y control que de mejor coordinación entre las áreas de la empresa que produzca efectos importantes en el funcionamiento de la organización.

Objetivos Específicos:

- Proponer una reestructura administrativa en el área de producción con el fin de eficientar los procesos de producción y lograr una mayor productividad.
- Proponer una reestructura administrativa en el área de ventas para que se dé una mayor comunicación entre las áreas de producción y administrativa con el objeto de lograr una buena coordinación.
- Proponer una reestructura en el área de administración para tener un mayor control en todas las áreas.

VI. HIPÓTESIS

Para efectos de la presente Tesis nos se cuenta con una hipótesis dado que se trata de una propuesta práctica para la reestructuración de la empresa que haga que se tenga mejor organización y establecimiento de funciones y responsabilidades a sus integrantes, este trabajo se hace con el fin de satisfacer la necesidad que tiene la empresa de dicha organización.

VII. JUSTIFICACIÓN

El interés por el cual se realiza esta reestructura administrativa dentro de la empresa es por la necesidad que se tiene de contar con una empresa bien estructurada para que todos los que laboramos en ella conozcamos nuestras funciones y responsabilidades, de tal manera que cuando una persona nueva se integre a la organización conozca sus funciones y no tenga que estar adivinando que es lo que tiene que hacer; que la carga de trabajo se reparta equitativamente para todos los que integramos el equipo de trabajo y poder aplicar todo el conocimiento aprendido en la maestría para contar con un ambiente laboral en el que todos conozcamos la empresa, su misión y visión, sus objetivos y metas, y nos sintamos parte de la misma.

Así, organizando la parte administrativa se pueda llegar a toda la organización de modo que todos los departamentos y puestos estén bien definidos, que todos conozcan sus responsabilidades y se tenga una empresa bien organizada y con actividades claras.

Este trabajo también puede ser de utilidad a otras empresas del mismo ramo, estudiantes y cualquier persona que quiera darse una idea de cómo estructurar una empresa, aunque no sea de producción de bolsa pero el modelo puede servir de ejemplo.

VIII. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo, según por su objetivo, es una investigación aplicada, con un enfoque de diagnóstico. Se pretende hacer un análisis con el fin de detectar deficiencias y dar una propuesta coherente con la cual se puedan tomar decisiones que beneficien el buen funcionamiento de la empresa.

En lo que se refiere al análisis es de tipo descriptivo pues se presenta la situación actual de cada una de las áreas en cuanto a su funcionamiento y resultados.

Las fuentes de información son documentales y directas ya que se consultan documentos de análisis y se obtiene información directa del dueño y los trabajadores. La metodología se basará en el libro “Auditoria Administrativa” que presenta Benjamín Franklin, y de los apuntes de la materia de Reestructuración Administrativa de la Maestría de Administración.

CAPÍTULO I

FUNDAMENTOS TEÓRICOS

1.1. ADMINISTRACIÓN

No sirve de mucho que en una empresa existan buenas instalaciones, el mejor equipo, la mejor ubicación, etc. si todo lo anterior no va acompañado del elemento humano necesario para dirigir las actividades, o sea que la administración es importante para alcanzar objetivos de la organización.

1.1.1. Conceptos de Administración:

Definición Etimológica

La palabra “Administración”, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación.

Koontz y O'Donnell (2004) nos dan la siguiente definición: “Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”. Esta definición básicamente debe ampliarse:

- ✓ Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
- ✓ La administración se aplica a todo tipo de organizaciones.
- ✓ Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales.
- ✓ La intención de todos los administradores es la misma, generar un superávit.

- ✓ La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia.

Mi concepto personal de la Administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la misma para alcanzar los objetivos establecidas para lograr la visión y la misión.

1.1.2. Evolución del pensamiento administrativo

Numerosas y muy diferentes contribuciones de autores y especialistas ha dado como resultado diferentes enfoques de la administración, enseguida se presenta un resumen en forma de cuadro de las principales contribuciones:

1.1.3. Surgimiento del pensamiento administrativo

Tabla 2: Surgimiento del pensamiento administrativo

Autores	Principales contribuciones a la administración
Administración Científica	
Federico W. Taylor (1903)	Reconocido como “padre de la administración científica”. Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores.
Henry L. Gantt. (1901)	Instó a la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y

	administradores. Creó la gráfica de Gantt. Destacó la necesidad de capacitación.
Frank y Lillian Gilberto (1990)	A Frank Gilbert se le conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilberto, psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores.
	Teoría moderna de la administración operacional
Henri Fayol (1916)	Conocido como padre de la teoría administrativa moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración. Formuló 14 principios de la administración, como los referentes a la autoridad y responsabilidad, la unidad de mando, la cadena escalar (jerarquía) y el espíritu de cuerpo.
Hugo Munsterberg (1912)	Aplicación de la psicología a la industria y la administración.
Walter Hill Scout (1911)	Aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal.
Max Weber (1946, 1947)	Teoría de la Burocracia.
Vilfredo Pareto (1896, 1917)	Conocido como padre del enfoque de sistemas sociales de la organización y la administración.
Elton Mayo y F. J. Roethlisberg (1933)	Western Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño.
	Teoría de sistemas

Chester Barnard (1938)	La tarea de los administradores es mantener un sistema de esfuerzo cooperativo en una organización formal. Propuso enfoque de sistemas sociales de la administración muy completo.
	Surgimiento del pensamiento administrativo moderno
Meter F. Drucker (1974)	Prolífico autor sobre abundantes temas administrativos generales.
W. Edwards Deming	Introdujo el control de la calidad en Japón.
Laurence Peter (1969)	Observó que, al paso del tiempo, la gente asciende hasta un nivel en el que es incompetente.
William Ouchi (1981)	Explicó prácticas administrativas japonesas selectas adaptadas a las condiciones de Estados Unidos.
Thomas Peters y Robert Waterman (1982)	Identificaron las características de compañías a las que consideraron excelentes.

Fuente: Parte de la información de esta tabla se basa en Claude S. George, Jr. The History of Management Thought (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1972)

1.2. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para poder entender y aplicar la administración en una organización es necesario dividirla en funciones diferentes que van relacionadas entre si pero que un buen administrador debe tomar en cuenta para llevarlas a cabo y hacer que se cumplan los objetivos o razón de ser de la organización.

Las cinco funciones administrativas según Koontz (2004) en torno a las cuales se organiza el conocimiento en este trabajo son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

Descripción de cada una de ellas para el mejor entendimiento y para poder aplicarlas en la reestructura de la empresa.

- **PLANEACIÓN:** implica seleccionar misión y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acción futuros a partir de diversas alternativas.
- **ORGANIZACIÓN:** es la parte de la administración que supone el establecimiento de un estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar esas tareas.
- **INTEGRACIÓN DE PERSONAL:** implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación de carrera, compensación y capacitación tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.
- **DIRECCIÓN:** es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración. Todos los administradores coincidirían en que sus problemas más importantes son los que resultan de los individuos y en que los administradores eficaces deben ser al mismo tiempo líderes a quienes les ofrecen medios para la satisfacción de sus necesidades, anhelos y deseos,

es comprensible que la dirección suponga motivación, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación.

- **CONTROL:** que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. El control facilita el cumplimiento de los planes.

1.3. LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para que una organización llámese empresa o institución funcionen adecuadamente y trabajen para el logro de los objetivos es necesario que esté organizada, que los que integran dichas organizaciones sepan lo que tienen que hacer y cuales son sus responsabilidades y limitaciones como miembros de ellas.

Conceptos de organización:

Harold Koontz / Cyril O Doncel (2004): nos dicen que es la identificación de las diversas actividades, la agrupación de las mismas, asignar a cada grupo un administrador con autoridad para supervisar y coordinar, así como estipular la coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura organizacional para alcanzar ciertos objetivos.

Munich Galindo (2001): es el establecimiento de la estructura necesaria, determinando jerarquías para sistematizar en forma racional los recursos, así como simplificar funciones.

Reyes Ponce (1992): es la estructuración de las relaciones existentes entre funciones, niveles y actividades para lograr su máxima eficiencia dentro de planes y objetivos.

Es indudable que tanto las personas capaces como las dispuestas a cooperar trabajarán en conjunto más efectivamente si saben qué parte les corresponde

desempeñar en una operación en equipo y conocen la relación entre sí de sus funciones.

Para que una función organizacional pueda existir y poseer significado debe consistir en:

- La identificación y clasificación de las actividades requeridas
- La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dotado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos, y
- La estipulación de coordinación horizontal y vertical en la estructura organizacional.

1.4. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

En todas las organizaciones hay grupos de trabajo por estructura o por amistad o afinidad por algo, numerosos autores de libros y artículos de administración distinguen entre organización formal e informal. Koontz (2004) nos presenta dicha división:

La organización Formal

Se entiende por organización formal en general, la estructura intencional de funciones en una empresa organizada formalmente. Para proceder de manera correcta a la organización, un administrador debe generar una estructura que ofrezca las mejores condiciones para la contribución eficaz del desempeño individual, tanto presente como futuro, a las metas grupales.

La organización formal debe ser flexible. Debe dar lugar a la discrecionalidad, la utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades individuales en las organizaciones más formales. No obstante, en una situación

grupal los esfuerzos individuales deben canalizarse hacia metas grupales y organizacionales.

La organización informal

Chester Barnard (1938) (autor del libro "The functions of the Executive) describe la organización informal como el conjunto de actividades personales sin un propósito común consciente, aunque favorable a resultados comunes. Para resolver un problema de organización, es mucho más fácil pedir ayuda a alguien a quien se conoce personalmente, aunque trabaje en un departamento diferente, que a alguien de quien sólo se ha visto el nombre en un organigrama.

La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura de la organización; es por eso que la estructura formal y la informal se encuentran estrechamente relacionadas. Una ventaja que se tiene de los grupos informales es que pueden solucionar problemas fuera del lugar de trabajo pues están sin presiones para dar opinión o pensar en soluciones.

Según Vicente Perel (1982) ambas partes son inseparables; son como la cara y ceca de la moneda. Si cortamos la moneda en dos, el todo pierde su valor. Lo mismo sucede con las organizaciones.

1.5. SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

Según Benjamín Franklin (1998) el análisis de los procesos dinámicos y las fases de los mismos que caracterizan los sistemas administrativos en el complejo tejido de decisiones permite encontrar los medios más adecuados para resolver los problemas que enfrenta la administración de la consecuencia de sus propósitos.

Es importante señalar que el enfoque sistemático, ofrece la posibilidad de ser utilizado como método de análisis en cualquier nivel de abstracción general con el detalle que se requiera, sin desligar el objeto de estudio de los hechos y fenómenos que incluyen o se relacionan fundamentalmente con su operación. El método puede aplicarse en el estudio de un área, en el proceso de producción,

de un bien o servicio; en el manejo y control de recursos, o bien en la totalidad de la empresa.

El enfoque de los sistemas administrativos en las organizaciones.

La política actual del empresario mexicano es la de contar con sistemas administrativos más eficientes para su operación y presentación de servicios que le permitan afrontar adecuadamente las amenazas a la sobre vivencia y lograr el aprovechamiento de oportunidades con que se encuentren sus empresas; obtener la capacidad del empresario para adaptarse al entorno en que se mueve la empresa; satisfacer la necesidad de contar con nuevos métodos y procedimientos de trabajo, que también le permitan anticiparse a los constantes cambios, tomar iniciativas y alcanzar cambios en productividad, para lograr una situación óptima para su empresa en el corto, mediano y largo plazo.

Los procesos continuos destinados a superar la estructura orgánica, la formación permanente de los cuadros administrativos y la pauta fundamental para elevar los niveles de eficiencia en la función de la empresa representan el enfoque moderno para encausar los esfuerzos y modernizar los sistemas administrativos.

El avance tecnológico, el tamaño de las organizaciones y la rapidez con que se producen los cambios en todos los órdenes, en el político, económico, jurídico, fiscal y social, están obligados a idear procedimientos administrativos más dinámicos, más fluidos y flexibles que a veces tienden a romper con las estructuras y procedimientos del desempeño exacto y eficiente que aconseja la administración tradicional, a efecto de lograr valores programáticos que reclaman la unificación e integración de insumos complejos, tanto internos como externos. Externos dentro de un modelo de logros. Es decir, los requerimientos de operatividad para responder a la dinámica del ambiente en que se encuentra en la producción, o sea en los resultados; con un concepto de eficacia o efectividad, más que en los procedimientos internos con un criterio de eficiencia.

Este cambio de énfasis o de enfoque no significa que deben desecharse las concepciones tradicionales basadas en los preceptos de la administración científica, ni que el criterio de eficiencia interna deje de ser válido; sino más bien

que debe considerarse la función administrativa en su integridad dentro del contexto donde actúa, y respecto a su capacidad para responder a los requerimientos del medio externo que reclama logros programáticos.

Concepto de sistema

De acuerdo con Benjamín Franklin (1998) Es el conjunto ordenado de procedimientos, relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función. Un sistema se compone:

Elementos físicos

- formas
- reportes
- equipo
- material
- papel

Elementos de información

- datos
- archivo de datos
- instrucciones ¿cómo hacerlo?
- Procedimientos, ¿qué hacer y cómo hacerlo?
- Medidas, evaluaciones-comparaciones

Elementos humanos

- quien
- acciones tomadas
- conexiones-interrelaciones

Un sistema es una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo a un sistema integrado para lograr una mejor actividad de la empresa.

Tomado del libro “Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura” de Benjamín Franklin (1998)

1.6. COMO FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN

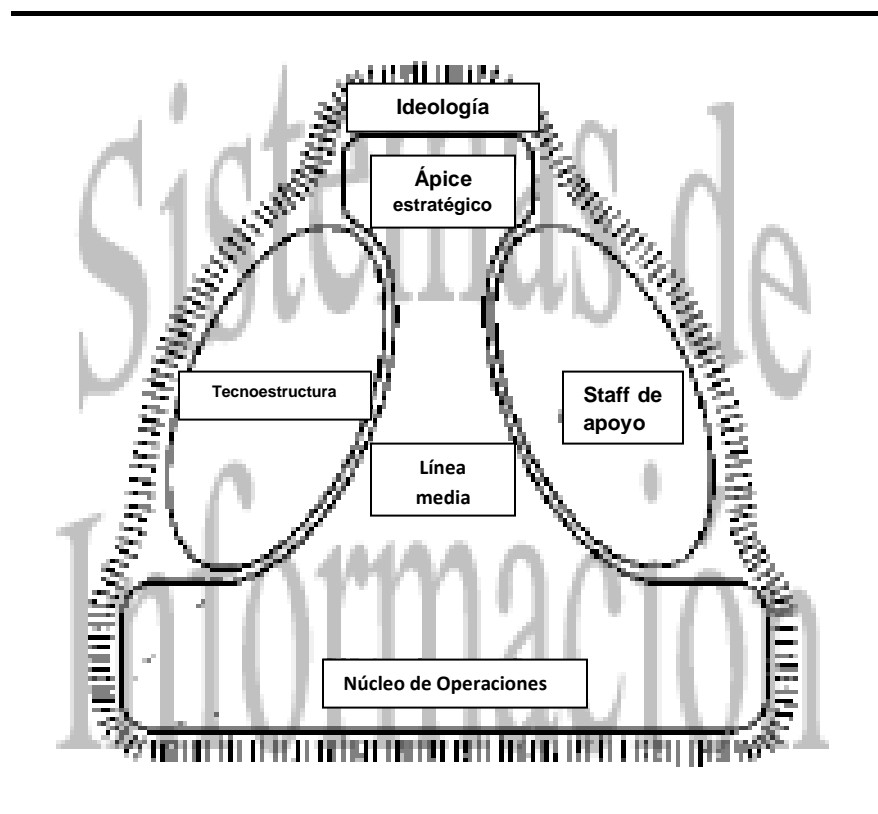
A medida que la organización crece y va adoptando divisiones de trabajo más complejas, entre sus operaciones aumenta la necesidad de una supervisión más directa. Se necesita otro cerebro para ayudar a coordinar el trabajo en su conjunto. Así pues, mientras que la división del trabajo hasta este punto se había producido entre los mismos operarios, la introducción de un directivo presenta la primera división administrativa del trabajo en la estructura, entre los que realizan el trabajo y los que lo supervisan. Además que la organización va adquiriendo complejidad se van añadiendo más directivos, ya no solo para dirigir a los operarios, sino también para dirigir a los propios directivos, construyéndose en consecuencia una jerarquía administrativa de autoridad.

A medida que se conozca más la organización sabremos como funciona, sus necesidades, de lo que tiene como características muy propias, sus debilidades tanto internas como externas, sus fortalezas y oportunidades dentro del mercado, etc. y así se puede llegar a un diagnóstico que nos permita sugerir los cambios necesarios para su buen funcionamiento.

A continuación se presentan las cinco partes fundamentales de la organización según Mintzberg (1993), las cuales están complementadas con la ideología y los sistemas de información.

Las cinco partes fundamentales de la organización

Esquema 1: Partes fundamentales de la organización



Fuente: Mintzberg (1993)

El núcleo de operaciones: abarca aquellos miembros que realizan el trabajo básico directamente relacionado con la producción de productos y servicios. Los operarios desempeñan cuatro funciones principales: 1.- aseguran los inputs para la producción, 2.- transforman los inputs en outputs, 3.- distribuyen los outputs, y 4.- proporcionan un apoyo directo a las funciones de input.

Ápice estratégico: se ocupa de que la organización cumpla efectivamente, con su misión y de que satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización (accionistas, agencias gubernamentales, sindicatos laborales, grupos de presión entre otros). En esencia, la supervisión directa en el ápice estratégico implica velar por que toda la organización funcione debidamente como una unidad integrada.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

No obstante cabe señalar que el ápice estratégico suele jugar el papel más importante entre las cinco partes de la organización en cuanto a la formación de la estrategia.

La línea media: el ápice estratégico está unido al núcleo de operaciones mediante la cadena de directivos de la línea media, provistos de autoridad formal. Dicha cadena pasa de los directivos superiores situados justo bajo el ápice estratégico hasta los supervisores de primera línea, que ejercen una autoridad directa sobre los operarios, constituyendo el mecanismo de coordinación que denominamos supervisión directa.

Así pues, la jerarquía organizativa surge en cuanto un supervisor de primera línea se pone al frente de un grupo de operarios para formar una unidad fundamental de organización; otro directivo asume el mando de dichas unidades formando una unidad de orden superior, y así sucesivamente hasta que todas las unidades restantes quedan al mando de un único directivo en el ápice estratégico, el director general, formando así la organización completa.

La tecnoestructura encontramos en la tecnoestructura a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno. Estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones: puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan, pero no participan en él. Así pues, la tecnoestructura solo resulta efectiva cuando puede recurrir a técnicas analíticas para ser más efectivo el trabajo ajeno.

¿En qué consiste la tecnoestructura? Se compone de los analistas que estudian la adaptación, el cambio de la organización en función de la evolución del entorno, y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de actividades en la organización.

Mientras que los analistas existen para normalizar el trabajo ajeno, su propio trabajo parecería estar coordinado con el de los demás, ante todo mediante la adaptación mutua aunque la normalización de habilidades juega un papel en esta coordinación, por que los analistas suelen ser especialistas con un preparación de alto nivel.

Staff de apoyo: si echamos una ojeada al diagrama de casi cualquier organización actual de cierta envergadura, veremos que existe un gran número de unidades especializadas cuya función consiste en proporcionar un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones.

Dadas las grandes variaciones entre los tipos de unidades de apoyo, resultaría imposible sacar una única conclusión definitiva respecto al mecanismo que mejor se ajusta a sus necesidades. No obstante, dado que gran número de unidades de apoyo están sumamente especializadas y se basan en un staff profesional, la normalización de las habilidades puede constituir el principal mecanismo de coordinación.

La ideología: aunque no está nombrada como una de las partes de la organización es importante porque alcanza las tradiciones y creencias de la organización y le da cierta vida propia al esqueleto de la estructura.

A estas partes modernamente le podríamos añadir otra muy importante: los sistemas de información que son los que establecerían el sistema nervioso central de toda la estructura organizativa sobre la base de las tecnologías de la información y de la comunicación implantadas en la organización.

1.7. REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA

Esta metodología fue tomada según Mintzberg (1999) del libro “La estructuración de las organizaciones”, el cual será una guía para el desarrollo del presente trabajo, tomando en cuenta todas las partes de la reorganización propuestas por el autor.

1.7.1. Alcance y fuentes de un cambio organizacional

Cuando se lleva a cabo un cambio en una estructura, se afecta en forma directa a toda la institución, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama, lo que repercute en toda la dinámica organizacional.

Para una reestructuración, el desarrollo de la misma puede encontrar variables originadas en dos sentidos:

Internas:

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- a) determinación de nuevos objetivos y programas
 - b) detección de problemas operativos internos
 - c) dificultad en el proceso de toma de decisiones
 - d) expansión de la organización
 - e) cambio de estrategia
 - f) funcionalidad técnica y/o tecnológica
 - g) a propuesta de alguna unidad administrativa
 - h) como resultado de un estudio técnico de mejoramiento

Externas

- a) modificación de las condiciones económicas del país
- b) cambios en el marco legal ambiental
- c) a propuesta de cámaras o grupos de afiliación
- d) por acuerdo Inter organizacional
- e) en atención a convenios y/o tratados nacionales e internacionales
- f) por demanda de los clientes o usuarios de los productos o servicios

1.7.2.Procedimiento general de reorganización

Para Mintzberg (1999) La reestructuración de una organización de trabajo debe llevarse a cabo en forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio basado en los siguientes elementos:

- Metodología
 - a) Visión del estudio
 - b) Planeación del estudio
 - c) Recopilación de datos

- d) Análisis de datos
- e) Formulación de recomendaciones
- f) Implantación
- g) Evaluación

- Mecanismos de estudio
 - a) En el sector privado
 - b) En el sector público
- Instrumentos técnicos de apoyo

Entre los más representativos se pueden mencionar:

- a) Organigramas
- b) Cuadros de distribución del trabajo
- c) Diagramas de flujo
- d) Cuadros estadísticos
- e) Estudios de mercado
- f) Diagramas de distribución del espacio
- g) Análisis de puestos
- h) Valuación de puestos
- i) Contenido del diseño de los sistemas de información
- j) Árbol de decisiones
- k) Estudios del entorno
- l) Redes para el análisis lógico de problemas y actividades
- m) Tablas de decisiones
- n) Técnica de investigación de operaciones
- o) Manual de organización
- p) Manual de procedimientos

q) Otros manuales de apoyo

1.7.3.Principios de organización

Según Mintzberg (1999) los principios de organización los divide de la siguiente forma:

Departamentalización: este término involucra el proceso de especialización del trabajo, de acuerdo con el lugar, producto, clientela o proceso que resulta de la división o combinación del personal y de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.

La operaciones, actividades y funciones constituyen los elementos principales de la departamentalización, los cuales son: operación, actividad y función; mediante la departamentalización se pretende agrupar en unidades definidas las funciones que tienen objetivos afines y se orientan hacia el mismo propósito.

Jerarquización: es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante sólo un superior inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad.

La estructura de toda institución debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí; es decir, las unidades administrativas deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión, puesto que la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinada: a mayor contacto con el público o con los bienes y servicios producidos, su ubicación en la escala será más baja, y a mayor numero de tareas de planeación, coordinación y control, más alta.

Línea de mando o autoridad: estas líneas están íntimamente relacionadas con la jerarquización a la vez que representan el enlace entre las unidades; constituyen el elemento estructural de los organigramas ya que representan gráficamente la delegación de autoridad, e indican la línea de información básica.

De acuerdo con este principio, varios departamentos deben ser manejados por una dirección y las direcciones deben ser controladas por una dirección general.

Autoridad funcional: existen ciertas unidades especializadas que generalmente realizan funciones de asesoría, planeación y supervisión, ubicadas fuera de la estructura piramidal de la organización. Estas unidades apoyan la adecuada operación y control de los programas mediante acciones técnicas y con personal experto con los cuales no cuentan las unidades de línea.

Las unidades especializadas con esta adscripción no participan directamente en la toma de decisiones, por lo que su trabajo se limita a proporcionar un servicio especial que coadyuve a dicha acción.

Unidad de mando: la unidad no debe tener más que un solo jefe; ello evita que dos unidades tengan autoridad sobre una misma área, pues debe existir una sola autoridad formal que dé las órdenes, tome las decisiones y reciba los informes a cerca del cumplimiento de los deberes.

Autoridad: es la facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o bien para que se acate una decisión; sintéticamente, se dice que autoridad es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer algo lo cual necesariamente implica el ejercicio del mando.

Responsabilidad: es la exigencia que tiene todo individuo y órgano administrativo de dar cumplimiento a las acciones encomendadas y de rendir cuentas de su ejecución a la autoridad correspondiente.

Tramo de control: esto nos indica el numero de funcionarios o unidades administrativas que pueden depender directamente de un órgano superior, ya que la capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano bajo su cargo.

Comunicación: es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado. La comunicación formal ocurre entre individuos o unidades, con base en el puesto o jerarquía que ocupan; en razón de las actividades encomendadas, o conforme a niveles jerárquicos y

procedimientos determinados por la organización, con el propósito de coordinar de manera eficiente todas las acciones.

La comunicación informal es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos por la organización, debido a las necesidades de trabajo, relaciones individuales, afinidades intergrupales, etc.

Delegación, descentralización y desconcentración: uno de los elementos clave que se tiene que considerar en una dinámica de cambio organizacional es la delegación, a la cual se puede definir como el acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan. Esta mecánica implica:

- Determinar los resultados esperados de un puesto
- Asignar funciones al puesto
- Delegar autoridad para cumplir estas funciones
- Responsabilizar a la persona que ocupa ese puesto por el cumplimiento de las funciones.

El concepto de descentralización varía notablemente entre los sectores privado y público. En el primero, se entiende como tendencia a dispersar la autoridad para tomar decisiones en una estructura organizada, en tanto que el segundo se el concibe como la acción de crear o transferir funciones a organismos con personalidad jurídica distinta a las del Estado, pero que se encuentran sujetos a controles especiales de la administración central.

En cuanto a la desconcentración, ésta puede considerarse como un recurso intermedio de descentralización, una forma limitada de la misma, ya que es una forma de organización administrativa por la cual se transfieren funciones de ejecución y operación, a la vez que se delegan facultades de decisión en una unidad técnico-administrativa, con ámbito territorial determinado, mientras los órganos centrales se reservan las funciones normativas de planeación, coordinación y control genérico, manteniendo la relación jerárquica.

1.7.4. Características de los niveles administrativos

Un elemento de decisión útil para desagregar las funciones y evitar omisiones y/o duplicaciones, además de servir como guía técnica del cambio, es precisar las funciones genéricas de cada nivel de la estructura organizacional y son:

Funciones que caracterizan al nivel directivo:

- a) Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles.
- b) Elaborar programas y determinar objetivos y prioridades a mediano y largo plazos.
- c) Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la función sustantiva o de apoyo de las unidades.
- d) Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de las unidades administrativas para corregir desviaciones.
- e) Interrelacionar las acciones de la dirección general con otras unidades de la organización
- f) Mantener y conducir las relaciones públicas de la institución
- g) Prever el financiamiento de la organización
- h) Determinar políticas de desarrollo de personal y preparar personal directivo.

Funciones que caracterizan al nivel superior:

- a) Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- b) Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de su función sustantiva o de apoyo.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de programas.
- d) Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas
- e) Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas

- f) Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de su área.

Funciones que caracterizan al nivel operativo

- a) Precisar las metas a alcanzar en sus áreas de trabajo
- b) Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad
- c) Determinar los procedimientos y métodos específicos de trabajo
- d) Supervisar el desarrollo del personal a su cargo
- e) Evaluar la productividad y promover la eficiencia
- f) Proponer medidas y ajustes a sus actividades, y elaborar informes para sus superiores
- g) Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas, así como estímulos para su personal.

1.8. DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

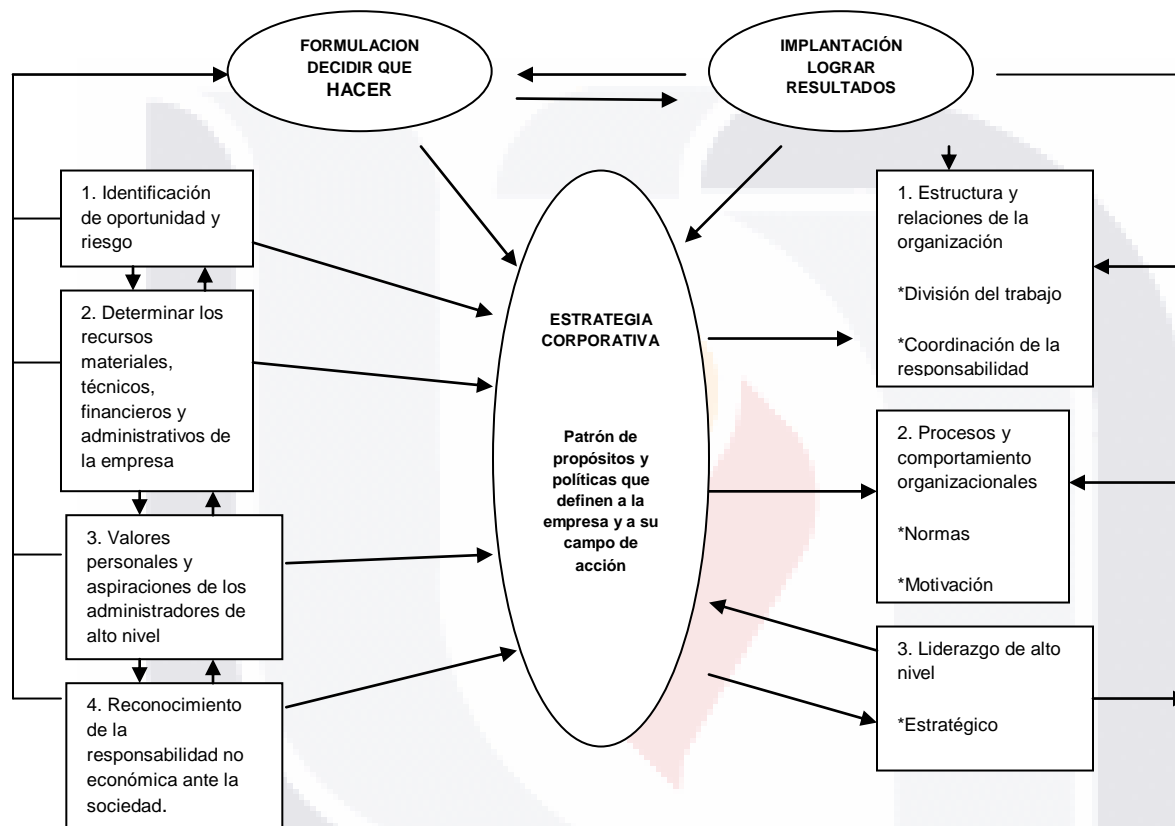
Para todo plan se requiere de la planeación para poder ejecutar de manera adecuada los cambios que se requieran hacer, sobre todo cuando está en juego una organización de la cual dependen muchas personas, antes de diseñar como se quiere la estructura de la organización es importante planear de acuerdo al ambiente interno y externo que se tiene en la organización.

1.8.1. Estrategia de planeación para el cambio estructural

De acuerdo con Mintzberg (1993) la determinación de la estrategia adecuada para una empresa se inicia con la identificación de las oportunidades y los riesgos en su medio ambiente. Esta se interesa por la identificación de un margen de opciones

estratégicas, la reducción de este margen ocasionada por el reconocimiento de las restricciones impuestas por la capacidad corporativa, y por la determinación de una o más estrategias económicas en niveles aceptables de riesgo.

Esquema 2: Estrategia corporativa



Fuente: Mintzberg (1993)

Para hacer una estrategia más completa se deben analizar condiciones como:

- La naturaleza del medio ambiente de la compañía
- Tecnología
- Ecología
- Economía
- Industria
- Sociedad

- Política

Con estos factores nos damos cuenta de la condición de la empresa y como estamos ante esas condiciones, para saber que estrategias vamos a tomar para el cambio.

1.8.2. Los parámetros fundamentales del diseño

De acuerdo con Mintzberg (1993) esencia del diseño organizacional es la manipulación de una serie de parámetros que determinan la división del trabajo y el logro de la coordinación. Algunos de ellos implican el diseño de posiciones individuales, otros el diseño de la superestructura, algunos el diseño de enlaces laterales para conformar la superestructura y, por último un grupo que implica el diseño del sistema de toma de decisiones de la organización, los principales parámetros del diseño estructural y los vínculos con los mecanismos de coordinación. Los parámetros son los siguientes:

- La especialización del trabajo: se refiere al numero de tareas de un determinado puesto y el control que el trabajador tiene sobre ellas.
- La formación del comportamiento: se refiere a la estandarización de los procesos de trabajo mediante la importancia de instrumentos de operación, descripción de puestos, reglas, reglamentos, etc.
- La capacitación: se refiere a la utilización de programas formales de instrucción para establecer y estandarizar en las personas los conocimientos y habilidades requeridas para el desempeño de determinados trabajos al interior de las organizaciones.
- El adoctrinamiento: se refiere a los programas y técnicas mediante los cuales las normas de los miembros de una organización son estandarizadas, para sensibilizarlos respecto a sus necesidades ideológicas y puedan así ser aptos para la toma de decisiones y acciones de la organización.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- La agrupación de unidades: se refiere a la selección de las bases a partir de las cuales los puestos serán agrupados en unidades y estas a su vez, en unidades de un orden superior.
 - El tamaño de la unidad: se refiere al número de posiciones contenidas en una sola unidad. El término equivalente, espacio de control, no es utilizado aquí dado que algunas veces las unidades se mantienen pequeñas a pesar de la ausencia de un control supervisor estricto.
 - Los sistemas de planeación y control: se utilizan para estandarizar los resultados. Pueden ser divididos en dos tipos: los sistemas de planeación de las acciones los cuales especifican las acciones antes que sean emprendidas y los sistemas de control de desempeño.
 - Los dispositivos de enlace: se refiere a toda una serie de mecanismos utilizados para estimular la adaptación mutua dentro y entre las unidades, son cuatro los más importantes: *las posiciones de enlace, los grupos de trabajo temporales y permanentes, los administradores integradores y la estructura matrix.*
 - La descentralización: se refiere a la difusión del poder en la toma de decisiones. Cuando en una organización todo el poder se encuentra en un solo punto se le llama estructura centralizada; cuando el grado de poder se distribuye entre varios individuos se le conoce como relativamente descentralizada.

Con estos parámetros se puede dar una idea clara de cómo se va a hacer la reestructura, siguiéndolos es más fácil no caer en errores y trabajos inútiles que se tengan que modificar de nueva cuenta.

1.9. FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

Las técnicas que a continuación se describen son utilizadas para representar la estructura de la organización, de modo tal que permita su rápida comprensión, facilitando el análisis y la exposición de los problemas que posee.

1.9.1. Manuales de Organización

De acuerdo con Benjamín Franklin (1998), los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir de forma ordenada y sistemática información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarias para el mejor desempeño de sus tareas.

Objetivos:

- Presentar una visión de conjuntos de la organización, individual, grupal o sectorial.
- Presentar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta relación de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la relación del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puestos en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Proveer el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

El manual de organización

Identificación

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Título y extensión general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad que se refiere.
- Lugar y fecha de elaboración
- Numero de revisión
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el numero de la forma. Entre las siglas y el numero debe colocarse un guión o diagonal

Índice o contenido

Relación de los capítulos o apartados que constituye el cuerpo del documento.

Prologo y/o introducción

Sección en donde se aplica que es el manual, su estructura, propósitos, ámbitos de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del de más alto nivel jerárquico.

Antecedentes históricos

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

Legislación o base legal

Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización de las cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Atribuciones

Trascripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo o inciso.

Estructura orgánica

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de relaciones de jerarquía.

Esta descripción de la estructura orgánica debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción

1.9.2. Organigramas

De acuerdo con Benjamín Franklin (1998), un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Objetivo

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización.

Utilidad

- Proporciona una imagen formal de la organización
- Constituye una fuente de consulta oficial
- Facilitan el conocimiento de una organización, así como de sus relaciones de jerarquía
- Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Criterios fundamentales para su preparación

- Precisión: en los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.
- Sencillez: debe ser lo más simple posible, para representar las estructuras en forma clara y comprensible.
- Uniformidad: en su diseño el conveniente homogeneizar el empleo de nomenclaturas, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.
- Presentación: su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.
- Vigencia: para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que en el margen inferior derecho se note el nombre de la unidad responsable de su preparación, así como la fecha de autorización.

Clasificación

Las organizaciones pueden clasificarse en cuatro grandes grupos:

1. Por su naturaleza:

- a. Micro administrativos: corresponde a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o alguna de las unidades que la conforman.
 - b. Macro administrativos: involucran a más de una organización
 - c. Meso administrativos: contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.
2. Por su ámbito:
- a. Generales: contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características.
 - b. Específicos: muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.
3. Por su contenido:
- a. Integrales: es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización. Así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.
 - b. Funcionales: incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas, las unidades incluidas en el gráfico.
 - c. De puestos, plazas y unidades: indican para cada una unidad consignada las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o asignadas. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.
4. Por su presentación:
- a. Verticales: presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.
 - b. Horizontales: despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga o

columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

c. Mixto: la presentación utiliza combinaciones horizontales y verticales con el objeto de ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

d. De bloque: parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

Diseño

Figuras: las figuras se utilizan para representar en el gráfico de la organización las unidades que la conforman.

- Forma: como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama.
- Dimensión: los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.
- Colocación de las figuras: la ubicación de las figuras en el gráfico debe apegarse a las siguientes consideraciones:
 1. en diferentes niveles jerárquicos
 2. en mismo nivel jerárquico

Líneas de conexión: para mostrar los diferentes tipos de relaciones que se presentan en una estructura de organización se emplean líneas.

1. Relación lineal
2. Relación de autoridad funcional
3. Relación de asesoría
4. Relación de coordinación
5. Relación con órganos desconcentrados
6. Relación con comisiones

7. Comités

Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas

Los pasos básicos para la presentación de organigramas según Benjamín Franklin (1998) son:

Autorización para realizar el estudio:

El responsable a la unidad encargada de elaborar los organigramas puede hacerlo por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores. Esta autorización debe emanar de los niveles de decisión, toda vez que se traducirá en el apoyo con que debe contar quien realice el acopio de la información para el diseño de los organigramas.

Integración del equipo de trabajo:

La tarea de hacer organigramas requiere de personal compenetrado con la materia, por lo que es procedente efectuar una selección del equipo que se asignará para este efecto, así mismo, se puede capacitar a personal de apoyo. En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, basta con designar a un responsable para llevarlo a cabo.

Determinación del programa de trabajo:

Es necesario que la planeación de actividades para la composición de organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, para lo cual puede emplearse una gráfica de Gantt y/o una red, independientemente que se complete con una exposición de motivos en forma adicional.

Capacitación de información:

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos de las áreas, con el personal operativo, así con los usuarios de los servicios y/o áreas que interactúan con el área de cambio. También se puede acudir a los archivos y centro de documentación, en donde, a través de la investigación documental se puede recopilar información

normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización.

Clasificación y registro de la información

El trabajo de clasificación y registro debe concentrarse en formatos que permitan su manejo ágil y claro, los cuales es recomendable ordenar en carpetas en calidad de documentos fuente. El proceso de los mismos puede contemplar la utilización de equipos de cómputo, específicamente paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o presentaciones, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico.

Análisis de información:

Es necesario realizar un examen crítico de los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicaciones de funciones.

Diseño de organigrama:

Integración del documento con las alternativas específicas.

1.10. Análisis y diseño de puestos

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización. La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

1.10.1. Análisis de la información sobre puestos: perspectiva general.

Según Wether y Heith (2006) antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos; esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización.

Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.
5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

1.10.2. Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de estudiar cada puesto, Wether y Heith (2006) proponen que los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma

tesis tesis tesis tesis tesis

empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

Identificación de puestos.

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

Desarrollo del cuestionario.

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- Identificación y actualización: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.
- Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

Obtención de datos.

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- Comités de expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.
- Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.
- Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

1.10.3. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos.

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada. Wether y Heith (2006) hacen un concepto de la descripción de puestos.

Descripción de puestos:

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos. Wether y Heith (2006) nos proponen los datos básicos en la descripción de puestos y es la siguiente:

- Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

Localización: departamento, división, turno (del puesto).

Jerarquía, para establecer niveles de compensación.

Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificaciones del puesto:

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño:

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto. Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

1.10.4. El sistema de información sobre los recursos humanos.

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

Organización de la base de datos:

Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más, los puestos se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

Diseño de puestos.

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Elementos organizativos del diseño de puestos:

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Esta técnica se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

Flujo de trabajo. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

Prácticas laborales. Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

Elementos del entorno en el diseño de puestos:

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

Habilidad y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

Elementos conductuales en el diseño de puestos:

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- Autonomía – responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de auto estimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.

- TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS
- Retroalimentación – información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

1.10.5. El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

Aumentar los aspectos conductuales quizás repercuta en la eficiencia. En este sentido, no existe una solución unívoca. Los expertos en personal deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

Técnicas para el nuevo diseño de puestos.

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.

Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

- Rotación de labores. Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas.
- Inclusión de nuevas tareas. Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- Enriquecimiento del puesto. Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

1.11. El análisis FODA

De acuerdo con la revista Estrategia Magazine (2009) el análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza para comprender la situación actual de una empresa, organización, producto o servicio específico, desempeño profesional o académico, tomar una mejor posición ante una negociación, estudiar la forma en que estamos realizando una venta y en muchas otras situaciones. El objetivo de esta herramienta es ayudarlo a diagnosticar para, en función de ello, poder decidir.

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats). Y recordamos en este momento una experiencia enriquecedora que tuvimos con un académico español al que no nos atrevimos a preguntarle, aunque imaginamos, cuál era el motivo para que en España lo llamen Análisis DAFO. Es el análisis de variables controlables, las debilidades y fortalezas son internas de la organización o de las personas y por lo tanto se puede actuar sobre ellas con mayor facilidad, y de variables no controlables, las oportunidades y amenazas las presenta el contexto, el ambiente o la situación y la mayor acción que podemos tomar con respecto a ellas es preverlas y actuar a nuestra conveniencia.

1.11.1. ¿PORQUÉ USARÍA USTED UNA HERRAMIENTA COMO ESTA?

El análisis FODA es una forma muy efectiva de identificar sus fortalezas y debilidades, y de examinar las oportunidades y amenazas que deberá enfrentar. Hacer un análisis utilizando el método de FODA lo ayudará a centralizar su atención

en áreas donde usted es más fuerte, y donde residen las mayores oportunidades.

1.11.2. CÓMO USAR ESTA HERRAMIENTA

Para llevar a cabo un análisis FODA intente encontrar respuestas a los siguientes interrogantes. Donde sea apropiado utilice preguntas similares:

Fortalezas:

- ¿Cuáles son sus ventajas con respecto a otros?
- ¿Qué cosas hace bien?
- ¿Qué es lo que otras personas ven como sus fortalezas?

Considere este desde su propio punto de vista y desde el de las personas con las que tenga trato, por ejemplos sus clientes. No sea modesto, sea realista. Si tiene alguna dificultad con esto, pruebe haciendo una lista de sus características. Alguna de estas serán afortunadamente sus Fortalezas

Debilidades:

- ¿Qué debería mejorar?
- ¿Qué es lo que considera que hace mal?
- ¿Qué cosas debería evitar?

Nuevamente, considere esto desde los dos puntos de vista, interna y externamente, ¿otras personas perciben debilidades que usted no ve?, ¿están sus competidores haciendo alguna cosa mejor que usted?. Es lo mejor ser realista en este momento y enfrentar cualquier verdad, aunque sea desagradable, tan pronto como sea posible.

Oportunidades:

- ¿Dónde están las mejores oportunidades que podría encontrar?
- ¿Cuáles son las tendencias interesantes de las que usted está consciente?

Las oportunidades más útiles pueden venir de cosas como:

- Cambios en tecnología y mercados tanto en pequeña como a gran escala.
- Cambios en políticas de gobierno relativas a su actividad.
- Cambios en patrones sociales, perfiles de la población, cambios en el estilo de vida, etc.
- Acontecimientos locales.

Amenazas:

- ¿Qué obstáculos debe afrontar?
- ¿Qué está haciendo su competencia?
- ¿Están cambiando las especificaciones requeridas para desarrollar su trabajo, producto o servicio?
- ¿Está cambiando la tecnología amenazando su posición?
- ¿Tiene deudas o problemas con el flujo de fondos?

Haciendo éste análisis a menudo se verá iluminado, tanto en términos de puntualizar qué cosas deben ser hechas, como en términos de poner los problemas en perspectiva

También es recomendable aplicar el análisis FODA en sus competidores, esto puede producir interesantes descubrimientos.

El análisis FODA es una guía para el análisis de nuestras fortalezas y debilidades, y de las oportunidades y amenazas que debemos enfrentar. Debe ayudarnos a enfocar y apoyarnos aún más en nuestras fortalezas, minimizar las debilidades, y tomar las mayores ventajas posibles de las oportunidades posibles.

El FODA es una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos o externos de programas y proyectos.

El FODA se representa a través de una matriz de doble entrada, llamada **matriz FODA**, en la que el nivel horizontal se analizan los factores positivos y los negativos.

En la lectura vertical se analizan los factores internos y por tanto controlables del programa o proyecto y los factores externos, considerados no controlables.

Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian al programa o proyecto de otros de igual clase.

Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atentar contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearla.

En síntesis:

- las fortalezas deben utilizarse
- las oportunidades deben aprovecharse
- las debilidades deben eliminarse y

- las amenazas deben sortearse

1.11.3. MATRIZ FODA

Tabla 3: Matriz FODA

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS
Controlables	No Controlables

FORTALEZAS

(+)

OPORTUNIDADES

(+)

DEBILIDADES

(-)

AMENAZAS

(-)

Fuente: Revista Estrategia Magazine (2009)

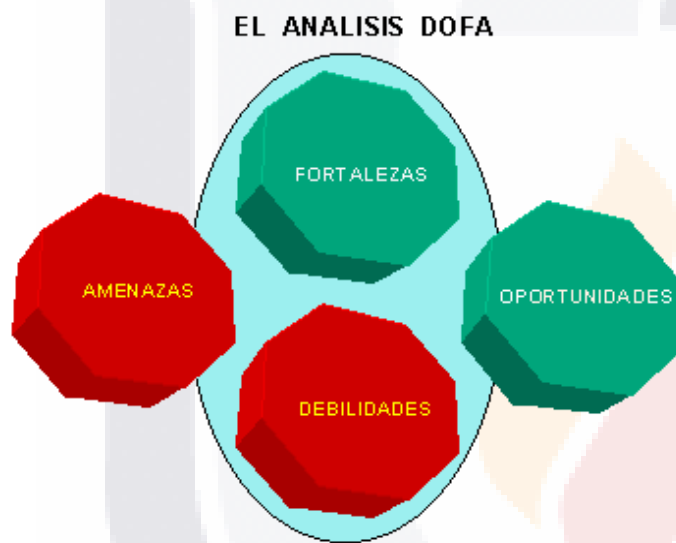
FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado

y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Esquema 3: Análisis FODA



Fuente: Revista Estrategia Magazine (2009)

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

- **Análisis de Recursos**

Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.

- **Análisis de Actividades**

Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad

- **Análisis de Riesgos**

Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.

- **Análisis de Portafolio**

La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
- ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan?

Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. Fortalezas Organizacionales Comunes

Cuando una determinada fortaleza es poseída por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.

2. Fortalezas Distintivas

Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

3. Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintiva

Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva

cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

- **Análisis del Entorno**

Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).

- **Grupos de interés**

Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.

- **El entorno visto en forma más amplia**

Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Pregúntese:

- ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
- ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

1.12. CONCEPTOS UTILIZADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Procesos: de acuerdo a la Real Academia de la Lengua Española se denomina proceso al conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan o

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

tienen lugar con un fin. Si bien es un término que tiende a remitir a escenarios científicos, técnicos y/o sociales planificados o que forman parte de un esquema determinado, también puede tener relación con situaciones que tienen lugar de forma más o menos natural o espontánea.

Según el Instituto de Ingeniería de Procesos un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones lógicamente relacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.

Hay tres elementos importantes en un proceso:

- Valor agregado: Aquellas que transforman los datos e insumos para crear información y productos o servicios para el cliente.
- Traspaso (flujo): Aquellas en las que se entrega de manera interdepartamental o externa la información y productos.
- Control: Aquellas que permiten que las actividades de traspaso se lleven a cabo de acuerdo a especificaciones previas de calidad, tiempo y costo establecido.

Procedimientos: El Procedimiento Administrativo ha sido definido diciendo: " Que es el conjunto de trámites que debe observar la Administración al desarrollar su actividad..." Por lo expuesto, no parece sustancial si el procedimiento se documenta de manera tradicional o si se registra electrónicamente, salvo las particularidades que emanan del soporte utilizado.

CAPÍTULO II

EMPRESA “PLÁSTICOS MACÍAS”

2.1. ESTRUCTURA ACTUAL

La estructura con que cuenta actualmente Plásticos Macías está conformada por un Director General, que es el propietario de la empresa y las áreas de Administración, Producción y Ventas.

El área administrativa se divide en:

- ≈ Contabilidad
- ≈ Recursos Humanos
- ≈ Compras
- ≈ Finanzas
- ≈ Crédito y Cobranza

En el área de producción existen:

- ≈ Peletizado
- ≈ Extrusión
- ≈ bolseado
- ≈ Mantenimiento de equipos

El área de ventas:

- ≈ Ventas y atención a clientes
- ≈ Logística

El **director general** es el que toma todas las decisiones importantes y está al tanto de todo, préstamos, cuestiones con clientes ya que él va a vender directamente cuando se requiere, independientemente del encargado de ventas, con proveedores con quienes trata el precio y ordena compras de todos los insumos; dentro de la producción se encarga de la compra de maquinaria, está al tanto de la producción, entrega a los clientes, etc.

La **gerente administrativa** lleva toda la contabilidad con asesoría de un contador externo; Recursos Humanos en coordinación con el gerente de producción,

elaboración de la nómina y pago a empleados, maneja todo lo que son movimientos bancarios, pagos, compras de algunos insumos, lleva el control vehicular, lleva algunas cuestiones administrativas en general de la empresa de otros departamentos. También se involucra en ventas llevando crédito y cobranza, y también alguna relación con varios clientes por aclaraciones, etc. Y funge como asistente del director general.

El **gerente de producción** se encarga de todo lo relacionado a la producción, tiene a su cargo a todos los operativos, también hace la programación de la materia prima y tiene mucha relación con los proveedores, también realiza funciones administrativas como entrevistas al personal antes de su contratación, asuntos con vigilancia, asuntos con clientes y parte de compras.

El **gerente de ventas** se encarga de tomar todos los pedidos, atención a clientes, logística de entrega, también tiene relación con producción pues en ocasiones hace cambios en la misma para adecuar los pedidos, realiza algunas compras, elabora facturas y notas de crédito para entregar a los clientes.

Por lo anteriormente expuesto, nadie tiene bien definidas sus funciones, pues como se comenta todos hacen funciones de áreas que no les corresponden.

Hasta el momento no se cuenta con una misión, visión ni objetivos, todos tienen idea de lo que se hace y lo que se quiere lograr pero nadie sabe los objetivos que se tienen que alcanzar con su puesto, ni cuál es la misión y visión de la empresa, no saben qué se quiere lograr ni a donde se pretende llegar, no se tiene estructurado ningún puesto.

Actualmente la empresa se dedica a la fabricación de bolsas de polietileno de alta densidad, son varios tipos de productos como la bolsa de camiseta en cuatro tamaños, diferentes densidades (grueso de la bolsa), diferentes colores y rayas bicolors, bolsa de rollo de diferentes medidas y calibres, hoja suelta, varias presentaciones en la bolsa, como son en bultos de diferentes kilogramos o en cajas, kiliada o a granel, etc. Son varios los productos que se ofrecen y en un futuro se ofrecerá la bolsa de baja densidad y la impresa así como la bolsa biodegradable.

CAPÍTULO III

3.1. INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE “PLÁSTICOS MACÍAS”

3.1.1. Diseño Metodológico

En el presente apartado se muestra la metodología con la cual se llevará a cabo el estudio, los diferentes análisis que se realizarán, así como el diseño de instrumentos.

El alcance de la investigación es del tipo descriptivo, por lo cual, sólo se podrán detallar las características del grupo estudiado. Este grupo es la fábrica de bolsas de plástico “Plásticos Macías”, se hará un estudio por medio de sus directivos y un muestreo de trabajadores de cada área de la empresa.

Se trabajará sin la formulación de una hipótesis, ya que este tipo de estudio no permite la comprobación de la misma, debido a que no se lleva a cabo una experimentación y no se trata de comprobar nada.

3.1.1.1 Preguntas de investigación

Las preguntas que dan pauta a la investigación y servirán para el desarrollo de la misma son:

¿Cuál es la visión, misión y objetivos de la empresa “Plásticos Macías?”

¿Cuál es la estructura de la empresa “Plásticos Macías?”

¿Cómo es la Descripción de Puestos?

¿Está la organización con la estructura adecuada y documentada?

Para contestar estas preguntas de la investigación y saber por qué camino llevar el estudio y llegar a los objetivos planteados se harán los siguientes estudios:

3.1.1.2 Análisis Administrativo

Se llevará a cabo un análisis FODA de la empresa con los directivos para analizar la situación actual, las necesidades y carencias, así como sus fortalezas y oportunidades.

3.1.1.3 Estructura de Puestos

La estructura se estudiará para analizar cómo se encuentra la empresa en este momento, cómo está dirigida y cómo están repartidas las responsabilidades. Se hará un cuestionario para poder definir y hacer la descripción de los puestos.

De acuerdo a la materia de Reestructura Administrativa (Maestría en Administración 2009, de Escareño, Torres Gustavo;, (2002)), nos presentaron estos formatos que se consideraron adecuados para presentarlos como propuesta para llevarlos a cabo en la investigación, los cuales engloban todo lo necesario para conocer la descripción de un puesto (anexo 1) y posteriormente se hará el perfil del puesto (anexo 2), así también se conocerá el procedimiento de cada proceso dentro de un mismo puesto (anexo 3).

El procedimiento para realizar lo anterior será mediante el cuestionario del anexo 1 del análisis de puestos por medio de una persona indicada por el gerente de cada área para que las respuestas sean lo más allegado a la realidad; enseguida el gerente de cada área junto con el supervisor (si lo hay) revisarán las respuestas para eliminar funciones que no procedan o incluir otras que son necesarias para el puesto. Después se llenará el formato del perfil del puesto con los datos que se tienen en la descripción, y con las necesidades reales del puesto.

Autorizada la descripción de puestos y el perfil, se procederá a hacer la descripción de cada proceso por puestos, se hará de forma directa y en observación del proceso que se está describiendo, también se hará con las personas que los gerentes indiquen, después lo revisará cada gerente o supervisor para hacer las modificaciones necesarias.

3.2 RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION

De acuerdo al estudio que se realizó a la empresa “Plásticos Macías” se llegó a la conclusión de que existen problemas que se pueden solucionar y que las fortalezas con que se cuenta, se pueden aprovechar al máximo.

3.2.1 Análisis FODA de la empresa

Se hizo un análisis FODA de la empresa en sus diferentes áreas, así como de forma general de toda la empresa con los directivos para ver como está realmente con sus fortalezas y debilidades. Y esto fue lo que encontramos:

ANALISIS FODA EN FORMA GENERAL DE LA EMPRESA

FORTALEZAS

- Se conoce el negocio en la negociación para compra de materia prima
- Se cuenta con personal talentoso y especializado en el área
- Se es escrupuloso en el costo global del producto.
- Se conoce el mercado

OPORTUNIDADES

- Capacidad de crecimiento a mediano plazo pues se cuenta con crédito abierto de proveedores de materia prima.
- Estatus mercantil con los clientes.

DEBILIDADES

- Falta de planeación
- No se tiene una plataforma administrativa adecuada
- El producto se posiciona por precio no por marca

- Somos una empresa pequeña en relación con los proveedores y con algunos clientes
- Desorganización y crecimiento horizontal no vertical

AMENAZAS

- Que las compras se hacen en dólares.
- Abasto de materia prima.

ANALISIS FODA DEL AREA ADMINISTRATIVA

Debilidades en Recursos Humanos:

1. No hay inducción ni a la empresa, ni a los puestos
2. No hay método de contratación
3. Hay improvisación
4. No hay criterio establecido para estímulos y sanciones

Debilidades en Crédito y Cobranza:

1. No hay metodología establecida
2. No hay tabulación en cuanto a montos y tiempo de crédito
3. No hay un responsable directo

Debilidades en compras:

1. No hay en sí alguien responsable de las compras pues todos hacen compras según sus necesidades.
2. No se tienen políticas de compra, ni comparativo de precios, se compra de acuerdo a la necesidad

Fortalezas en compras:

1. Se tiene la facilidad que se puede pagar de contado y obtener mejor precio.

2. Para las cosas en las que se hace más compras se tienen muchos proveedores.

ANALISIS FODA DEL AREA DE PRODUCCION

Debilidades en Compras:

1. No está documentada la compra de materia prima para los criterios que se siguen.
2. No hay una persona responsable de hacer las compras
3. No hay políticas ni requisitos de compras
4. No hay un presupuesto asignado a cada departamento para compras.
5. No hay división de área de compras.

Debilidades en Producción:

1. No están los procesos documentados
2. No están los espacios adecuados.
3. No hay lugar para los materiales
4. Las condiciones generales (piso, flujo, ventilación, espacios, delimitación de materiales, etc.) no son los adecuados
5. Falta de supervisión en algunas áreas
6. Falta de control en algunas áreas

Debilidades en Almacén:

1. No hay control exacto del inventario
2. No hay orden y por lo tanto se reduce el espacio

Debilidades en Mantenimiento:

1. No se lleva una bitácora de mantenimiento preventivo de la maquinaria
2. No hay un control de la herramienta ni responsable

ANALISIS FODA EN EL AREA DE VENTAS

Debilidades en Ventas y Atención a Clientes

1. No hay un responsable directo
2. Falta tabulador de precios
3. No existe un seguimiento ni atención a clientes en forma metódica
4. No hay una metodología documentada para dar crédito a un cliente
5. No se tiene un control del inventario de las mercancías.

Debilidades en Logística

1. No se respeta la programación hecha para las entregas
2. No se tiene un control de cómo se sube la mercancía a los camiones.
3. Falta de comunicación

Fortalezas

1. La venta la realiza el dueño de la empresa por lo que el cliente tiene un trato personalizado, y por lo tanto mayor confianza con la empresa.
2. Se vende un producto de calidad a un precio bajo

Oportunidades

1. Se vende el producto a un precio más bajo que la competencia.
2. Posibilidad de posicionamiento y crecimiento de marca en relación a la calidad-bajo costo del producto.

Amenazas

1. Competencia, empresas más grandes que la nuestra.
2. Empresas con mayor tiempo en el mercado

3. Cambios tecnológicos, nueva maquinaria que mejore los procesos y falta de recursos para adquirirlas.

Según el análisis FODA anterior, se concluyó que la empresa se enfrenta actualmente a varios problemas, los cuales se describen a continuación.

Tabla 4: Análisis FODA de Plásticos Macías

AREA	PROBLEMA	RIESGO	AREA DE OPORTUNIDAD
EMPRESA EN GENERAL	Falta de planeación	No se obtienen los resultados que en este caso el dueño espera, pues los trabajadores no saben qué se espera de ellos y a los logros a los que tienen que llegar.	Realizar planeaciones mensuales y establecer metas definidas para cada área
	No se tiene una plataforma administrativa adecuada	Quedan muchas actividades sin cubrir y sin un responsable directo, esto se traduce en pérdidas de dinero, tiempo y eficiencia al realizar el trabajo.	Elaborar la descripción de cada puesto para definir funciones, responsabilidades y actividades
	Desorganización y crecimiento horizontal	Estancamiento y posible retroceso por la falta de organización, definición de las actividades y falta de capacitación en las áreas	Contar con una planeación de cada actividad nueva que se quiera realizar para establecer quién sería responsable, a qué área correspondería y qué procedimiento se implementaría.
ADMINISTRACION RECURSOS HUMANOS	No hay inducción para las personas de nuevo ingreso	Existe desinformación que se traduce en problemas con los trabajadores pues no saben realmente sus funciones y esto trae como consecuencia baja de	Contar con un Manual de Organización y dar una inducción a la empresa para lograr un sentido de pertenencia hacia la misma e inducción al puesto para conocer funciones, equipo

		productividad.	de trabajo y responsabilidades
	No hay un método de contratación	Esto trae problemas de rotación de personal o problemas con las personas contratadas pues puede llegar alguna persona que no cumpla con los requisitos o no sea adecuada para el puesto	Tener la descripción del puesto y el perfil, y establecer un método que ayude a contratar a las personas adecuadas para cada puesto y que cumplan con los requisitos necesarios.
	Existe improvisación y a los empleados se les ocupa en muy diversas actividades	Esto da mucha inestabilidad en las personas pues no se les dice en forma clara sus actividades, sino que se les van asignando según las necesidades	Este punto se aclara con la inducción adecuada y descripción de puestos. De esta manera las personas tendrían bien definidas sus funciones.
	No hay un criterio establecido para estímulos y sanciones	Al no tener políticas establecidas se causa mucho descontrol en las personas pues no saben realmente que está bien o mal y que es lo que pueden hacer para ganar un estímulo y esto puede traer decepciones y falta de interés en el trabajo	Al contar con políticas bien establecidas los trabajadores se sentirían seguros y sabrían cuales son los motivos y razones por los que se les hace una sanción y al conocer los estímulos que pueden recibir trabajarían con mayor motivación.
CREDITO Y COBRANZA	No hay metodología establecida	Se corre el riesgo de no recuperar cobranza y dejar pasar mucho tiempo para recibir ese dinero afectando la estabilidad de la empresa	Hacer un método de cobranza en la que haya un encargado responsable, así todo quedaría cubierto y no se pasarían por alto cobranzas o plazos importantes.
	No hay tabulación en cuanto a montos y tiempos de crédito	Existe el gran problema de dar crédito a clientes sin tener un previo estudio o referencias, no saber	Hacer una lista de requisitos que debe cumplir un cliente para ser sujeto de crédito, estableciendo el monto y el

		qué capacidad tiene el cliente de pagar y no tener los datos necesarios para cualquier problema que se pudiera presentar	tiempo de crédito según sean sus posibilidades de pago. Y que cada cliente cuente con su expediente.
	No hay un responsable directo en ésta área.	Se queda cobranza sin realizar, se olvidan clientes que no han pagado y se pierde al cliente y dinero	Al contar con una persona responsable de esta actividad se tendría la seguridad de cobrar todo lo que está pendiente y se sabría si se le puede otorgar más crédito o no a algún cliente según su historial de pagos.
COMPRAS	No hay un responsable directo en ésta área.	Se corre el riesgo de gastar más de lo necesario, pues cada quien compra lo que necesita y en ocasiones inclusive sin autorización del gerente general	Al tener un responsable de esa actividad, ayudaría a no quitar el tiempo en realizar compras a las personas que no les corresponde, ya todas las compras se concentrarían en una sola persona
	No se tienen políticas de compra, solo se compra según las necesidades que van surgiendo.	No se comparan precios, se solicitan productos sin verificar si se necesitan realmente o si ya se cuenta con los mismos, pues hay desorden, y las compras de última hora se traducen en mayor gasto por lo arriba mencionado.	Se propone un método de compras en el que se especifiquen políticas y procedimientos para realizar cualquier compra.
	No existen presupuestos para ninguna de las áreas	Esto trae el problema de que no se tienen control de ningún gasto	Hacer una planeación del presupuesto asignado a cada área, para no excederse del mismo, lo que redundaría en mayor control y ahorro de gastos innecesarios. Esta planeación dividiría las

			áreas y se asignaría adecuadamente el presupuesto.
PRODUCCIÓN	No están los procesos documentados	Esto trae el riesgo de que no se hagan las cosas como se deben de hacer y los trabajadores no conozcan sus responsabilidades ni como deben hacer su trabajo.	Con la descripción del puesto y el proceso en cada área se puede tener más productividad pues la persona va a saber que es lo que tiene que hacer y como lo tiene que hacer sin confusiones.
	No se cuenta con espacios adecuados	Existe peligro de accidentes frecuentes al no tener lugares asignados para cada actividad y maquinaria, lo que lleva al desorden y falta de productividad.	Ordenar todas las áreas con espacios definidos y reubicar de la planta muchas cosas que ya no se utilizan y sólo ocupan espacio, pudiéndolas vender y aprovechar el dinero y el espacio.
	No hay un lugar definido para la materia prima	Se tiene mucho material sin usar, se compra más materia prima sin terminarse la anterior, originando desorden y gasto.	Delimitar el espacio para cada tipo de material, programar el material necesario para el mes y poner metas para gastar todo el material que se tiene regado por toda la planta.
	Falta de supervisión y control en las áreas	Esto trae como consecuencia el no tener la calidad adecuada, desperdicio de materiales y recursos de la empresa que repercute en el cliente pues hay devoluciones por la falta de calidad y en el precio por costo elevado.	Definiendo los puestos en esta área de producción sería más fácil repartir la responsabilidad a cada trabajador, y se llevaría un mayor control por medio de formatos para poder hacer evaluaciones y mediciones y saber en qué se está fallando o qué se puede mejorar.
	No hay una bitácora	Al no haber un	Al llevar un control del

	de mantenimiento de las máquinas.	mantenimiento preventivo adecuado las máquinas se descomponen con mayor frecuencia y esto repercute en retrasos de la producción y por consecuencia incumplimiento con los clientes.	mantenimiento preventivo facilita la programación al tener la maquinaria en óptimas condiciones para la producción planeada.
	No hay un control de la herramienta ni un lugar seguro para guardarla y no hay un responsable directo.	Esto trae muchas pérdidas pues se pierden con mucha facilidad las herramientas, y se tienen que volver a comprar. Debido a este desorden cuando se necesitan no están en un lugar específico.	Asignar un lugar específico para las herramientas y todo material que se necesite para mantenimiento, asignar un responsable y tener todo bajo llave y todas las salidas que sean firmadas por la persona que entrega y la que recibe, y al regresar la herramienta hacer lo mismo. Esto daría más orden, ahorraría tiempo y dinero, y se tendría control sobre todas las herramientas y materiales con que cuenta la empresa.
VENTAS ALMACEN	No hay un control exacto de inventario, no hay un orden y espacio adecuado para toda la mercancía.	Esto trae problemas graves de no saber con qué se cuenta y facilidad para que roben por falta de control, esto trae muchas pérdidas a la empresa, aparte de que no se produce exactamente lo que se requiere y se atrasan los pedidos, se llena el almacén y se hace el desorden.	Se propone primero acomodar el almacén dejando solamente producto terminado, asignar lugar a cada tipo de bolsa delimitando con líneas en el piso, después de saber cuánto producto le cabe realmente al almacén, dar un lugar a todo el producto restante, ya definido el espacio, hacer entradas y salidas de almacén registrándolas, y estas deben de coincidir con la

			producción diaria, conciliando los formatos, así se sabría exactamente con que se cuenta para la adecuada programación de la producción.
VENTAS EN GENERAL	La persona encargada no tiene definidas sus funciones	Esto trae como consecuencia que no se de seguimiento a los clientes, que no se tenga orden ni control sobre pedidos, entregas y hay pérdidas por no atender adecuadamente a los clientes	Definiendo las funciones y responsabilidades de la persona de ventas facilitaría la comunicación directa con el gerente de producción respecto a la programación de los pedidos. Elaborar un método de trabajo para visitas, cobranza, papeleo y logística.
	No existe un tabulador de precios	Existen problemas de acuerdos con los clientes pues no hay políticas de precios según el monto de venta, la constancia, la forma de pago etc. Los precios los manejan a criterio tanto el gerente de ventas como el gerente general no existiendo una buena comunicación por lo que existen malos entendidos con los clientes provocando por la inconsistencia en los precios y rangos de clientes.	Establecer una política de precios de acuerdo al monto de la venta, el tiempo de pago y la constancia de compra llevar rangos por niveles y así estimular a los clientes a alcanzar cierto nivel para conseguir un precio mejor. De esta manera ganarían los clientes y la empresa.
	No existe seguimiento ni atención a clientes en forma metódica.	Esta falta de seguimiento hace que otros productores se queden con los clientes, pues muchos de ellos solo	Hacer una lista de toda la cartera de clientes actuales, otra de los clientes que dejaron de comprar y hacer una evaluación para saber

		compran lo que les van a ofrecer y esto se traduce en pérdidas por la inconstancia y falta de atención personal o telefónica.	lo que beneficiaría a la empresa y a los mismos clientes. Una vez depurada esta lista hacer una nueva relación y empezar a planear las visitas, ofrecer todos los productos que se tienen y las políticas de pagos y precios.
	Falta de comunicación	La falta de comunicación es un problema muy grande que trae problemas como falta de planeación en la producción por no saber que se tiene que hacer, falta de coordinación en logística con el encargado de almacén y por consecuencia realizar envíos erróneos trayendo problemas a la hora de entregar e inconformidad por parte de los clientes.	Se propone con la definición de las actividades de cada puesto, hacer que la comunicación sea más clara pues ya todos van a saber sus responsabilidades, y con esto se hacen más claros los canales de comunicación.
	No hay control por parte del encargado de almacén al efectuar la carga a los camiones de reparto.	Este descontrol es un problema muy grave pues se pueden subir bultos de más y pueden no reportarlos a almacén provocando una gran pérdida monetaria. Y cuando se suben de menos se provoca problema con el cliente pues no recibe la mercancía que espera no dándosele el servicio adecuado.	Se propone hacer un formato donde se anote cada bulto que se suba, y anotar de donde se tomó, si de almacén o de producción, o en un futuro si se tienen posibilidades poner código de barras para tener un control más exacto de la mercancía enviada.

Fuente: creación propia.(2010)

3.2.2 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

De acuerdo con varias reuniones que se tuvieron con el dueño y los directivos de la empresa se determinaron la misión, visión y objetivos y son los siguientes:

MISIÓN

NUESTRA MISIÓN ES LA FABRICACIÓN DE BOLSA DE POLIETILENO DE ALTA CALIDAD CON DIFERENTES CARACTERÍSTICAS A UN PRECIO COMPETITIVO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL MERCADO.

VISIÓN

SER LÍDERES EN LA INDUSTRIA DE FABRICACIÓN DE BOLSA DE PLASTICO DE ALTA CALIDAD A NIVEL REGIONAL EN SUS DIFERENTES PRESENTACIONES Y SERVICIO EN LA DISTRIBUCIÓN.

OBJETIVOS

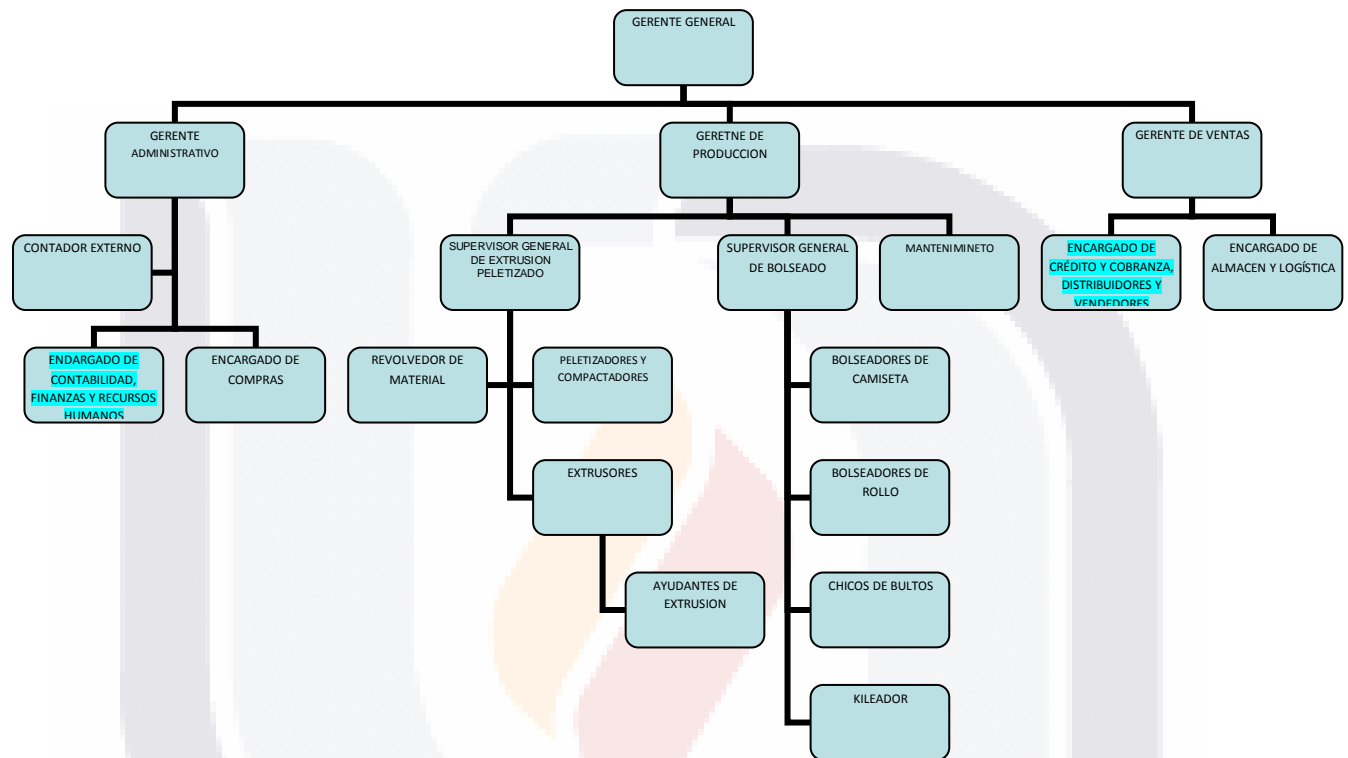
OBJETIVO CORTO PLAZO: REESTRUCTURAR TODA EL ÁREA ADMINISTRATIVA PARA ADECUARNOS AL CRECIMIENTO QUE HA TENIDO LA FÁBRICA EN EL ÚLTIMO AÑO.

OBJETIVO A MEDIANO PLAZO: DESARROLLAR LA ESTRUCTURA NECESARIA PARA PODER TENER EN PRODUCCIÓN LA BOLSA IMPRESA, HOJA, ROLLO POLISEDA, POLIPAPEL (ECONOMICA Y ESTANDAR), SEGUNDA, POLISEDA Y BOLSA DE BAJA DENSIDAD PARA LA INDUSTRIA.

3.2.3 ORGANIGRAMA

El organigrama propuesto de acuerdo a estudio realizado y las necesidades de la empresa es el siguiente:

Esquema 4: Organigrama propuesto de Plásticos Macías



Fuente: creación propia (2009)

La propuesta de este organigrama está pensada a corto y largo plazo, pues en el área de administración y ventas una persona realiza todas las actividades de cada área, la descripción y el perfil están hechos por puesto para que en un largo plazo si se tiene la necesidad de crecer se tomen con facilidad esas actividades y se conviertan en un puesto nuevo, ya contando con toda la información necesaria de ese puesto.


En este momento en la situación en la que se encuentra la empresa se considera que no es necesario hacer más contratación de personal, con las personas que se encuentran laborando se puede realizar el trabajo, aunque se sugiere que para las compras si se contrate a una persona, pues es la actividad en la cual no hay responsable directo.

3.2.4 DESCRIPCION DE PUESTOS Y ACTIVIDADES, PERFIL DEL PUESTO Y DESCRIPCION DE PROCEDIMIENTOS

Solo se dan a conocer algunos ejemplos por cuestiones de espacio

DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

CONTABILIDAD

	PLASTICOS MACIAS	Fecha
		03/02/2009
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Página
		de
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES - CONTABILIDAD		

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la Empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o del representante de la empresa.

I. CONTROL DEL DOCUMENTO: REVISIONES Y APROBACIONES DEL DOCUMENTO.

Actividad	Puesto / Función	Nombre	Firma	Fecha dd/mm/año
Elaboró:	Gerente Administrativo	Lourdes Macías		
Revisó:	Gerente Administrativo	Lourdes Macías		
Autorizó:	Gerente General	Ing. Macías		

II. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa	Plásticos Macías			
Dirección General	Administración			
Dirección de Área	Gerencia Administrativa			
Nombre del Puesto	Contabilidad			
Código o clave del puesto	CONTAB			
Ubicación (física y administrativa)	Oficinas de la Administración dentro de la empresa			
Tipo de Puesto	Confianza <input checked="" type="checkbox"/>	Base <input type="checkbox"/>	L. R. <input type="checkbox"/>	
Horario de trabajo	7:00 a 15:00 hrs.			
Puestos bajo su mando (subordinados directos)	Ninguno			
Puesto al que reporta (jefe inmediato)	Gerente Administrativo			
Nombre de archivo /ruta acceso	DESCRIP. PUESTOS PLASTICOS MACIAS.doc			
Número de revisión	01			
Fecha de revisión	ENERO 2009			

III. OBJETIVO

Su puesto tiene una razón principal de existir en la organización derivado de las tareas asignadas. A continuación defina el resultado que va a lograr en el puesto, y por el cual debe ser evaluado en su desempeño.

Llevar a cabo todos los registros en tiempo y forma para presentar reportes y declaraciones.

IV. DESCRIPCIÓN GENERICA (describa de forma general las funciones y/o actividades que se realizan en el puesto)

Contabilización de pólizas de diario, ingresos, egresos y elaboración de cierre de mes.

V. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Actividades cotidianas. Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina.

Cotidianas	Contabilizar los movimientos de ingresos, egresos y diario de la empresa.
	Recopilación de información y comprobantes fiscales
	Registro y control de los depósitos bancarios
	Revisión y registro del tipo de cambio publicado por el SAT.
	Archivo y almacén de pólizas diversas.

Actividades periódicas. Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc....

Semanales	Elaboración de cheques y pólizas de cheques
	Control de las cuentas por pagar
	Revisar las pólizas previamente elaboradas y corregir de ser necesario.
Mensuales	Elaboración de cierre de mes
	Vaciado de inventario final
	Preparación de papelería para el contador externo
	Elaboración de balanza de comprobación

	Cálculo y registro del costo de venta del mes
	Entrega de la contabilidad y comprobantes al Gerente Admvo para su revisión
	Conciliación de clientes, proveedores y bancos
	Registro de intereses y comisiones bancarias
	Elaboración de inventario de materia prima

Actividades eventuales. Son las actividades que no son muy comunes y que no se realizan en una fecha determinada.

Eventuales:	Atender auditorias por parte de autoridades o dependencias gubernamentales
	Preparación y elaboración de declaración anual
	Cálculo de la Prima de Riesgo de Trabajo
	Atender auditorías internas

VI. COMUNICACIÓN

Contactos Internos (Área)	Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
1. Todas las gerencias	Gerentes y jefes de deptos	Atender los asuntos relacionados con cada una de las áreas
2. Administración	Dirección General	Atender las peticiones por parte del director general
3. Gerencia Administrativa	Gte. Administrativo	Pedir autorización y revisión de sus actividades

Contactos Externos	Área y Puesto	¿Para qué?
--------------------	---------------	------------

(Dependencia)	(Relación constante)	
1. Proveedores	Ventas	Conciliación de saldos y revisión de facturas
2. Autoridades	SHCP, SAT, Finanzas, Gobiernos estatales y municipales	Atender peticiones, comunicados o auditorias diversas.
3. Prestadores de Servicios	Abogados, Contador Externo	Atender asuntos relacionados con la empresa
4. Clientes	Compras	Conciliación de saldos y entrega de facturas

I. ESPECIFICACIONES DE LA ACTIVIDAD

A. CONOCIMIENTOS

Escolaridad de la persona que ocupa el puesto actualmente: Marque con una "X" el último grado de estudios, **señalando el último año o semestre cursado.**

EN CASO DE HABER VARIAS PERSONAS OCUPANDO UN MISMO PUESTO, ESTABLECER UNA ESCOLARIDAD PROMEDIO.

Primaria ()	año	Secundaria ()	año	Bachillerato ()	sem.
Bachillerato técnico ()	sem.	Licenciatura ()	sem.	Maestría (x)	3er sem.

Conocimiento de leyes, reglamentos, códigos, **que conoce o utiliza** la persona que ocupa el puesto para el desempeño de sus actividades: LISR, LIVA, CFF.

Señale los programas de cómputo que actualmente utiliza para desempeñar su trabajo:	Describa que actividad(es) realiza en cada programa mencionado.
---	---

Word	(x)	Para hacer: redactar oficios
Excel	(x)	Para hacer: hacer reportes y cálculos
Power point	()	Para hacer: no requiere
Otro diga cual:	(x) Contpaq	Para hacer: Captura de contabilidad

B. EXPERIENCIA.

- El ocupante del puesto tiene 6 meses de experiencia en el puesto.

C. RESPONSABILIDAD

- Será responsable por: (marque con una "X" el renglón que corresponda a su puesto.)
 - (x) El mobiliario y equipo a su cargo.
 - (x) La información que se considere de carácter confidencial.
 - () El trabajo realizado por el personal a su cargo.
 - () El vehículo oficial bajo su resguardo o a su cargo.
 - () El dinero que tiene bajo su resguardo.
 - (x) La documentación oficial que se considere confidencial.

Agregue cualquier otra que tenga el puesto y elimine las que no apliquen, así como esta nota.

El trámite completo de los siguientes procesos:

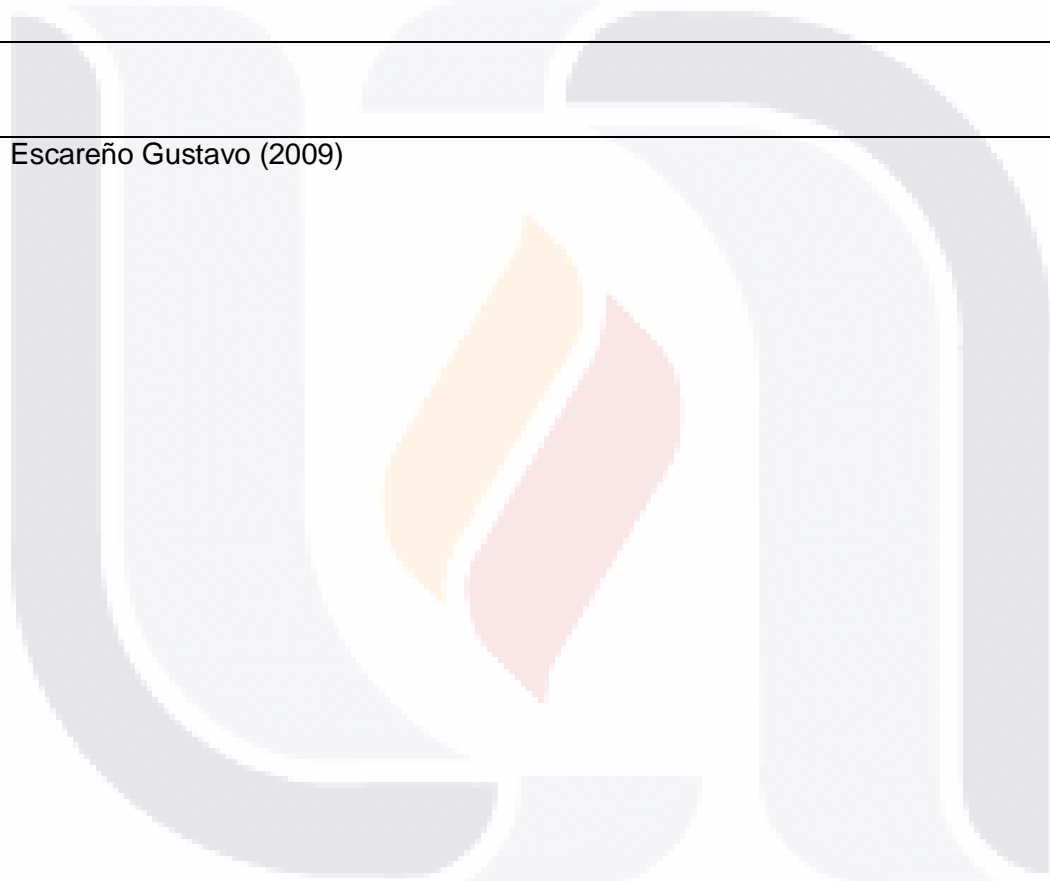
Contabilizar egresos
Contabilizar ingresos
Conciliación bancaria

Conciliación de clientes y proveedores
Elaboración de cierre de mes
Archivo y almacenamiento de documentos

HACER LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ANTES SEÑALADOS. (OBJETIVO, POLÍTICAS, NORMAS, DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO, DIAGRAMA DE FLUJO).


VIII. OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES

Fuente: Escareño Gustavo (2009)



PERFIL DE LA ACTIVIDAD

NOTA: SE DEBERÁ ELABORAR CONSIDERANDO ASPECTOS DE REESTRUCTURACIÓN DEL PUESTO, ES DECIR, LO IDEAL PARA EL PUESTO.

	<p>PERFIL DE LA ACTIVIDAD:</p> <p>CONTABILIDAD</p>
---	--

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o representante de la empresa.

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir la actividad, no tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados de la actividad.

I. **ESCOLARIDAD:** el ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima de:

Primaria ()	Secundaria ()	Bachillerato ()
Bachillerato técnico ()	Licenciatura (x)	Maestría ()

II. **EXPERIENCIA.**

- El ocupante del puesto requiere tener experiencia mínima de 6 meses en el puesto.

Señale las carreras técnicas o profesionales requeridas para el puesto (máximo 3):

• Contador Privado	• Estudiante de Contador Público	• Auxiliar contable
--------------------	----------------------------------	---------------------

III. CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE REALIZA LA ACTIVIDAD.

Conocimientos generales de contabilidad, leyes fiscales, normas internacionales de contabilidad.

CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE CÓMPUTO

Señale en cuáles programas de cómputo requiere tener conocimientos para desempeñar o mejorar su trabajo:	Describa qué actividades realizaría en cada programa mencionado.
Word (x)	Para hacer: redacción de oficios y notificaciones
Excel (x)	Para hacer: elaboración de reportes y cálculos diversos
Power point ()	Para hacer: no es necesario
Otro (x) diga cual: Contpaq	Para hacer: contabilidad.

CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE REALIZA LA ACTIVIDAD

Ley de Impuesto sobre la Renta

Ley del Valor Agregado

Código Fiscal de la Federación

Normas internacionales de contabilidad

IV. CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE LA ACTIVIDAD.

Conocimientos previos de contabilidad, manejo de paquetes computacionales de contabilidad.

V. IDIOMA REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DE LA ACTIVIDAD:


IDIOMA	SEÑALE EL PORCENTAJE DE DOMINIO		
	LEER (%)	ESCRIBIR (%)	HABLAR (%)
No aplica			

VI. HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE REALICE LA ACTIVIDAD

Trabajo en la computadora, agilidad mental, buen trato con las personas, responsable y trabajador.

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

CONCILIACION BANCARIA

	PLASTICOS MACIAS	Fecha:
	Administración	
	CONCILIACION BANCARIA	Rev: 01

NOMBRE DE LA PERSONA:

PUESTO QUE OCUPA: Contabilidad

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Realizar la conciliación bancaria de cada mes para que no queden diferencias pendientes en los saldos de las cuentas.

POLÍTICAS

- I. Estar al pendiente de recibir los estados de cuenta a tiempo sino para imprimirlos.
- II. Discreción
- III. Imprimir auxiliares después de revisados los movimientos.

NORMAS

- I. La conciliación debe hacerse antes de cerrar el mes por cualquier modificación que se presente.
- II. Cualquier movimiento no registrado hacerlo en el momento o marcarlo para hacerlo a principios del mes siguiente.
- III. No dejar pasar movimientos de más de un mes a otro.

DIAGRAMA DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento: CONCILIACION BANCARIA

No. de Act.	Responsable	Descripción	Destino o distribución del docto. que se elabora o genera	¿Cómo se hace?	¿A quién se los pasa?
1	Contabilidad	Después de checar movimientos con los auxiliares imprime auxiliar de bancos		Manual	
2		Recibe estado de cuenta del banco o lo imprime directamente del Internet		Manual	
3		Concilia los movimientos		Manual	
4		Si están bien hace la conciliación bancaria en Excel		Manual	
5		Si faltan hacer algunos movimientos los registra en Compaq y vuelve a conciliar los movimientos y saldos o hace las modificaciones		Computadora	
6		En la conciliación se ponen todos los movimientos que están pendientes o no se hicieron durante el mes por alguna razón y los cheques en tránsito		Manual	
7		Se toman los saldos de los estados de			

		cuenta y auxiliar			
8		Se imprimen las conciliaciones y se anexan los estados de cuenta y auxiliares	archivo	manual	Revisa Gerente Administrativo

Fuente: Escareño Gustavo (2009)



COMPRAS

	PLASTICOS MACÍAS	Fecha
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	
		Página
		de
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS – COMPRAS		

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la Empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o del representante de la empresa.

I. CONTROL DEL DOCUMENTO: REVISIONES Y APROBACIONES DEL DOCUMENTO.

Actividad	Puesto / Función	Nombre	Firma	Fecha dd/mm/año
Elaboró:				
Revisó:				
Autorizó:				

II. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa	Plásticos Macías
Dirección General	Administración
Dirección de Área	Gerencia Administrativa
Nombre del Puesto	Compras

Código o clave del puesto	CMP			
Ubicación (física y administrativa)	Oficinas de la Administración dentro de la empresa			
Tipo de Puesto	Confianza x	Base	L. R.	
Horario de trabajo	8:00 a 16:00 hrs.			
Puestos bajo su mando (subordinados directos)	Ninguno			
Puesto al que reporta (jefe inmediato)	Gerente Administrativo			
Nombre de archivo /ruta acceso	DESCRIP. PUESTOS PLASTICOS MACIAS.doc			
Número de revisión	01			
Fecha de revisión				

III. OBJETIVO: Su puesto tiene una razón principal de existir en la organización derivado de las tareas asignadas. A continuación defina el resultado que va a lograr en el puesto, y por el cual debe ser evaluado en su desempeño.

Tener todos los materiales, insumos y todo lo necesario para el funcionamiento adecuado y a tiempo de los requerimientos de fabricación, en producción y administración.

IV. DESCRIPCIÓN GENERICA (describa de forma general las funciones y/o actividades que se realizan en el puesto)

Surtir los requerimientos necesarios para la fabricación y administración para el buen funcionamiento de la empresa.

V. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Actividades cotidianas. Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina.

Cotidianas	Programación de compra de equipo auxiliar que es necesario para la fabricación.
-------------------	---

	Programación de las compras de los materiales necesarios para empaque y embalaje de la mercancía
	Mantener contacto constante con los proveedores en la búsqueda de los mejores precios u ofertas, descuentos que pudieran ayudar a la empresa.
	Revisar el stock de papelería del área administrativa
	De los pedidos que se hagan de cualquier cosa pedir varias cotizaciones para comparar y comprar en los lugares más económicos.

Actividades periódicas. Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc....

Semanales	Programar las compras de mantenimiento de los vehículos y maquinaria
	Revisar que se tengan los insumos necesarios para la limpieza de las oficinas y planta.
Mensuales	Programación de los presupuestos y compras mayores
	Programación de la compra de materia prima en conjunto con el Gerente de Producción
	Reportar mensualmente de las compras por rubros y cantidades importantes.

Actividades eventuales. Son las actividades que no son muy comunes y que no se realizan en una fecha determinada.

Eventuales:	Búsqueda de nuevos proveedores
--------------------	--------------------------------

	Mandar datos de la empresa para facturación y llenado de solicitudes de crédito con los proveedores
--	---

VI. COMUNICACIÓN

Contactos Internos (Área)	Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
1. Jefe Inmediato	Gte. Administrativo	Reporte de actividades
2. Producción	Gte. Producción	Coordinación de las compras y cotizaciones de materia prima
3. Todas las áreas	Gerencias, Jefes de área	Control y requerimiento de insumos y materiales necesarios

Contactos Externos (Dependencia)	Área y Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
1. Proveedores	Ventas	Cotizaciones y requisiciones de compra
2. Mecánicos	Mecánicos	Programación de mantenimiento de maquinaria y equipo de transporte
3. Prestadores de Servicios	Servicio al cliente	Servicios de mantenimiento y asesorías

VII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

A. CONOCIMIENTOS

Escolaridad de la persona que ocupa el puesto actualmente: Marque con una "X" el último grado de estudios, **señalando el último año o semestre cursado.**

EN CASO DE HABER VARIAS PERSONAS OCUPANDO UN MISMO PUESTO, ESTABLECER UNA ESCOLARIDAD PROMEDIO.

Primaria ()	año	Secundaria ()	año	Bachillerato ()	sem.
Bachillerato técnico ()	sem.	Licenciatura (x)	sem.	Maestría ()	sem.

Conocimiento de leyes, reglamentos, códigos, **que conoce o utiliza** la persona que ocupa el puesto para el desempeño de sus actividades: ninguno

Señale los programas de cómputo que actualmente utiliza para desempeñar su trabajo:	Describa que actividad(es) realiza en cada programa mencionado.
Word (x)	Para hacer: redactar oficios
Excel (x)	Para hacer: hacer reportes y cálculos
Power point ()	Para hacer: no requiere
Otro () diga cual:	Para hacer: no requiere

B. EXPERIENCIA

- El ocupante del puesto tiene 6 meses de experiencia en el puesto.

C. RESPONSABILIDAD

- Será responsable por: (marque con una "X" el renglón que corresponda a su puesto.
 - (x) El mobiliario y equipo a su cargo.
 - (x) La información que se considere de carácter confidencial.
 - () El trabajo realizado por el personal a su cargo.
 - (x) El vehículo oficial bajo su resguardo o a su cargo.

() El dinero que tiene bajo su resguardo.

(x) La documentación oficial que se considere confidencial.

Agregue cualquier otra que tenga el puesto y elimine las que no apliquen, así como esta nota.

El trámite completo de los siguientes procesos:

COMPRA DE MATERIA PRIMA

COMPRA DE MATERIALES

HACER LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ANTES SEÑALADOS. (OBJETIVO, POLÍTICAS, NORMAS, DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO, DIAGRAMA DE FLUJO).

VIII. OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES:

--

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

PERFIL DEL PUESTO

NOTA: SE DEBERÁ ELABORAR CONSIDERANDO ASPECTOS DE REESTRUCTURACIÓN DEL PUESTO, ES DECIR, LO IDEAL PARA EL PUESTO.

PERFIL DEL PUESTO:

COMPRAS

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:
 La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o representante de la empresa.

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

I. **ESCOLARIDAD:** el ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima de:

Primaria ()	Secundaria ()	Bachillerato ()
Bachillerato técnico (X)	Licenciatura (X)	Maestría ()

II. **EXPERIENCIA.**

- El ocupante del puesto requiere tener experiencia mínima de 6 meses en el puesto.

Señale las carreras técnicas o profesionales requeridas para el puesto (máximo 3):

• Contador Privado	• Estudiante de Contador Público	• Auxiliar contable
--------------------	----------------------------------	---------------------

III. **CONOCIMIENTOS**

CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Manejo de la computadora. Habilidades para análisis y elaboración de reportes. Habilidades para la negociación. Buen trato con los proveedores, educación personal.

CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE CÓMPUTO

Señale en cuáles programas de cómputo requiere tener conocimientos para desempeñar o mejorar su trabajo:		Describa qué actividades realizaría en cada programa mencionado.
Word	(x)	Para hacer: redacción de oficios y notificaciones
Excel	(x)	Para hacer: elaboración de reportes y cálculos diversos
Power point	()	Para hacer: no requiere
Otro diga cual:	()	Para hacer: no requiere

CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

No requiere

IV. CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE EL PUESTO

Manejo de computadora.

Trato con las personas.

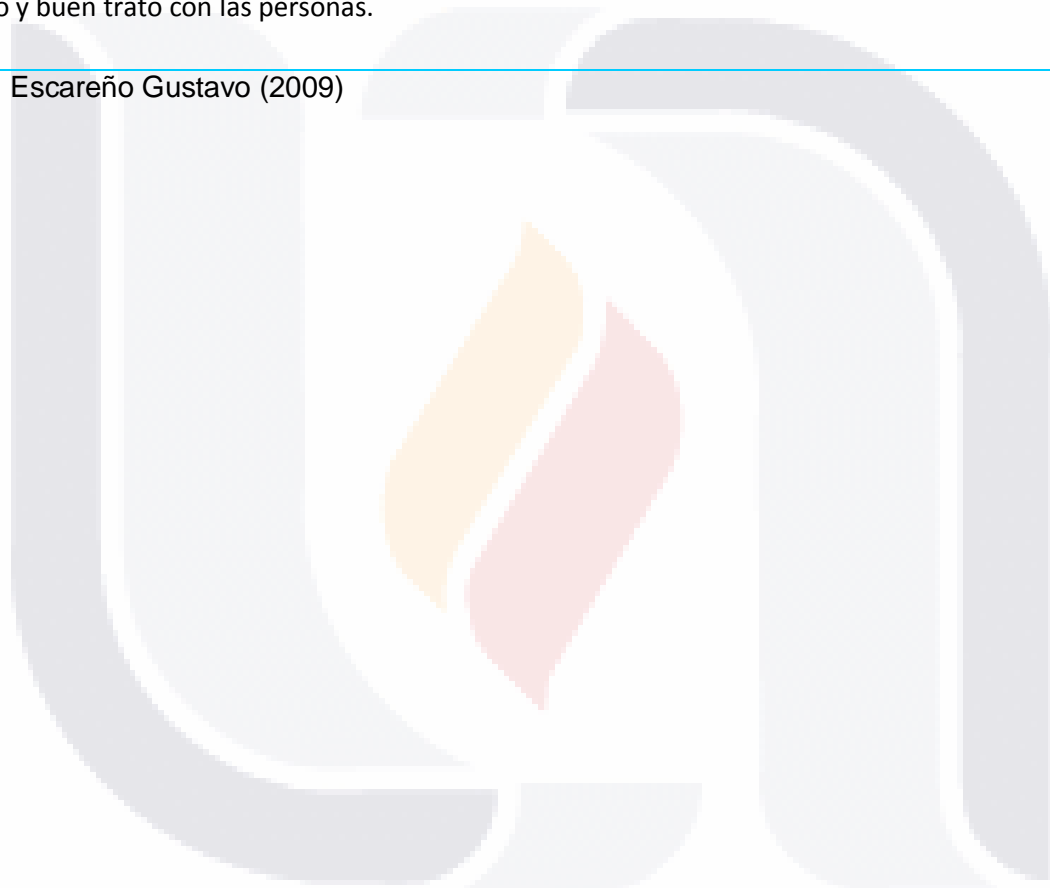
V. IDIOMA REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

IDIOMA	SEÑALE EL PORCENTAJE DE DOMINIO		
	LEER (%)	ESCRIBIR (%)	HABLAR (%)
No aplica			

VI. HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO

Trabajo en la computadora, agilidad mental, organizado, responsable, analítico, trabajador y educado y buen trato con las personas.

Fuente: Escareño Gustavo (2009)



COMPRA DE MATERIA PRIMA

	PLASTICOS MACIAS	Fecha:
	Administración	
	COMPRA DE MATERIA PRIMA	

NOMBRE DE LA PERSONA:

ACTIVIDAD QUE REALIZA: **COMPRAS**

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Realizar las compras necesarias de materia prima durante el mes, para que no se tenga faltante y se siga la producción como se está programada.

POLÍTICAS

- I. Pedir cotizaciones del material a los proveedores
- II. Buscar la disponibilidad del material para que no falte
- III. Asegurar el precio más bajo o compra en pesos
- IV. Estar en constante comunicación con los proveedores

NORMAS

- I. Todas las compras deben ser programadas por el Gerente de Producción
- II. Todas las compras deben ser autorizadas por el Gerente General
- III. Las órdenes de compra se deben enviar vía fax o correo y confirmar
- IV. Las órdenes de compra deben contener la cantidad requerida, la fecha de entrega, el tipo de material con código y el precio pactado.
- V. No se deben recibir regalos ni favores personales de los proveedores
- VI. No comprar o programar sin antes ver precios con otros proveedores.

DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento: COMPRA DE MATERIA PRIMA

No. de Act.	Responsable	Descripción	Destino o distribución del docto. que se elabora o genera	¿Cómo se hace?	¿A quién se los pasa?
1	Gerente de Producción	Pasa la programación del material los días 20 de cada mes	Lista de materiales requeridos	Manual	Auxiliar de compras
2	Auxiliar de compras	Pide cotizaciones y disponibilidad de material		Por teléfono	Gerente General
3	Gerente General	Pacta precio con proveedores y autoriza la compra	Lista de proveedores y materiales	Manual	Auxiliar de compras
4	Auxiliar de compras	Elaboración de cartas de orden de compra a los proveedores	Original	Por computadora en Word	Gerente General
5	Gerente General	Firma las cartas de órdenes de compra		Manual	Auxiliar de compras
6	Auxiliar de compras	Pasa por fax o por correo electrónico las cartas		Por teléfono o computadora por Internet	A los proveedores

7		Habla con los encargados de ventas del proveedor para confirmar el pedido		Por teléfono	
8		Dos días antes de la fecha de entrega del material se habla con el proveedor para ver si se va a surtir en tiempo y forma		Por teléfono	
9		Si el material va a llegar en tiempo y forma solo se espera la llegada			
10	Gerente de Producción	Si el material no va a llegar o no es el que se pidió se avisa a producción para ver cuantos días se pueden esperar o tienen material para conseguir en otro lado		Verbal	Auxiliar de compras
11	Auxiliar de compras	Pasa la cotización de otros proveedores y su disponibilidad y se vuelve a hacer lo mismo.		Manual	Gerente General

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

RECURSOS HUMANOS

	PLASTICOS MACÍAS	Fecha
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Página
		de
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD – RECURSOS HUMANOS		

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la Empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o del representante de la empresa.

I. CONTROL DEL DOCUMENTO: REVISIONES Y APROBACIONES DEL DOCUMENTO.

Actividad	Puesto / Función	Nombre	Firma	Fecha dd/mm/año
Elaboró:				
Revisó:				
Autorizó:				

II. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa	Plásticos Macías
Dirección General	Administración
Dirección de Área	Gerencia Administrativa
Nombre del Puesto	Recursos Humanos
Código o clave del puesto	RH

Ubicación (física y administrativa)	Oficinas de la Administración dentro de la empresa			
Tipo de Puesto	Confianza x	Base	L. R.	
Horario de trabajo	7:00 a 15:00 hrs.			
Puestos bajo su mando (subordinados directos)	Ninguno			
Puesto al que reporta (jefe inmediato)	Gerente Administrativo			
Nombre de archivo /ruta acceso	DESCRIP. PUESTOS PLASTICOS MACIAS.doc			
Número de revisión				
Fecha de revisión				

III. OBJETIVO: Su actividad tiene una razón principal de existir en la organización derivado de las tareas asignadas. A continuación defina el resultado que va a lograr en la actividad, y por la cual debe ser evaluado en su desempeño.

Tener relación directa con el personal para atender todas las necesidades y cumplir con requerimientos y obligaciones. Así como hacer pagos oportunos a los empleados, IMSS, INFONAVIT, y declaraciones.

IV. DESCRIPCIÓN GENERICA (describa de forma general las funciones y/o actividades que se realizan en el puesto)

Encargado de la contratación del personal desde la entrevista, recibir papeles y altas, así como bajas o cualquier modificación, solución conflicto que se presentara viéndolo con su jefe directo. Hacer los pagos de sueldos, vacaciones, aguinaldos, finiquitos, etc.

V. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Actividades cotidianas. Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina.

Cotidianas	Análisis de las incidencias del personal
	Entrega de insumos.
	Archivo y control de la documentación del departamento
	Supervisión del personal que cumpla con sus actividades y obligaciones

Actividades periódicas. Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc.

Semanales	Revisión e integración de las incidencias de la semana, si se dan vacaciones o altas, bajas o modificaciones de salarios.
	Elaboración de nómina en el nomipaq.
	Impresión de los recibos y recopilación de firmas de los empleados
	Ensobretado y entrega de pago a los empleados
	Elaboración de listas de asistencia y entrega a vigilancia, así como recoger las listas de la semana anterior.
Mensuales	Pago y cálculo del IMSS e INFONAVIT
	Revisión del salario diario de integración de los empleados y hacer los cambios en el SUA, nomipaq e IDSE de la pagina del IMSS
	Elaboración de reportes de los movimientos e incidencias del mes.

Actividades eventuales. Son las actividades que no son muy comunes y que no se realizan en una fecha determinada.

Ev en tu	Atender auditorias por parte de autoridades o dependencias gubernamentales
-----------------	--

	Preparación y elaboración de declaración informativa de salarios
	Cálculo de la Prima de Riesgo de Trabajo
	Recopilación y archivo de documentación del personal de nuevo ingreso
	Elaboración de credenciales al personal de nuevo ingreso
	Elaboración de finiquitos, cartas de renuncia, cartas de recomendación
	Selección, reclutamiento y contratación de personal, pedir referencias de las cartas de recomendación que traen.
	Atender auditorías internas
	Atender cualquier problema que se de con algún trabajador y estar en contacto con el abogado para cualquier duda o problema.

VI. COMUNICACIÓN

Contactos Internos (Área)	Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
1. Todas las gerencias	Gerentes y supervisores	Atender los asuntos del personal relacionados con cada una de las áreas
2. Administración	Dirección General	Atender las peticiones por parte del director general
3. Todo el personal	Todo el personal	Atender asuntos relacionados con las actividades, resolución de conflictos y quejas por parte del personal.
4. Gerencia Administrativa	Gte. Administrativo	Pedir autorización y revisión de sus actividades, reporte de actividades

Contactos Externos (Dependencia)	Área y Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
1. Autoridades	SHCP, SAT, Finanzas, Gobiernos estatales y municipales	Atender peticiones, comunicados o auditorias diversas.
2. Prestadores de Servicios	Abogados, Contador Externo	Atender asuntos relacionados con la empresa

VII. ESPECIFICACIONES DE LA ACTIVIDAD:

A. CONOCIMIENTOS

Escolaridad de la persona que ocupa el puesto actualmente: Marque con una "X" el último grado de estudios, **señalando el último año o semestre cursado.**

EN CASO DE HABER VARIAS PERSONAS OCUPANDO UN MISMO PUESTO, ESTABLECER UNA ESCOLARIDAD PROMEDIO.

Primaria ()	año	Secundaria ()	año	Bachillerato ()	sem.
Bachillerato técnico ()	sem.	Licenciatura (x)	sem.	Maestría ()	sem.

Conocimiento de leyes, reglamentos, códigos, **que conoce o utiliza** la persona que realiza la actividad para el desempeño de sus actividades: LISR, CFF, LIMSS LINFONAVIT, LFT.

Señale los programas de cómputo que actualmente utiliza para desempeñar su trabajo:	Describa que actividad(es) realiza en cada programa mencionado.
Word (x)	Para hacer: redactar oficios

Excel	(x)	Para hacer: hacer reportes y cálculos
Power point	()	Para hacer:no require
Otro	(x)	Para hacer: Captura y cálculo de la nómina
diga cual:	Nomipaq	

B. EXPERIENCIA.

- El ocupante del puesto tiene 1 año de experiencia en el puesto.

C. RESPONSABILIDAD

- Será responsable por: (marque con una "X" el renglón que corresponda a su puesto.)
 - (x) El mobiliario y equipo a su cargo.
 - (x) La información que se considere de carácter confidencial.
 - () El trabajo realizado por el personal a su cargo.
 - () El vehículo oficial bajo su resguardo o a su cargo.
 - (x) El dinero que tiene bajo su resguardo.
 - (x) La documentación oficial que se considere confidencial.

Agregue cualquier otra que tenga el puesto y elimine las que no apliquen, así como esta nota.

El trámite completo de los siguientes procesos:

CONTRATACIÓN DE PERSONAL ELABORACIÓN DE NOMINA ALTAS, BAJAS Y MODIFICACIONES DEL IMSS

VACACIONES Y FINIQUITOS

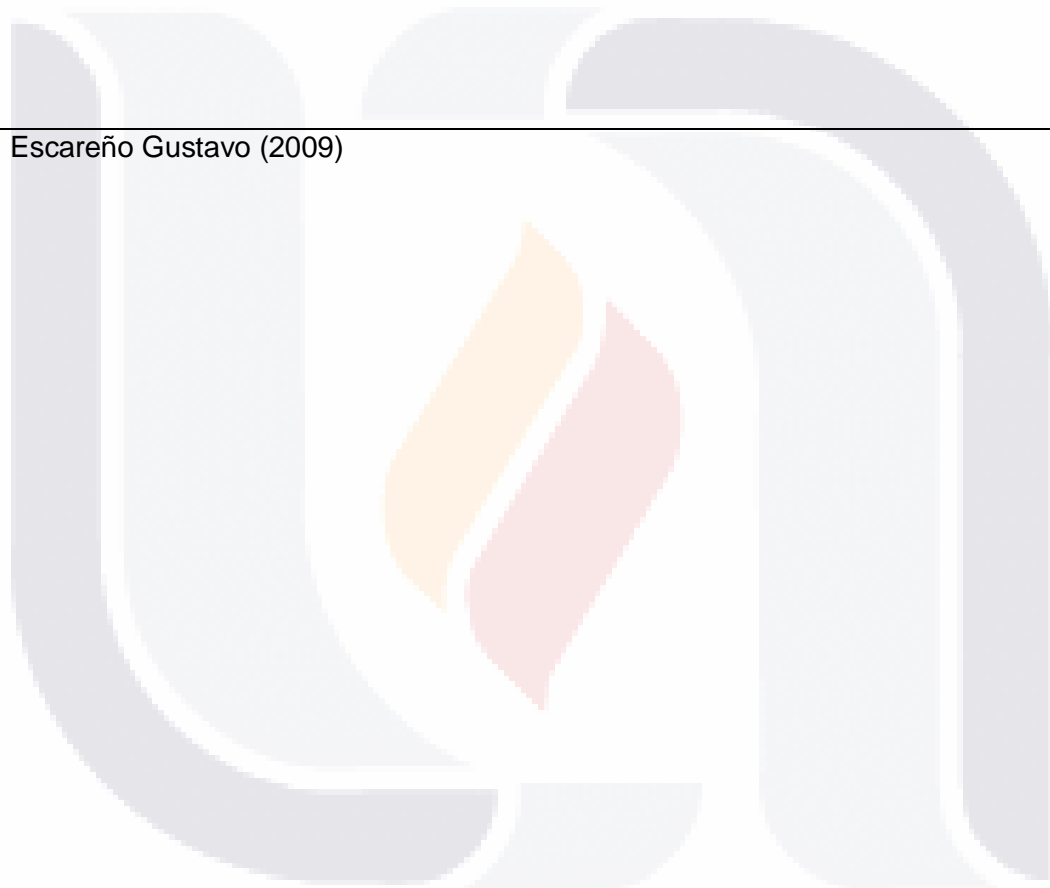
CALCULO DE RIESGO DE TRABAJO

HACER LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ANTES SEÑALADOS. (OBJETIVO, POLÍTICAS, NORMAS, DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO, DIAGRAMA DE FLUJO).

VIII. OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES

[Empty rectangular box for observations or general comments]

Fuente: Escareño Gustavo (2009)



PERFIL DEL PUESTO

NOTA: SE DEBERÁ ELABORAR CONSIDERANDO ASPECTOS DE REESTRUCTURACIÓN DEL PUESTO, ES DECIR, LO IDEAL PARA EL PUESTO.

PERFIL DEL PUESTO:

RECURSOS HUMANOS

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:
 La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o representante de la empresa.

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

I. **ESCOLARIDAD:** el ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima de:

Primaria ()	Secundaria ()	Bachillerato ()
Bachillerato técnico ()	Licenciatura (X)	Maestría ()

II. **EXPERIENCIA.**

- El ocupante del puesto requiere tener experiencia mínima de 2 años meses en el puesto.

Señale las carreras técnicas o profesionales requeridas para el puesto (máximo 3):

• Licenciado en Relaciones Industriales	• Contador Público	• Licenciado en Administración de Empresas
---	--------------------	--

III. **CONOCIMIENTOS**

CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Manejo de la computadora, manejo de nomipaq, conocimientos para la selección de personal.

CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE CÓMPUTO

Señale en cuáles programas de cómputo requiere tener conocimientos para desempeñar o mejorar su trabajo:		Describa qué actividades realizaría en cada programa mencionado.
Word	(x)	Para hacer: redacción de oficios y notificaciones
Excel	(x)	Para hacer: elaboración de reportes y cálculos diversos
Power point	(x)	Para hacer: para hacer alguna presentación o capacitación para los trabajadores
Otro	(x)	Para hacer: realización de la nómina
diga cual: Nomipaq		

CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

LISR, CFF, LIMSS LINFONAVIT, LFT.

IV. CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE EL PUESTO

Manejo de computadora, manejo de nomipaq. Relaciones personales

V. IDIOMA REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

IDIOMA	SEÑALE EL PORCENTAJE DE DOMINIO		
	LEER (%)	ESCRIBIR (%)	HABLAR (%)

No aplica			
-----------	--	--	--

VI. HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO

Trabajo en la computadora, agilidad mental, buen trato con las personas, responsable y trabajador.
Habilidades para el manejo del personal y negociación.

Fuente: Escareño Gustavo (2009)



ELABORACION DE NOMINA

	PLASTICOS MACIAS	Fecha:
	Administración	
	ELABORACION DE NOMINA	Rev: 01

NOMBRE DE LA PERSONA:

ACTIVIDAD QUE REALIZA: Recursos Humanos

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Realizar el cálculo de la nómina en tiempo y forma con todas las modificaciones semanales de incidencias, vacaciones, etc. Todo esto se hace por medio del Nomipaq.

POLÍTICAS

- I. Para las faltas justificadas preguntar a los jefes directos para saber si se les descuenta o no el día.
- II. Los retardos y permisos quedan a discrecionalidad del supervisor del área ya sea que se descuenten o repongan el tiempo
- III. La nomina la autoriza el Gerente de Administración, en su caso si no esta autoriza el Gerente de Producción
- IV. La nomina se paga semanalmente, tiene que quedar hecha el jueves.
- V. Las incidencias del jueves, viernes, sábado y domingo se pasan para la siguiente semana.

NORMAS

- I. Todas las faltas por enfermedad deberán ser cubiertas por su respectivo comprobante de incapacidad del IMSS
- II. Toda persona que falte y no avise, al día siguiente se le regresara.
- III. El sueldo sólo podrá ser cobrado por el trabajador, en caso de no poder asistir el, mandara a una persona con una carta firmada.
- IV. Se deben registrar todas las incapacidades para tener un control para la declaración de riesgo de trabajo.

DIAGRAMA DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento: ELABORACION DE NOMINA

No. de Act	Responsable	Descripción	Destino o distribución del docto. que se elabora o genera	¿Cómo se hace?	¿A quién se los pasa?
1	Recursos humanos	Se da de alta el trabajador en el nomipaq con todos los datos que pide el programa, (nombre, fecha alta, departamento, sueldo, etc.)			
2		Elabora las listas de asistencia cada viernes para que el lunes se inicie la semana con listas nuevas, se hace una lista para cada área de la empresa	Originales para todos los trabajadores	En computadora en Excel.	A vigilancia
3		El jueves de cada semana se recogen las listas de asistencia y se verifica la asistencia			
4		A los que tiene falta se le pregunta al supervisor del área para saber si se le rebaja o no el día	Relación de incidencias	Manual	Al Gerente de Producción y Supervisor de área

5	Gerente de producción	Hace las anotaciones en la hoja de incidencias para las modificaciones de faltas, retardos y horas extras	Relación de incidencias	Manual	Recursos humanos
6	Recursos humanos	Hace las modificaciones necesarias en el nomipaq de las incidencias de la semana		Programa Nomipaq	
7	Personal de la empresa	Si algún trabajador quiere vacaciones pide autorización a su jefe	Hoja de vacaciones	Manual	Gerente del área
8	Gerente del área	Pasa la relación de los que quieren vacaciones firmada de autorizadas y los días que van a tomar	Hoja de vacaciones	Manual	Recursos humanos
9	Gerente del área	Pasa la relación de las bajas o baja que se harán en la semana por ausentismo o algún otro motivo, indicando cual fue la causa		Manual	Recursos humanos
10	Recursos humanos	Hace las modificaciones necesarias de vacaciones y finiquitos		Programa Nomipaq	
11		Todos los conceptos están de forma automática menos la despensa y el infonavit esos se hacen de forma manual.			

12		Los trabajadores que tienen infonavit se les rebaja lo que les corresponde de acuerdo a su contrato y eso también de forma manual en el nomipaq			
13	Recursos humanos	Ya que se hicieron todas las modificaciones le imprime la hoja de la semana y se pasa a autorizar al Gerente Administrativo o si no está al Gerente de Producción	Se imprime la hoja	Impresora	Gerente Administrativo o Gerente de Producción
14	Gerente Administrativo o Gerente de Producción	Revisan la nómina y la autorizan sino necesita ninguna modificación o la regresan con las observaciones correspondientes.		Manual	Recursos Humanos
15	Recursos Humanos	Si se tienen que hacer modificaciones se hacen y se vuelve a imprimir para pedir autorización	Se imprime la hoja	Programa Nomipaq	Gerente Administrativo o Gerente de Producción
16	Recursos Humanos	Ya autorizada la nomina se imprime junto con los recibos de nomina en	Una copia para finanzas y otra se queda en recursos	Programa Nomipaq	Finanzas

		dos tantos	humanos		
17	Finanzas	Elabora el cheque de la nómina y va con el Gerente Administrativo para que lo firme y va al banco por el dinero	Cheque	Manual	Gerente Administrativo Banco
18	Finanzas	Entrega el dinero a recursos humanos el viernes para llenado de los sobres	Dinero		Recursos Humanos
19	Recursos Humanos	Hace el llenado de los sobres anexando el recibo de pago con copia y la entrega antes de la salida a los trabajadores firmando estos el original y quedándose con la copia	Dinero y copia para trabajador, original en recursos humanos		Trabajadores
20	Trabajadores	Reciben el dinero y lo tienen que contar enfrente del auxiliar para ver que esté bien la cantidad			
21	Recursos Humanos	Recopila todos los recibos de pago y los guarda en archivero			

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

FINANZAS (PAGOS, BANCOS Y SEGUROS)

	PLASTICOS MACÍAS	Fecha
		Página
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	de
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD – FINANZAS		

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la Empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o del representante de la empresa.

I. CONTROL DEL DOCUMENTO: REVISIONES Y APROBACIONES DEL DOCUMENTO.

Actividad	Puesto / Función	Nombre	Firma	Fecha dd/mm/año
Elaboró:				
Revisó:				
Autorizó:				

II. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa	Plásticos Macías
Dirección General	Administración
Dirección de Área	Gerencia Administrativa
Nombre del Puesto	Finanzas

Código o clave del puesto	FIN			
Ubicación (física y administrativa)	Oficinas de la Administración dentro de la empresa			
Tipo de Puesto	Confianza x	Base	L. R.	
Horario de trabajo	7:00 a 15:00 hrs.			
Puestos bajo su mando (subordinados directos)	Ninguno			
Puesto al que reporta (jefe inmediato)	Gerente Administrativo			
Nombre de archivo /ruta acceso	DESCRIP. PUESTOS PLASTICOS MACIAS.doc			
Número de revisión				
Fecha de revisión				

III. OBJETIVO: Su puesto tiene una razón principal de existir en la organización derivado de las tareas asignadas. A continuación defina el resultado que va a lograr en el puesto, y por el cual debe ser evaluado en su desempeño

Que todos los recursos captados por las ventas sean repartidos de forma adecuada para los pagos de proveedores, acreedores, nominas y estar al pendiente de todos los seguros de la empresa. Así como las inversiones necesarias para la empresa.

IV. DESCRIPCIÓN GENERICA (describa de forma general las funciones y/o actividades que se realizan en el puesto)

Llevar en forma clara y precisa los pagos y movimientos de bancos y caja chica, así como las cuentas de todos los seguros de la empresa y las inversiones.

V. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA

Actividades cotidianas. Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina.

Cotidianas	Llevar un control de cheques librados y los cobrados de cada día.
	Revisar por Internet los movimientos y saldos de las cuentas de bancos.
	Hacer pólizas para cada cheque librado y reunir los comprobantes de la erogación.
	Llevar un registro de los depósitos efectuados por cada cuenta bancaria.
	Hacer vales de caja chica
	Dar gastos a los choferes para los viajes
	Dar gastos para lo que se ofrezca en el día de caja chica

Actividades periódicas. Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc....

Semanales	Elaboración de cheques y pólizas de cheques, habiendo checado la programación de pagos
	Checar que todas las pólizas tengan la factura correspondiente, sino solicitarla a compras.
	Revisar la factura en conjunto con quien solicito la compra verificar precio y cantidad.
	Revisar descuentos y comisiones cargadas y pasarlas al departamento de contabilidad
Quincenales	Revisar la relación de los pagos pendientes a proveedores y programarlos según las fechas determinadas en el contra recibo o la factura.
	Realizar la reposición de caja chica realizando cheque y relación de los gastos efectuados
Mensual	Verificar pago del IMSS e impuestos del mes y hacer el pago

Realizar las salidas de la cuenta de bancos de tal manera que quede la menor cantidad posible al final del mes.
Sacar una relación de todas las comisiones y descuentos del banco y pasarla a contabilidad.
Verificar el vencimiento de los seguros contratados
Entregar las pólizas de cheque junto con los comprobantes al departamento de contabilidad.
Revisar si no existe algún desacuerdo con los saldos y movimientos del estado de cuenta
Pasar el estado de cuenta a contabilidad junto con la conciliación del mes.
Realizar una relación de las ventas del mes y mandarla al agente de seguros para que éste a su vez haga la póliza de la mercancía que se manda al mes.
Verificar el vencimiento de las cuentas por pagar.

Actividades eventuales. Son las actividades que no son muy comunes y que no se realizan en una fecha determinada.

Eventuales:	Realizar la contratación, modificación o baja de seguros
	Arreglar con el ajustador de seguros en caso de accidente

VI. COMUNICACIÓN

Contactos Internos (Área)	Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
4. Todas las gerencias	Gerentes y jefes de departamento	Atender los asuntos relacionados con cada una de las aéreas

5. Gerente General	Dirección General	Atender las peticiones por parte del director general y entregar informes.
6. Gerencia Administrativa	Contabilidad	Entrega de reportes y conciliaciones

Contactos Externos (Dependencia)	Área y Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
5. Proveedores	Ventas o crédito y cobranza	Revisión de facturas, elaboración de contra recibos y pago de los mismos.
6. Agente de Seguros	Agente de Seguros	Contratación y seguimiento de los seguros de la empresa.
7. Prestadores de Servicios	Abogados, Contador Externo	Atender asuntos relacionados con la empresa
8. Clientes	Compras	Conciliación de saldos y entrega de facturas

VII. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:

A. CONOCIMIENTOS

Escolaridad de la persona que ocupa el puesto actualmente: Marque con una "X" el último grado de estudios, **señalando el último año o semestre cursado.**

EN CASO DE HABER VARIAS PERSONAS OCUPANDO UN MISMO PUESTO, ESTABLECER UNA ESCOLARIDAD PROMEDIO.

Primaria ()	año	Secundaria ()	año	Bachillerato ()	sem.
--------------	-----	----------------	-----	------------------	------

Bachillerato técnico (x) sem.	Licenciatura () sem.	Maestría () sem.

Conocimiento de leyes, reglamentos, códigos, **que conoce o utiliza** la persona que ocupa el puesto para el desempeño de sus actividades: ninguno

Señale los programas de cómputo que actualmente utiliza para desempeñar su trabajo:	Describa que actividad(es) realiza en cada programa mencionado.
Word (x)	Para hacer: redactar oficios
Excel (x)	Para hacer: hacer reportes y cálculos
Power point ()	Para hacer: no requiere
Otro () diga cual:	Saber usar el Internet, Para hacer: para transferencias y pagos

B. EXPERIENCIA

- El ocupante del puesto tiene 6 meses de experiencia en el puesto.

C. RESPONSABILIDAD

- Será responsable por: (marque con una "X" el renglón que corresponda a su puesto.
 - (x) El mobiliario y equipo a su cargo.
 - (x) La información que se considere de carácter confidencial.
 - () El trabajo realizado por el personal a su cargo.
 - () El vehículo oficial bajo su resguardo o a su cargo.
 - (x) El dinero que tiene bajo su resguardo.

(x) La documentación oficial que se considere confidencial.

Agregue cualquier otra que tenga el puesto y elimine las que no apliquen, así como esta nota.

El trámite completo de los siguientes procesos:

POLIZAS DE EGRESOS

TRANSFERENCIAS

MOVIMIENTOS BANCARIOS

CAJA CHICA

HACER LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ANTES SEÑALADOS. (OBJETIVO, POLÍTICAS, NORMAS, DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO, DIAGRAMA DE FLUJO).

VIII. OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES

--

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

PERFIL DEL PUESTO

NOTA: SE DEBERÁ ELABORAR CONSIDERANDO ASPECTOS DE REESTRUCTURACIÓN DEL PUESTO, ES DECIR, LO IDEAL PARA EL PUESTO.

PERFIL DEL PUESTO:

FINANZAS

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o representante de la empresa.

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

I. **ESCOLARIDAD:** el ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima de:

Primaria ()	Secundaria ()	Bachillerato ()
Bachillerato técnico (X)	Licenciatura (X)	Maestría ()

II. **EXPERIENCIA.**

- El ocupante del puesto requiere tener experiencia mínima de 6 meses en el puesto.

Señale las carreras técnicas o profesionales requeridas para el puesto (máximo 3):

• Contador Privado	• Estudiante de Contador Público	• Auxiliar contable
--------------------	----------------------------------	---------------------

III. CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Conocimientos generales de títulos de crédito y control de pagos.

CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE CÓMPUTO

Señale en cuáles programas de cómputo requiere tener conocimientos para desempeñar o mejorar su trabajo:		Describa qué actividades realizaría en cada programa mencionado.
Word	(x)	Para hacer: redacción de oficios y notificaciones
Excel	(x)	Para hacer: elaboración de reportes y cálculos diversos
Power point	()	Para hacer: no es necesario
Otro	(x)	Uso del Internet
diga cual:		Para hacer: para hacer, consultas, transferencias y pagos

CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Títulos y operaciones de crédito.

IV. CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE EL PUESTO.

Manejo de computadora y de Internet. Manejo de programas computacionales. Títulos y operaciones de crédito.

V. IDIOMA REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

IDIOMA	SEÑALE EL PORCENTAJE DE DOMINIO		
	LEER (%)	ESCRIBIR (%)	HABLAR (%)
No aplica			

VI. HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO:

Trabajo en la computadora, agilidad mental, buen trato con las personas, responsable y trabajador. Honesto y seguro. Capacidad para manejar dinero y saberlo administrar.

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

POLIZAS DE EGRESOS

	PLASTICOS MACIAS	Fecha:
	Administración	
	MOVIMIENTOS BANCARIOS	Rev: 01

NOMBRE DE LA PERSONA:

ACTIVIDAD QUE REALIZA: Finanzas

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Realizar todas las consultas de movimientos de bancos y llevar un control exacto de cada movimiento para que no haya ningún error en emitir cheques o hacer transferencias aparte de registrar todos los descuentos que hace el banco por cualquier motivo.

POLÍTICAS

- VIII. No cualquiera debe tener las claves de los bancos.
- IX. Tener cuidado de hacer las revisiones de una manera segura y privada.
- X. Hacer estas consultas en la computadora autorizada.

NORMAS

- I. Solo las personas autorizadas deben tener las claves bancarias
- II. Diariamente se tiene que revisar el saldo de las cuentas y los movimientos.
- III. Se debe tener un control exacto de todos los movimientos.
- IV. Se debe guardar la confidencia de los saldos y movimientos bancarios.

DIAGRAMA DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento: MOVIMIENTOS BANCARIOS

No. de Act	Responsable	Descripción	Destino o distribución del docto. que se elabora o genera	¿Cómo se hace?	¿A quién se los pasa?
1	Finanzas	Diariamente revisa las cuentas bancarias por Internet para saber los movimientos que se hicieron		Internet	Finanzas
2		En un cuaderno apunta todos los movimientos registrados durante el día anterior y los del día actual		Manual	
3		En una hoja de Excel tiene registro de todos los movimientos bancarios, de los depósitos y cheques dados, apunta los movimientos del banco en la hoja de Excel		Computadora	
4		Ya registrados todos los movimientos en la hoja de Excel, revisa que los saldos coincidan restando al saldo de bancos los cheques no cobrados y da el saldo que se tiene en el auxiliar.			
5	Finanzas	Ya que esta revisado que el saldo cheque correctamente, se pasan los movimientos a crédito y		Verbal y manual	Crédito y Cobranza

		cobranza para saber de quién son los depósitos			
6	Crédito y cobranza	Revisa los cheques y saldos de los clientes y saca una relación de los clientes que depositaron		Manual	Finanzas
6	Finanzas	Ya revisado con crédito y cobranza y habiendo acreditado a los clientes sus depósitos se manda la relación a contabilidad para que queden registrados en el COMPAQ.		Manual	Contabilidad
7		Si algún depósito no se identifica y se llega a final de mes se queda en conciliación bancaria hasta su identificación		Manual	
8	Finanzas	Aparte de los depósitos, se registran todos los descuentos, abonos o cualquier movimiento diferente de depósitos por clientes y se pasa a contabilidad.		Manual	Contabilidad
9	Contabilidad	Registra todos los movimientos en COMPAQ.		Manual	
10		Esto se repite diariamente, ningún día se queda sin revisar.			

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

GERENTE ADMINISTRATIVO

	PLASTICOS MACÍAS	Fecha
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Página
		de
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS – GERENTE ADMINISTRATIVO		

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la Empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o del representante de la empresa.

I. CONTROL DEL DOCUMENTO: REVISIONES Y APROBACIONES DEL DOCUMENTO.

Actividad	Puesto / Función	Nombre	Firma	Fecha dd/mm/año
Elaboró:	Recursos Humanos			
Revisó:	Gerente Administrativo			
Autorizó:	Gerente General			

II. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa	Plásticos Macías
Dirección General	Administración

Dirección de Área	Gerencia Administrativa			
Nombre del Puesto	Gerente Administrativo			
Código o clave del puesto	GTE-ADMON			
Ubicación (física y administrativa)	Oficinas de la Administración dentro de la empresa			
Tipo de Puesto	Confianza x	Base	L. R.	
Horario de trabajo	7:00 a 15:00 hrs.			
Puestos bajo su mando (subordinados directos)	Contabilidad Recursos Humanos Compras Finanzas			
Puesto al que reporta (jefe inmediato)	Gerente General			
Nombre de archivo /ruta acceso	DESCRIP. PUESTOS PLASTICOS MACIAS.doc			
Número de revisión	01			
Fecha de revisión	ENERO 2009			

III. **OBJETIVO:** Su puesto tiene una razón principal de existir en la organización derivado de las tareas asignadas. A continuación defina el resultado que va a lograr en el puesto, y por el cual debe ser evaluado en su desempeño.

Coordinar en forma minuciosa y óptima los recursos de la empresa para eficientarlos, así como para apoyar a los demás departamentos en su organización.

IV. **DESCRIPCIÓN GENERICA (describa de forma general las funciones y/o actividades que se realizan en el puesto)**

Organizar los departamentos administrativos para que logren en tiempo y forma sus objetivos y funciones. Supervisar al contador externo en la adecuada presentación de declaraciones y pagos. Controlar los recursos de la empresa.

V. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:

Actividades cotidianas. Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina.

Cotidianas	Revisar la contabilidad de los movimientos de ingresos, egresos y diario de la empresa.
	Autorizar con una revisión previa los pagos en bancos y dependencias de gobierno.
	Hacer arqueos de caja chica para verificar que se esta manejando adecuadamente.
	Estar en comunicación con crédito y cobranza para estar al pendiente que se este cobrando adecuadamente y en tiempo.
	Revisar los reportes del flujo de efectivo que le proporciona el departamento de contabilidad.
	Estar en permanente contacto con las demás áreas de la empresa para apoyarlos en toda la administración de los recursos que tienen a su cargo
	Estar en constante comunicación con el director general para presentarle reportes, resultados, plantearle objetivos y cambios en las áreas o sugerencias para un mejor funcionamiento de la empresa.

Actividades periódicas. Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc....

Semanales	Controlar las entradas y salidas de materiales para que todo se registre adecuadamente por cada departamento.
	Coordinar la elaboración de la nomina de la empresa
	Revisar las incidencias del personal, vacaciones, incapacidades
Quincenales	Revisar los pagos y adeudos a proveedores

	Revisar la contabilización de los movimientos
Mensuales	Revisar la conciliación de bancos, clientes y proveedores
	Revisar los estados financieros y flujos de efectivo
	Revisión de los pagos de impuestos y seguro social
	Análisis de inventarios
	Hacer los reportes necesarios de cada mes para medir resultados y establecer metas.
	Revisar si se cumplieron las metas y si se están cumpliendo los objetivos establecidos a corto y mediano plazo.

Actividades eventuales. Son las actividades que no son muy comunes y que no se realizan en una fecha determinada.

Eventuales:	Atender auditorias por parte de autoridades o dependencias gubernamentales
	Supervisar el reclutamiento de personal
	Conciliar conflictos entre las diferentes áreas de la empresa
	Revisar el adecuado cumplimiento de las declaraciones anuales
	Atender auditorías internas
	Resolver cualquier problema o asunto con cualquier dependencia o empresa con la que se esté relacionado.
	Ayudar a las otras áreas a su organización y administración

VI. COMUNICACIÓN

Contactos Internos (Área)	Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
7. Todas las gerencias	Gerentes y jefes de depto.	Atender los asuntos relacionados con cada una de las áreas

8. Administración	Dirección General	Autorización y evaluación de estados financieros y asuntos generales
9. Toda la empresa	Empleados	Comunicar decisiones y atender peticiones

Contactos Externos (Dependencia)	Área y Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
9. Proveedores	Proveedores	Negociar precios y condiciones de crédito
10. Autoridades	SHCP, SAT, Finanzas, Gobiernos estatales y municipales	Atender peticiones, comunicados o auditorias diversas.
11. Prestadores de Servicios	Abogados, Contador Externo	Atender asuntos relacionados con la empresa
12. Clientes	Clientes	Atender necesidades y conciliar intereses

**II. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:
A. CONOCIMIENTOS**

Escolaridad de la persona que ocupa el puesto actualmente: Marque con una "X" el último grado de estudios, señalando el último año o semestre cursado.

EN CASO DE HABER VARIAS PERSONAS OCUPANDO UN MISMO PUESTO, ESTABLECER UNA ESCOLARIDAD PROMEDIO.

Primaria ()	año	Secundaria ()	año	Bachillerato ()	sem.

Bachillerato técnico () sem.	Licenciatura (x) sem.	Maestría () sem.
-------------------------------	-------------------------	-------------------

Conocimiento de leyes, reglamentos, códigos, **que conoce o utiliza** la persona que ocupa el puesto para el desempeño de sus actividades: LISR, LIVA, CFF, LSS.

Señale los programas de cómputo que actualmente utiliza para desempeñar su trabajo:	Describa que actividad(es) realiza en cada programa mencionado.
Word (x)	Para hacer: redactar oficios
Excel (x)	Para hacer: hacer reportes y cálculos
Power point ()	Para hacer: no requiere
Otro (x) diga cual: Nomipaq Contpaq	Para hacer: Elaboración de nómina Captura de contabilidad

A. EXPERIENCIA.

- El ocupante del puesto tiene 1 año de experiencia en el puesto.

B. RESPONSABILIDAD

- Será responsable por: (marque con una "X" el renglón que corresponda a su puesto.
 - (x) El mobiliario y equipo a su cargo.
 - (x) La información que se considere de carácter confidencial.
 - (x) El trabajo realizado por el personal a su cargo.

- () El vehículo oficial bajo su resguardo o a su cargo.
- (x) El dinero que tiene bajo su resguardo.
- (x) La documentación oficial que se considere confidencial.

Agregue cualquier otra que tenga el puesto y elimine las que no apliquen, así como esta nota.

El trámite completo de los siguientes procesos:

REVISION DE TODAS LAS ÁREAS A SU CARGO

HACER LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ANTES SEÑALADOS. (OBJETIVO, POLÍTICAS, NORMAS, DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO, DIAGRAMA DE FLUJO).

VIII. OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES:

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

PERFIL DEL PUESTO

NOTA: SE DEBERÁ ELABORAR CONSIDERANDO ASPECTOS DE REESTRUCTURACIÓN DEL PUESTO, ES DECIR, LO IDEAL PARA EL PUESTO.

PERFIL DEL PUESTO:

GERENTE ADMINISTRATIVO

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:
 La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o representante de la empresa.

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

I. **ESCOLARIDAD:** el ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima de:

Primaria ()	Secundaria ()	Bachillerato ()
Bachillerato técnico ()	Licenciatura (x)	Maestría ()

II. **EXPERIENCIA.**

- El ocupante del puesto requiere tener experiencia mínima de 1 años en el puesto.

Señale las carreras técnicas o profesionales requeridas para el puesto (máximo 3):

- | | | |
|--------------------|------------------------------|---|
| • Contador Público | • Lic. en Admón. de Empresas | • |
|--------------------|------------------------------|---|

III. CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO.

Conocimientos generales de negociación, comunicación acertiva, trato con personas y manejo de personal.

CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE CÓMPUTO

Señale en cuáles programas de cómputo requiere tener conocimientos para desempeñar o mejorar su trabajo:	Describa qué actividades realizaría en cada programa mencionado.
Word (x)	Para hacer: redacción de oficios y notificaciones
Excel (x)	Para hacer: elaboración de reportes y cálculos diversos
Power point ()	Para hacer: no es necesario
Otro (x) diga cual: Contpaq Nomipaq	Para hacer: Elaboracion de nóminas y contabilización.

CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO

Ley de Impuesto sobre la Renta

Ley del Valor Agregado

Ley Federal del Trabajo

Ley del Seguro Social

Código Fiscal de la Federación

IV. CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE EL PUESTO

Conocimientos previos de administración y experiencia en negocios, manejo de paquetes computacionales de contabilidad y nómina. Manejo de SUA e IDSE.

V. IDIOMA REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO

IDIOMA	SEÑALE EL PORCENTAJE DE DOMINIO		
	LEER (%)	ESCRIBIR (%)	HABLAR (%)
No aplica			

VI. HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO

Trabajo en la computadora, agilidad mental, buen trato con las personas.

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

PROCEDIMIENTOS

CIERRE DE MES Y DECLARACIONES ANTE HACIENDA

	PLASTICOS MACIAS	Fecha:
	Administración	
	REVISION DE ÁREAS A SU CARGO	Rev: 01

NOMBRE DE LA PERSONA:

PUESTO QUE OCUPA: Gerente Administrativo

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO

Realizar una revisión constante de todas las actividades de relevancia que se hacen en todos los departamentos a su cargo para que todo funcione adecuadamente y se eviten errores.

POLÍTICAS

- IV. Organizar el tiempo y las actividades para estar coordinando con los encargados.
- V. Tener conocimiento de todas las áreas de la empresa

NORMAS

- IV. Se debe de coordinar y revisar todas las áreas sin dejar ninguna.
- V. Coordinar en forma eficiente la comunicación de todas las áreas.
- VI. Revisar todos los reportes que genere cada área para darles el uso para el que fueron hechos y sacar el mejor provecho.
- VII. Todas las autorizaciones que se hagan deben ser con pleno conocimiento de lo que se está haciendo.
- VIII. Hacer los reportes necesarios de cada mes para medir resultados y establecer metas.

DIAGRAMA DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento: REVISION DE ÁREAS A SU CARGO

No. de Act.	Responsable	Descripción	Destino o distribución del docto. que se elabora o genera	¿Cómo se hace?	¿A quién se los pasa?
1	Gerente Administrativo	Revisar que la contabilidad se esta haciendo en tiempo y forma			
2		Que los papeles se entreguen en tiempo al contador externo			
3		Revisar las conciliaciones bancarias, de clientes y proveedores			
4		Revisar que las pólizas de ingresos estén bien aplicadas			
5		Que el cierre de mes y declaraciones se hagan antes de la fecha límite			Contabilidad
6		Atender todos los requerimientos de hacienda, del seguro o auditores			
7	Gerente Administrativo	Autorización de los pagos de mas de dos mil pesos			
8		Firma de todos los cheques			

9		Revisar que en recursos humanos se den todos los movimientos y modificaciones en el seguro social			
10		Supervisar que todos los trabajadores firmen su contrato y tengan toda su documentación al día			
11		Atender con el abogado cualquier problema con algún trabajador.			
12		Supervisar que los seguros estén al día y se pague lo correcto.			
13		Estar coordinando la comunicación entre todas las áreas de la empresa y colaborando en la administración de las áreas			
14		Atender cualquier cosa relacionada con cambios dentro de la empresa, modificaciones, etc.			

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

3.3. PROPUESTA DE INSTRUMENTACIÓN Y OPERACIÓN DE LA REESTRUCTURACIÓN

Para poner en práctica la propuesta de reestructura hecha a la empresa “Plásticos Macías” se propone que se lleve a cabo en diferentes pasos que son los siguientes:

1. Diseño del organigrama: este diseño se hizo como propuesta en el cual aparecen los puestos con los que cuenta la empresa y se hizo análisis de cada puesto, definiendo sus actividades y responsabilidades.

Con este organigrama se presenta el diseño de la estructura y su comunicación.

Como es una empresa familiar no se puede proponer una estructura en la cual se tengan muchas personas, por consiguiente se propone que las actividades se dividan entre las personas que se encuentran laborando actualmente en los puestos administrativos, pues los puestos del área de producción si están definidos y se requiere de esas personas.

La propuesta es que en el área de administración y ventas se junten las actividades como está el organigrama; las descripciones de puestos están como descripción de actividades pues no es un puesto sino una actividad de una persona, pero con la característica de que cuando se de la necesidad de crecimiento en un futuro se haga el puesto con una persona encargada y ya se tendrían definidas todas las actividades y responsabilidades con el perfil del puesto hecho. Esto facilitaría la contratación de cualquier persona para el puesto que se fuera necesitando.

2. Manuales: con toda la información obtenida en el presente trabajo, se propone que se hagan los manuales de organización impresos para repartirlos a todas las personas que laboran en la empresa y cuenten con la información necesaria para el desarrollo de su puesto.

Estos manuales darán al personal toda la información necesaria para conocer la empresa, con su misión, visión y objetivos que se quieren cumplir.

3. Capacitación: Comprendida la nueva estructura de la empresa, los puestos definidos y los manuales impresos, se propone dar una capacitación a todo el personal donde se les indicará su puesto, sus responsabilidades y funciones, como tienen que trabajar, quien es su jefe directo, a quien tienen que dirigirse, así como los canales de comunicación y cómo está estructurada la empresa en forma general. Que todas las actividades son importantes y se relacionan unas con otras para realizar un producto de calidad.

Esta etapa es de las más importantes y difícil pues la resistencia al cambio siempre es un factor que afecta la implementación de cualquier proyecto dentro de la empresa, se propone primeramente que todos los directivos estén convencidos de los beneficios del cambio y poderlo transmitir a sus subordinados.

4. Implementación: Teniendo la capacitación adecuada y sin que queden dudas por parte de todos los integrantes de cada área se propone que se vaya implementando el cambio por áreas, empezando por el área administrativa. Ya que esté bien entendido y funcionando adecuadamente se pasa a la implementación a las otras áreas, se propone ser muy constante y que todos estén convencidos de los beneficios que va a traer el cambio.

5. Medición: Después de la implementación se propone trabajar un mes con la nueva estructura, que se midan los cambios y sobre todo el impacto en la producción, y con esta forma de trabajar más estructurada y organizada, es más fácil que se lleven a cabo nuevos proyectos.

3.4. CONCLUSIONES GENERALES

Derivado del análisis de la investigación se obtuvo como resultado una propuesta de cambio y organización que incluyen desde el organigrama, la visión, misión y objetivos de la empresa, así como la descripción de los puestos, el perfil de cada uno de ellos y los procedimientos a seguir.

El objetivo principal es proponer una reestructuración administrativa que incremente la eficiencia en la empresa Plásticos Macías, para que de esta manera haya una mejor organización, control y coordinación entre las áreas de la empresa que impacten de manera importante en el funcionamiento de la organización.

De acuerdo al objetivo del trabajo de investigación con la propuesta de reestructura se eficientará la comunicación entre jefes y subordinados, pues cada uno sabrá lo que tiene que hacer y cuáles son sus responsabilidades.

Cada miembro de la empresa sabrá la misión, visión y objetivos que se tienen que lograr y la manera en cómo cada uno puede contribuir para alcanzar estos objetivos. Sabrán que son parte integrante de un equipo de trabajo y que función les corresponde para lograr que todo salga correctamente.

Con la descripción de puestos será más fácil saber el perfil de las personas que se tienen que contratar para cada puesto en particular pues en la entrevista de trabajo se podrá ver qué persona es la que cubre las necesidades de cada puesto.

Con la descripción de procedimientos se podrá tener un mejor control de cada área de la empresa, pues si alguien llega a faltar o renunciar se cuenta con los datos necesarios para saber cómo hacer las cosas, y aunque la experiencia y práctica cuentan mucho, la información con que se cuenta en las descripciones de puestos facilitará el desempeño, ya todo estará documentado y servirá de guía para realizar el trabajo correspondiente.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Con la inducción del personal de nuevo ingreso a la empresa y al puesto, el empleado conocerá todo lo referente a su puesto, a la empresa, el reglamento interior de trabajo, el contrato, etc. De esta manera se comenzará a tener sentido de pertenencia hacia la empresa.

Con esta investigación también se podrá tener una mejor coordinación entre los puestos y las áreas ya que habrá un responsable para puesto y se sabrá a quién dirigirse para cualquier problema o duda. Esto es muy importante porque no hay responsables y se tienen malos entendidos por falta de comunicación.

Algunas descripciones de puestos se hicieron por separado aunque una persona realice actualmente varias actividades de puestos diferentes. Esto con el objetivo de que en un futuro si la empresa lo llegara a requerir se contrate a una persona para el puesto y ya se cuente con la descripción, el perfil y los procedimientos del mismo.

Esta propuesta proporcionará un excelente control, pues todas las actividades y responsabilidades estarán asignadas correctamente.

La presente propuesta también será de mucha utilidad a la empresa para que ya cuente con una estructura más definida, que sepa que rumbo debe tomar y como lograrlo. Que cada miembro sepa sus responsabilidades y lo que lo debe de cumplir para lograr los objetivos generales de la empresa.

3.6. BIBLIOGRAFIA

Benjamín Franklin, Enrique, (1998). *Organización de Empresas: análisis, diseño y estructura*. Editorial Mc Graw Hill.

Benjamín Franklin, Enrique, (2007). *Auditoría Administrativa. Gestión estratégica del cambio*. Editorial Prentice Hall.

Gómez Ceja, Guillermo, (1986). *Sistemas administrativos análisis y diseño*. Editorial Mc Graw Hill.

Koontz, Harold, y Weihtich Hwinz. (2004). *Administración una perspectiva global*. 12a edición. Editorial Mc Graw Hill. México, DF.

Mintzberg, Henry, (1999). *La estructura de las organizaciones*. Ariel economía. Editorial Aries. Barcelona.

Mintzberg, Henry, James Brian,Quinn, (1993). *El proceso estratégico*. 2da edición. Editorial Prentice Hall.

Munich, Galindo y García, Martínez. (2001). *Fundamentos de Administración*, Editorial Trillas, México.

William B, Wether Jr- Heith, Davis. (2006). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc. Graw Hill.

Reyes Ponce, Agustín. (1992). *Administración de Empresas*. Editorial Limusa México, D.F.

HEMEROGRAFÍA

Diario Oficial, México, D.F., a 25 de junio de 2009.- El Secretario de Economía,
Gerardo Ruiz Mateos.- Rúbrica.



FUENTES DE INTERNET

De la Rosa Alburquerque “La micro, pequeña y mediana empresa en México: sus saberes, mitos y problemática”. Recuperado, junio 2009 Revista Iztapalapa. <http://www.foromipymes.uam.mx>

Domínguez R. “Promoción y reestructuración de pequeñas y medianas empresas en Canadá, España, Italia y Japón” Documentos de Trabajo IFM-02. Recuperado noviembre 2009 <http://www.mipymesenlinea.tripod.com>

Institute of Industrial Engineers. “Más allá de la Reingeniería”, CECOSA, México. Recuperado enero, 2009, <http://www.dequate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

López, A A Las prácticas relacionales de la pequeña y mediana empresa: oportunidades de asociatividad. Recuperado abril 2009 <http://www.izt.uam.mx>

Maríñez, JS. Micro, pequeña y mediana empresa: estudios de casos de éxito. Rattan Dominicano SA, Recuperado mayo 2009 <http://www.books.google.com>

Ojeda, C A. Micro y Pequeña Industria: una alternativa para la promoción de la cooperación y la asociatividad, Recuperado junio 2009 <http://www.alromer.netfirms.com>

OTRAS FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Escareño Gustavo, (2009).apuntes de la Materia Reestructura Administrativa de la Maestría en Ciencias Económico Administrativas especialidad Administración.

3.5. ANEXOS

ANEXO 1 DESCRIPCION DE PUESTOS

LOGOTIPO		Fecha
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN (general o específico)	Página
		de
DESCRIPCIÓN DE PUESTOS		

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la empresa Plásticos Macías, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o del representante de la empresa.

VII. CONTROL DEL DOCUMENTO: REVISIONES Y APROBACIONES DEL DOCUMENTO.

Actividad	Puesto / Función	Nombre	Firma	Fecha dd/mm/año
Elaboró:				
Revisó:				
Autorizó:				

VIII. IDENTIFICACIÓN

Nombre de la empresa	
----------------------	--

Dirección General				
Dirección de Área				
Jefatura de Departamento				
Nombre del Puesto				
Código o clave del puesto				
Ubicación (física y administrativa)				
Tipo de Puesto	Confianza	Base	L. R.	
Horario de trabajo				
Puestos bajo su mando (subordinados directos)				
Puesto al que reporta (jefe inmediato)				
Nombre de archivo /ruta acceso				
Número de revisión				
Fecha de revisión				

OBJETIVO: Su puesto tiene una razón principal de existir en la organización derivado de las tareas asignadas. A continuación defina el resultado que va a lograr en el puesto, y por el cual debe ser evaluado en su desempeño.

IX. DESCRIPCIÓN GENERICA (describa de forma general las funciones y/o actividades que se realizan en el puesto)

--

X. DESCRIPCIÓN ANALÍTICA:
Actividades cotidianas. Son las actividades que se realizan diariamente y que se consideran de rutina.

Cotidianas	

USE TODOS LOS RENGLONES QUE SEAN NECESARIOS.

Actividades periódicas. Son las actividades que se realizan en cierto periodo de tiempo, sean semanales, quincenales, mensuales, etc....

Semanales	
Quincenales	
Mensual	

USE TODOS LOS RENGLONES QUE SEAN NECESARIOS.

Actividades eventuales. Son las actividades que no son muy comunes y que no se realizan en una fecha determinada.

Eventuales:	

USE TODOS LOS RENGLONES QUE SEAN NECESARIOS.

XI. COMUNICACIÓN:

Contactos Internos (Área)	Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
10.		
11.		
12.		
13.		

Contactos Externos (Dependencia)	Área y Puesto (Relación constante)	¿Para qué?
13.		

14.		
15.		

**III. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:
A. CONOCIMIENTOS**

Escolaridad de la persona que ocupa el puesto actualmente: Marque con una "X" el último grado de estudios, señalando el último año o semestre cursado.

EN CASO DE HABER VARIAS PERSONAS OCUPANDO UN MISMO PUESTO, ESTABLECER UNA ESCOLARIDAD PROMEDIO.

Primaria ()	año	Secundaria ()	Bachillerato ()
		año	sem.
Bachillerato técnico ()		Licenciatura ()	Maestría ()
sem.		sem.	sem.

--

Señale los programas de cómputo que actualmente utiliza para desempeñar su trabajo:	Describa que actividad(es) realiza en cada programa mencionado.
Word ()	Para hacer:
Excel ()	Para hacer:
Power point ()	Para hacer:
Otro ()	Para hacer:

<p> diga cual:</p>	
--------------------	--

B. EXPERIENCIA.

C. RESPONSABILIDAD

- Será responsable por: (marque con una "X" el renglón que corresponda a su puesto.
 - () El mobiliario y equipo a su cargo.
 - () La información que se considere de carácter confidencial.
 - () El trabajo realizado por el personal a su cargo.
 - () El vehículo oficial bajo su resguardo o a su cargo.
 - () El dinero que tiene bajo su resguardo.
 - () La documentación oficial que se considere confidencial.

Agregue cualquier otra que tenga el puesto y elimine las que no apliquen, así como esta nota.

El trámite completo de los siguientes procesos:

--

HACER LA DESCRIPCIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ANTES SEÑALADOS. (OBJETIVO, POLÍTICAS, NORMAS, DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO, DIAGRAMA DE FLUJO).

VIII. OBSERVACIONES O COMENTARIOS GENERALES:

NOTA: SE DEBERÁ ELABORAR CONSIDERANDO ASPECTOS DE REESTRUCTURACIÓN DEL PUESTO, ES DECIR, LO IDEAL PARA EL PUESTO.

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

ANEXO 2 PERFIL DEL PUESTO

PERFIL DEL PUESTO

LOGOTIPO DE LA EMPRESA

NOTIFICACIÓN DE PROPIEDAD:

La información contenida en este documento es propiedad exclusiva de la empresa, y no deberá ser mostrada, reproducida o publicada fuera de ésta sin previo permiso por escrito por parte de la Dirección o representante de la empresa.

Describa objetivamente, las características que usted considere necesarias para cubrir el puesto, no tome en cuenta sus características personales, sino las que según su experiencia, serían necesarias para lograr los resultados del puesto.

VII. **ESCOLARIDAD:** el ocupante del puesto requiere tener una escolaridad mínima de:

Primaria ()	Secundaria ()	Bachillerato ()
Bachillerato técnico ()	Licenciatura ()	Maestría ()

VIII. **EXPERIENCIA.**

- El ocupante del puesto requiere tener experiencia mínima de 4 años en el puesto.

Señale las carreras técnicas o profesionales requeridas para el puesto (máximo 3):

•	•	•
---	---	---

IX. CONOCIMIENTOS

CONOCIMIENTOS GENERALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO.

CONOCIMIENTOS EN PROGRAMAS DE CÓMPUTO:

Señale en cuáles programas de cómputo requiere tener conocimientos para desempeñar o mejorar su trabajo:	Describa qué actividades realizaría en cada programa mencionado.
Word () Para hacer:	
Excel () Para hacer:	
Power point () Para hacer:	
Otro () Para hacer: diga cual:	

CONOCIMIENTO DE LEYES, REGLAMENTOS, CÓDIGOS, QUE DEBE SABER LA PERSONA QUE OCUPA EL PUESTO:

X. CAPACITACIÓN MÍNIMA GENERAL QUE REQUIERE EL PUESTO.

XI. IDIOMA REQUERIDO PARA EL DESEMPEÑO DEL PUESTO:

IDIOMA	SEÑALE EL PORCENTAJE DE DOMINIO		
	LEER (%)	ESCRIBIR (%)	HABLAR (%)

XII. HABILIDADES PERSONALES QUE DEBE TENER LA PERSONA QUE OCUPE EL PUESTO:

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

ANEXO 3 PROCEDIMIENTOS

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO: Es la secuencia lógica de las actividades y detallan la manera exacta en la que es preciso realizar cierta actividad.

	NOMBRE DE LA EMPRESA	Fecha:
	ÁREA	
	PROCEDIMIENTO	

NOMBRE DE LA PERSONA:

PUESTO QUE OCUPA:

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO: (EL OBJETIVO ES LA RAZON QUE JUSTIFICA LA CREACIÓN DEL PROCEDIMIENTO, SE REDACTARÁ INICIANDO CON UN VERBO EN INFINITIVO Y MENCIONANDO EL RESULTADO ESPERADO)

POLÍTICAS (Sirven de guía para la ejecución y desarrollo del procedimiento): Son declaraciones o conocimientos generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Las declaraciones pueden ser implícitas, con base en las acciones de los gerentes. Las políticas deberán permitir cierta flexibilidad.

NORMAS (Rigen la ejecución y desarrollo del procedimiento): Explican detalladamente las acciones o no acciones específicas que se requieren, sin permitir discrecionalidad alguna, es decir son rígidas.

DIAGRAMA DESCRIPTIVO DE PROCEDIMIENTOS

Nombre del procedimiento:

No. de Act.	Responsable	Descripción	Destino o distribución del docto. que se elabora o genera	¿Cómo se hace?	¿A quién se los pasa?
1					
2					
3					
4					
5					
6					

Fuente: Escareño Gustavo (2009)

