



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TUXTLA GUTIÉRREZ
INGENIERÍA INDUSTRIAL

INFORME TÉCNICO DE RESIDENCIA PROFESIONAL

**“CONSULTORÍA INTEGRAL PARA ASESORÍAS A LOS
AYUNTAMIENTOS DEL ESTADO DE CHIAPAS”**

DESARROLLADO POR

**MARTÍNEZ Y MARTÍNEZ JAVIER IVÁN
(06270396)**

ASESORES

**C.P. AMADO CASTILLEJOS BRINDIS
M.C. AMADOR MARTÍNEZ MARTÍNEZ**

Tuxtla Gutiérrez, Chis. Junio del 2011.

ÍNDICE

<u>INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE RESIDENCIA</u>	<u>5</u>
<u>CAPÍTULO 1. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO.....</u>	<u>7</u>
<u>1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.</u>	<u>8</u>
<u>1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.</u>	<u>9</u>
<u>1.3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS.</u>	<u>10</u>
<u>1.4 JUSTIFICACIÓN.....</u>	<u>11</u>
<u>1.5 DELIMITACIÓN.</u>	<u>12</u>
<u>1.6 IMPACTOS.</u>	<u>12</u>
<u>CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</u>	<u>14</u>
<u>2.1 HISTORIA DEL DESPACHO.</u>	<u>15</u>
<u>2.2 MISIÓN.</u>	<u>16</u>
<u>2.3 VISIÓN.</u>	<u>16</u>
<u>2.4 VALORES.....</u>	<u>16</u>
<u>2.5 DESCRIPCIÓN DEL DESPACHO.</u>	<u>16</u>
<u>2.6 UBICACIÓN DEL DESPACHO.</u>	<u>18</u>
<u>2.7 INSTALACIONES.</u>	<u>19</u>

2.8 ORGANIGRAMA ACTUAL DEL DESPACHO.	20
---	-----------

CAPÍTULO 3. FUNDAMENTOS TÉCNICOS	21
---	-----------

3.1 GENERALIDADES DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS.	22
---	-----------

3.1.1 DEFINICIONES DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	22
--	----

3.1.2 TAREA FUNDAMENTAL.....	23
------------------------------	----

3.1.3 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.....	23
--	----

3.1.4 PASOS BÁSICOS DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.....	24
---	----

3.1.5 IMPORTANCIA DE LOS PROCEDIMIENTOS.	24
---	----

3.1.6 REGLAS PARA LA FORMULACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.	26
--	----

3.1.7 FUNCIÓN DE LOS MANUALES.	27
-------------------------------------	----

3.1.8 NECESIDADES DE LOS MANUALES.	28
---	----

3.1.9 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES.	29
--	----

3.1.10 DIAGRAMAS DE FLUJO.....	30
--------------------------------	----

3.1.11 CONCEPTO DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN.	32
---	----

3.1.12 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	32
---	----

3.1.13 ANÁLISIS DE PUESTOS DE TRABAJO.	32
---	----

3.1.14 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.....	34
---	----

3.1.15 MÉTODOS PARA REUNIR INFORMACIÓN SOBRE LA EVALUACIÓN DE PUESTOS.	35
---	----

3.2 ¿QUÉ ES CULTURA ORGANIZACIONAL?	42
--	-----------

3.2.1 EL ORIGEN DE LA CULTURA.	43
-------------------------------------	----

3.2.2 ¿CÓMO SE SOSTIENE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL?	44
---	----

3.2.3 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	44
---	----

3.2.4 COMO AFECTA LA CULTURA A LOS GERENTES.	50
---	----

3.2.5 CREACIÓN DE UNA CULTURA ÉTICA.	50
---	----

3.3 GENERACIONES DEL CAPITAL HUMANO DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.	51
--	-----------

3.3.1 CUATRO GENERACIONES DE TRABAJADORES.....	51
--	----

3.3.2 CUATRO GENERACIONES Y SUS VALORES.	51
---	----

3.4 CONCEPTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL	53
--	-----------

3.4.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL.	53
------------------------------------	----

3.4.2 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.	55
<u>CAPÍTULO 4. DIAGNÓSTICO.....</u>	<u>56</u>
<u>4.1 SUBSISTEMA DE RECURSOS HUMANOS.</u>	<u>57</u>
<u>4.2 SUBSISTEMA DE RECURSOS MATERIALES.....</u>	<u>58</u>
<u>4.3 SUBSISTEMA DE RECURSOS FINANCIEROS.....</u>	<u>59</u>
<u>4.4 SUBSISTEMA DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE TRABAJO (KNOW HOW).....</u>	<u>59</u>
<u>CAPÍTULO 5. PROPUESTA.....</u>	<u>61</u>
<u>CAPÍTULO 6. RESULTADOS</u>	<u>66</u>
<u>CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.</u>	<u>69</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA.....</u>	<u>72</u>
<u>ANEXOS.....</u>	<u>73</u>



CORPORATIVO DE ASESORIA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACION MODERNA, S.C.

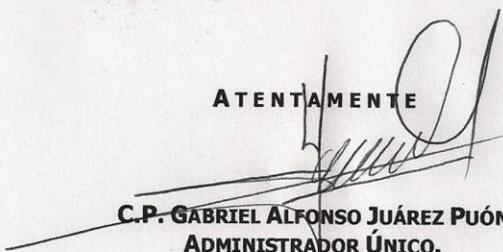
Oficio Núm.: CAIAM/048/2011.
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, 27 de Junio de 2011.
ASUNTO: El que se indica.

**M.C. ROBERTO CARLOS GARCÍA GÓMEZ
JEFE DEL DEPARTAMENTO DE
GESTIÓN TECNOLÓGICA Y VINCULACIÓN
ITTG
PRESENTE.**

Por este medio de la presente se hace constar que el alumno **Martínez y Martínez Javier Iván** con número de control **06270396** que cursa la carrera de **Ingeniería Industrial** en el **Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez**, terminó satisfactoriamente de realizar su **Residencia Profesional** en el proyecto denominado: **Consultoría Integral a Ayuntamientos del Estado de Chiapas**. Cubriendo un total de 640 horas en el periodo comprendido del 07 de febrero al 24 de junio del 2011.

Sin otro particular, aprovecho la ocasión para enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE


**C.P. GABRIEL ALFONSO JUÁREZ PUÓN
ADMINISTRADOR ÚNICO.**

C.c.p. Expediente/Minutario.

1ª Norte Poniente Núm. 675 Primer Piso
Col. Centro C.P. 29000
www.caiam.com.mx
E-mail: gjpuon@hotmail.com
Tel. y Fax 01-961-61-34311
Tuxtla Gutiérrez, Chiapas

INTRODUCCIÓN AL PROYECTO DE RESIDENCIA

El presente proyecto tiene como prioridad contribuir y fortalecer la coordinación de actividades y funciones del personal que integra el despacho **CORPORATIVO DE ASESORIA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACION MODERNA, S.C.** mostrando la identidad de la misma y facilitando una herramienta de consulta que sirve como una guía para cada uno de los integrantes o personal que labora en la empresa desempeñando una tarea diaria en cada área de servicio.

Así también se busca la coordinación de las actividades relacionadas de cada área y de los colaboradores de las mismas que actualmente prestan sus servicios a ésta organización de servicios.

Éste proyecto de la misma manera que identifica las diferentes funciones, plasma en su contenido antecedentes históricos, la base legal que rige a la organización, misión, visión, organigrama, políticas, las áreas que la constituyen, el giro de servicio que brinda, políticas.

Además se justifica el motivo por el cual se necesita la integración de un manual de organización dentro del despacho.

Con la propuesta de la elaboración del manual que considera el apoyo primordial del recurso humano de la organización para la realización de las funciones, se pretende alcanzar que la organización brinde un servicio de calidad y de mejora día a día y así también con la colaboración de todo el personal que encabeza cada área en específico y de la alta gerencia.

Se contempla además el hecho de que la propuesta del presente proyecto quedará sujeto a modificaciones cada vez que la organización presente cambios en su estructura laboral, todo esto con el único objetivo de ser una herramienta actualizada y eficiente para cada lector o trabajador de la misma.

Capítulo 1. CARACTERIZACIÓN DEL PROYECTO

1.1 Antecedentes del Problema.

La falta de visión y conocimientos de muchos profesionistas les impide analizar de una forma sistémica la organización y su funcionamiento, generalmente concentran su atención en cuestiones financieras, contables y las normativas de control interno básicas, con un claro enfoque financiero, dejando totalmente de lado aspectos tales como la eficiencia y eficacia en el desempeño general.

El buen resguardo e integración de la documentación, la separación de funciones, el control por oposición, la correcta contabilización de las partidas, y la numeración correlativa de los comprobantes entre otros aspectos, son cuestiones que deben ser tomadas en cuenta; pero no menos importante es que cumpliéndose con todos los atributos antes mencionados se estén perdiendo día tras día recursos que de por sí escasos, que deberían orientarse a mejorar la calidad las organizaciones.

En el caso de la asesoría y consultoría empresarial el paradigma de la contabilidad se ha convertido en un “cuello de botella” que no permite la identificación de áreas de oportunidad que posibiliten el desarrollo, es necesario renovar la manera tradicional de la consultoría con el fin de explotar nuevas áreas de oportunidad.

En el caso del Estado de Chiapas, debido a su rezago económico, político y social, el sector privado esta acotado a empresas principalmente de carácter familiar, que son administradas directamente por sus propietarios, debido a lo cual para los profesionistas principalmente los recién egresados de las universidades públicas y privadas, es difícil incorporarse de inmediato al aparato productivo.

Asimismo, las empresas que ofrecen sus servicios de consultoría como puede ser en finanzas, contabilidad, capacitación, recursos humanos, entre otras, tienen un espectro de trabajo bastante reducido, por lo que deben de explotar nuevas áreas de

oportunidad, como es el caso del Sector Público, el cual en nuestro estado es el principal empleador y el que principalmente promueve la actividad económica.

Por lo anterior, se considera necesario que empresas y en particular despachos de consultoría, orienten sus servicios hacia nuevos horizontes, con el fin no solo de minimizar el riesgo de desaparecer, sino principalmente para incrementar su rentabilidad y consecuentemente participar de manera decidida en la generación de empleos y nuevas expectativas para la población del estado.

Precisamente en este contexto situacional, es que nace la propuesta para aplicar los conocimientos adquiridos durante la formación en la carrera de Ingeniería Industrial, para promover el cambio organizacional en las empresas de la región, para lo cual se desarrollo el presente proyecto de Residencia Profesional.

1.2 Definición del Problema.

El Corporativo de Asesoría Integral de la Administración Moderna, S.C. (CAIM), a pesar de sus cinco años de existencia, se encuentra en una etapa de estancamiento organizacional que no le permite aprovechar las oportunidades del entorno, si bien ha logrado mantenerse en el mercado mediante la asesoría contable y administrativa a empresas particulares, no es menos cierto que lejos de lograr su consolidación, se enfrenta a la realidad cotidiana del riesgo permanente de no ser competitiva, debido principalmente a que no ha explorado nuevas maneras de hacer negocio.

Su plantilla de personal se mantiene con seis personas incluido el Director General, los servicios que ofrece son de asesoría contable principalmente y se reduce a pequeños negocios ciudadanos, por lo que es urgente, realizar los estudios necesarios que permitan al negocio, ampliar sus servicios y presencia regional.

En este tipo de despachos por lo general se establece una cultura empresarial de tipo tradicional, en donde si bien se desea contar con mayores ingresos y participación en el mercado, no se tiene una visión más amplia y de largo alcance que le permita no solo consolidarse, sino a la vez ampliar sus servicios a otro tipo de empresas, como es el caso del sector público, el cual en Chiapas constituye una verdadera oportunidad de crecimiento y desarrollo para este tipo de negocios.

En este orden de ideas surge la interrogante ¿Puede un despacho tradicional con la asesoría adecuada crecer y desarrollar nuevas expectativas de trabajo con el fin de consolidarse como una empresa competitiva e innovadora?

Con el fin de dar respuesta a esta pregunta, se ha realizado un trabajo de análisis y reflexión a la luz de las herramientas que nos provee la administración moderna.

1.3 Objetivos Generales y Específicos.

Objetivo General:

Realizar un estudio que permita reorganizar la empresa Corporativo de Asesoría Integral de la Administración Moderna, S.C. (CAIM), objeto de estudio, con el fin de prepararla para competir en la asesoría y consultoría a instituciones del sector público, principalmente en el orden municipal del Estado de Chiapas.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Identificar y describir las áreas de oportunidad para la empresa
- Proponer una nueva estructura orgánica para la empresa.
- Definir las funciones inherentes para cada órgano administrativo.

- Realizar un Manual de Organización que oriente las nuevas funciones de la empresa.

1.4 Justificación.

En este primer apartado quiero comenzar manifestando los motivos que me han llevado a la realización del presente proyecto y las razones de tipo personal que me han impulsado a la elección del objeto de estudio.

En primer lugar, voy a exponer las razones de carácter particular, vinculadas a mi inquietud profesional que me han llevado a iniciar esta propuesta.

Durante mi formación profesional como Ingeniero Industrial en el Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, me llamo la atención el hecho de conocer la forma en que se puede incidir en el mejoramiento continuo de las empresas públicas y privadas, en las diversas materias que curse quedo de manifiesto que muchas empresas no prosperan por que no están administradas adecuadamente.

Asimismo, a través de las experiencias de mis maestros conocí que en nuestro estado la inversión privada es escasa, por lo que quedo claro para mí que si queremos que nuestra región progrese es necesario establecer nuevas maneras de trabajo y reinventar lo que hasta ahora se ha hecho.

También observe dentro de mi formación profesional que en Chiapas, la inversión proviene principalmente del gobierno federal, estatal y municipal, por lo que considere que sería importante conocer cuáles son las expectativas de trabajo en una situación de esta naturaleza.

Coyunturalmente asistí en el año 2009 a un curso sobre organización y funcionamiento de la administración pública municipal, en el que surgió la idea de

conocer más de cerca la manera de incidir con lo aprendido en la ingeniería industrial, en la administración pública municipal.

En esta situación y apoyado por profesionistas que conocen de las expectativas y oportunidades de empleo en el sector público, es que nació la idea de realizar este proyecto, el cual está orientado al **desarrollo de una propuesta para reorganizar un despacho hacia la asesoría de ayuntamientos en el estado de Chiapas**, para lo cual es necesario en primer lugar establecer una estructura orgánica adecuada a dichos intereses.

Considero que el proyecto es coherente con el objetivo de la Carrera de Ingeniería Industrial el cual consiste en: *“Formar profesionales que contribuyan al desarrollo sustentable, con una visión sistémica, que responda a los retos que presentan los constantes cambios, en los sistemas de producción de bienes y servicios en el entorno global, con ética y comprometidos con la sociedad”*.

1.5 Delimitación.

El estudio se circunscribe a la realidad cotidiana del Despacho Corporativo de Asesoría Integral de la Administración Moderna, S.C. (CAIM), ubicado en la 1ª. Norte Poniente de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez y con información inherente al año 2011.

1.6 Impactos.

El proyecto busca la reorganización del Despacho CAIM con el objeto de orientarlo hacia un servicio de asesoría a Ayuntamientos, partiendo de un conjunto de principios y valores que lo posicionen como una empresa confiable y profesional; en este sentido, es prioritario que la empresa se sustente en políticas orientadas a la responsabilidad social, en virtud de que finalmente sus servicios influirán

decididamente en una eficiente administración pública, lo que redundara en un mejor servicio a la sociedad.

El impacto económico del proyecto puede ser en dos sentidos, por una parte contribuirá a que la empresa amplíe sus servicios, con el consiguiente incremento en sus ingresos; asimismo, la asesoría profesional a Ayuntamientos del Estado de Chiapas, coadyuvara a un mejor uso de los recursos públicos, con el consiguiente impacto económico en la sociedad.

Capítulo 2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

2.1 Historia del despacho.

El CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C. comenzó en el año de 2001 en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas fundada por su presidente y director general el Contador Público y Auditor Gabriel Alfonso Juárez Puón, egresado de la Universidad Autónoma de Chiapas, dentro de ésta carrera profesional, por tener el sueño y la determinación de hacerse independiente, siendo el mismo quien le diera nombre a su despacho y diseñara su logo-símbolo.

Este despacho contable empezó con tan solo algunos pocos clientes, que el dueño se había traído de las empresas en las que había laborado anteriormente, siendo él solo en una pequeña oficina de renta en un edificio ubicado en el centro de la ciudad. Después de haber pasado por varias oficinas de renta con todo y trabajadores, por fin se establecieron desde 2009 en la primera norte entre quinta y sexta poniente, teniendo ahora sí su despacho propio en todos los sentidos. Fue en este momento en que se dividieron los departamentos de auditoría y de contabilidad, para contar con las dos áreas de especialización por separado, delegando así mejor el trabajo de cada subordinado, con un supervisor y ayudante de cada departamento, para que se cumpla mejor la labor de cada empleado dentro de la organización.

En la actualidad cuentan con 6 trabajadores a su cargo, contando los diferentes niveles o departamentos del despacho, por eso es considerada como una empresa pequeña, dedicada a ofrecer un servicio fiscal en contabilidad y auditoría. Su presidente cuenta con diversos diplomas y reconocimientos por el Instituto de Contadores, A.C., por tomar algunos cursos y diplomados de actualización en la materia de contabilidad, siendo una institución avalada a nivel estatal.

2.2 Misión.

Tiene por misión, prestar servicios profesionales, ejerciendo la Contaduría Pública y diversas ramas del Derecho, que generen tranquilidad total a nuestros clientes, empleando las técnicas y normas aprobadas para la profesión. Permitiendo con ello que nuestros clientes enfoquen sus energías en el crecimiento y proyección de su negocio.

2.3 Visión.

Brindar servicios profesionales que coadyuven a las buenas prácticas administrativas y a la toma de decisiones gerenciales, que redunde en el logro de sus objetivos económicos y comerciales. Promover al mismo tiempo la especialización de nuestra gente propiciando su alto desempeño.

2.4 Valores.

Consciente ante los diversos retos y necesidades de la sociedad, surge con la visión de generar soluciones integrales bajo los valores de ética, honestidad, calidad y eficiencia. Procurando consolidarnos en la estructura organizacional de nuestros clientes.

2.5 Descripción del despacho.

EL CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C. está orientado a elevar la competitividad de las empresas a través de la optimización de los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.

Es un proceso de análisis de las operaciones de la empresa, a través de un diagnóstico que sirve como punto de partida para definir las acciones que lleven a aprovechar sus fortalezas y oportunidades, así como hacer frente a sus debilidades y retos para elevar sus niveles de competencia.

El servicio de consultoría integral provee a las empresas de las herramientas y técnicas necesarias para detectar la principal línea del negocio, lograr conocimientos de sus consumidores, el manejo óptimo de recursos y desarrollarse en el mercado, con mayores utilidades.

Lo anterior independientemente del tamaño de la compañía, ya sea micro, pequeña o mediana, y del sector a que pertenezca, ya sea industria, comercio o servicios.

2.6 Ubicación del despacho.

El CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C. se encuentra ubicado en la avenida primera norte, entre quinta y sexta poniente, número 675.



Figura 2.6 Ubicación del despacho.

2.7 Instalaciones.



2.8 Organigrama actual del despacho.

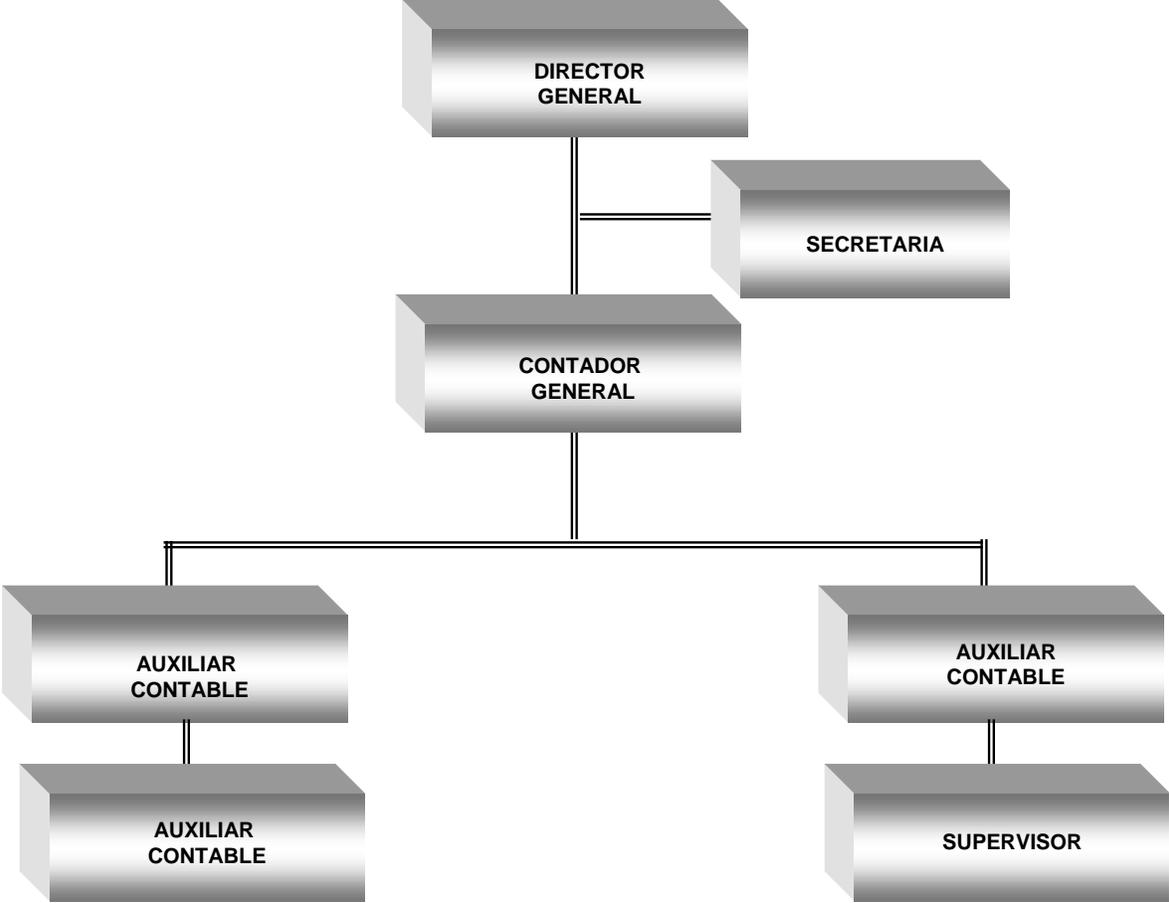


Imagen 2.7 Organigrama actual del despacho.

Capítulo 3. FUNDAMENTOS TÉCNICOS

3.1 Generalidades de Organización de Empresas.

3.1.1 Definiciones de Manual de Organización.

“Es el análisis de los planes de acción colectivos, procesos, formas y equipo, con el objetivo de simplificar y estandarizar las operaciones que se ejecutan por medio de rutinas, sistemas y procedimientos dentro de la empresa” (Álvarez, 1997).

El manual de procedimientos contiene los componentes de la metodología utilizada por la organización, para poner en práctica el sistema enunciado y descrito en el manual de calidad. Es de carácter voluntario.

Los manuales de políticas y procedimientos, son manuales que documentan las actividades y procesos que se desarrolla en cada una de las áreas de la organización.

Los manuales son una de las herramientas más eficaz para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento.

Los manuales permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas. Establecen de acuerdo con la situación de cada empresa, de su estructura organizacional, clase del producto o servicio, disponibilidad del equipo y otros factores.

Los manuales de organización son una recopilación de direcciones sistemáticas sobre como complementar la actividad de calidad que se diseña para satisfacer la posición de la compañía en cualquier requisito particular del sistema.

3.1.2 Tarea Fundamental

Las actividades que se realizan en cualquier empresa son tan importantes para el desarrollo de ésta, actualmente es necesario mantener un control de los procedimientos que se generen en todas las áreas, puesto que, actualmente el incremento de la tecnología va a pasos agigantados; cabe destacar que la complejidad en las cosas que parecen sencillas también está creciendo. La responsabilidad para realizar correctamente las actividades no necesariamente es del gerente, si no que recae también en el encargado de cada área y especialmente en el personal que labore en su respectiva área.

La tarea fundamental de un manual de organización consiste en mantener todas las actividades debidamente documentadas para su revisión y actualización continua. Dando a conocer a la parte administrativa los procedimientos que se generan y que anteriormente se tenían o hacían de formas verbales o por experiencia.

3.1.3 Tipos de Manuales de Organización.

Un manual de organización se puede clasificar en diversos tipos, lo más importantes se muestran en dos categorías, los que están enfocados en la fábrica y los que están enfocados en la oficina.

Los procedimientos del primer grupo son aquellos identificados con la fábrica, taller, patio de mantenimiento, etc. Quedan incluidos aquí los procedimientos que se emplean en la fabricación, construcción y mantenimiento de objetos y el manejo de las partes y materiales empleados.

Los procedimientos de la oficina son aquellos que se identifican con la función administrativa en su sentido más amplio, quedan comprendidos en éste grupo aquellos procedimientos generalmente identificados como operaciones de oficina tales como manejo de documentación, programas de trabajo, dibujos, diseños de ingenierías y normas de trabajo que se utilicen en la empresa. ¹

3.1.4 Pasos básicos de un Manual de Organización.

Existen consideraciones breves que pueden llevar a la elaboración de un manual de procedimientos, éstas se especifican a continuación:

- I. Que va a hacerse. Planeación, formulación de objetivos, especificaciones de los productos o servicios, etc.
- II. Cuando debe hacerse. Prioridad, secuencia y programación de la producción, servicios, etc.
- III. Quien va a ejecutarlo. Organización, delegación de autoridad, división y coordinación de trabajo y relaciones funcionales.
- IV. Como va a ejecutarse. Sistemas, procedimientos, métodos, metas de calidad, estandarización.
- V. Disponibilidad de los recursos necesarios. Con que hacerlo, adquisición de abastecimientos, construcción, mantenimiento, administración del personal, etc.²

3.1.5 Importancia de los Procedimientos.

El establecimiento de los procedimientos tiende a crear un orden, pues procura detallar cada operación ordenada cronológicamente, explicando la manera

¹ Servat, Alexander, Manual para documentar sistemas de calidad, Edit. Prentice Hill, año 2002.

² Rodríguez, Horacio, Manual de organización, Edit. Hispano Europea, año 1996.

de hacer cada paso señalando responsables, estableciendo una rutina que deberá seguirse frecuentemente cada vez que se presente un caso.

El establecimiento de procedimientos, forma parte de un sistema, pues ésta última denominación denota un conjunto de objetivos comunes, en la estructura administrativa de la empresa. Los procedimientos existen en todos los niveles de la organización, más generales y menos detallados en los puestos inferiores. La tendencia de los procedimientos es formar hábitos de actividades que de otra forma requerirán estudios, discusiones, etc.

Es necesario conocer las labores de la empresa detalladamente con el objeto de establecer un sistema de operación ya que no es posible que cada persona, sección o departamento, lleva a cabo sus operaciones sin orden. En el desarrollo de los procedimientos es necesario considerar lo siguiente:

- Los procedimientos deben ser cuidadosamente planeados, de acuerdo con la ciencia y las técnicas con las que se relacionan.
- Los procedimientos deben ser cuidadosamente planeados, de acuerdo con la ciencia y las técnicas con las que se relacionan.
- Los procedimientos deben de estar en constante estudio para simplificar o evitar duplicaciones.
- Debe de ilustrar claramente las actividades que implican, especificando los recursos utilizables, los gastos, el tiempo y los esfuerzos requeridos.
- Conviene que los procedimientos se establecen por escrito, que sean reconocidos y debidamente aplicados, esto a través de los llamados “manuales” facilitando el adiestramiento de nuevo personal y disminuyendo el costo y el tiempo de operación.
- Debe de tener una estandarización, para que por medio de ésta se aproveche al máximo el incremento de las habilidades, los conocimientos y la experiencia de los trabajadores.

- Los procedimientos se basan en hechos y no en suposiciones, por lo cual es recomendable que al formular un procedimiento se tome en cuenta todos los elementos que intervienen para una solución.³

3.1.6 Reglas para la formulación de procedimientos.

Los procedimientos son aquellos que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener mejores resultados en cada función concreta de una empresa. Éstos nos sirven para tomar decisiones importantes, los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero más numerosos están en los niveles de operación.

Algunas de las reglas más importantes de la formulación de los procedimientos son las siguientes:

Primera regla: Los procedimientos deben de establecerse por escrito y de preferencia gráficamente, porque de ésta manera pueden ser comprendidos y analizados, así también las gráficas de procedimientos, las gráficas de flujo, los cuadros de distribución de trabajo, fijan gráficamente los diversos pasos que constituyen un proceso.

Segunda regla: Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto una rutina que constituye un defecto. La revisión constante revelará procedimientos que pueden ser cambiados y mejorados, actividades que conviene consolidar en una sola persona o departamento.

³ Maynard, Harold, Manual de ingeniería y organización industrial, Edit. Reverté, año 1991.

Tercera regla: Debe cuidarse siempre y estar en constante revisión para evitar la duplicidad de los procedimientos.⁴

3.1.7 Función de los Manuales.

Los manuales desempeñan las siguientes funciones:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de la rutina de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Simplificar la determinación de responsabilidades por fallas y errores.
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Enseñar el trabajo a nuevos empleados.
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben de hacer y como lo deben hacer.
- Facilitar la supervisión de trabajo.
- Permitir que tanto el empleado, como sus jefes, sepan si el trabajo está bien hecho, asiéndole posible la calificación objetiva de meritos. Facilitar la selección de empleados en caso de vacantes.
- Ayudar a constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Reducir los costos y aumentar la eficiencia en general.⁵

⁴ Rodríguez, Horacio, Manual de organización, Edit. Hispano Europea, año 1996.

⁵ Fernández, Paloma, Manual de organización de archivos de gestión en las oficinas municipales, Edit. CEMCI, año 1999.

3.1.8 Necesidades de los Manuales.

“En esencia los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, referentes a organizar políticas y procedimientos. En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones van en aumento” (Weinert, 1995).

Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizacionales, planteamientos de políticas y procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia.

En la actualidad se pone en práctica el uso de los manuales para comunicar la información relativa a “cambios” que pueda tener la empresa. Los manuales se diseñan con sencillez, legibilidad y flexibilidad. El desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado a la persona de los cambios de las actitudes de la dirección, al mismo tiempo de tratar sobre las gráficas de las organizaciones y poner las políticas y los procedimientos en forma de libro permanente.

3.1.9 Posibilidades y Limitaciones de los Manuales.

Los beneficios de los manuales dependerán de la estimación de cada uno, como se menciona en la **Tabla 3.1.9**

Tabla 3.1.9 Beneficios de los manuales

BENEFICIO DE LOS MANUALES	EXCELENTE	BUENO	REGULAR
Flujo de información administrativa			X
Guía de trabajo a ejecutar	X		
Adoctrinamiento			X
Adiestramiento de superior y desempeño ejecutivo			X
Clasificación de la estructura de organización de responsabilidades	X		
Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas	X		
Coordinación de actividades		X	
Eliminación de duplicaciones necesarias		X	
Revisión constante y mejoramiento de la política y procedimientos	X		
Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.	X		

3.1.10 Diagramas de flujo

Los diagramas de flujo son una parte importante del desarrollo de procedimiento debido a que su sencillez grafica permite ahorrar muchas explicaciones de hecho, en la práctica, los diagramas de flujo han demostrado ser una excelente herramienta para empezar el desarrollo de cualquier procedimiento.

Al principio algunos directivos y responsables del área piensan que estos diagramas además de ser muy complicados son solamente para ingenieros, ésta percepción es cierta en la falta de costumbre de su uso, sin embargo, su aprendizaje es tan sencillo que cualquier persona en menos de una hora haciendo un ejercicio en una hoja de papel puede descubrir fácilmente el valor y la utilidad de ésta herramienta.

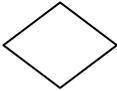
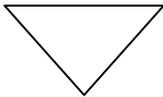
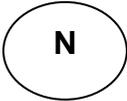
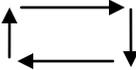
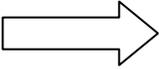
Definición: Los diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

- Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- Dar seguimiento a los productos, bienes y servicios, generados por un proceso.
- Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- Diseñar nuevos procesos.
- Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- Hacer presentaciones directivas.⁶

⁶ Niebel, Benjamin, Ingeniería industrial, Edit. Alfaomega, año 1996.

En la **Tabla 3.1.11** se muestra los símbolos necesarios para representar la información del proceso.

Tabla 3.1.11 Simbología utilizada para realizar un diagrama de flujos.

SÍMBOLO	CONCEPTO	DEFINICIÓN
	ACTIVIDAD	Corresponde a la ejecución de una acción concreta en el desarrollo de un procedimiento. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.
	SUPERVISIÓN	Es la revisión de una actividad en una etapa del procedimiento, para su identificación cuantitativa y/o cualitativa.
	DECISIÓN	Señala un punto en el proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir.
	DOCUMENTO	Símbolo auxiliar para indicar la entrada o salida de información registrada en documentos.
	ARCHIVO	Almacenamiento o marginación temporal indefinida o definitiva de información.
	ARCHIVO EN CINTA MAGNÉTICA	Indica almacenamiento en disco.
	ARCHIVO EN DISCO MAGNÉTICO	Símbolo auxiliar para indicar almacenamiento en disco.
	INICIACIÓN O TERMINACIÓN	Símbolo auxiliar para indicar la iniciación o terminación de un procedimiento.
	CONECTOR O ACTIVIDAD	Indica la unión de actividades fuera de la secuencia inmediata de un procedimiento.
	DIRECCIÓN DE FLUJO	Indica el sentido en que suceden los pasos de un procedimiento.
	TRASLADO	Indica el movimiento de documentos, materiales, productos; dentro de un proceso o actividad, y que implica consumo de tiempo.
	DEMORA	Indica cierto consumo de tiempo por la espera o demora en la ejecución de una actividad o procedimiento.

3.1.11 Concepto de manual de organización.

Es un documento que contiene información detallada referente al directorio administrativo, antecedentes, atribuciones, estructuras y funciones de las unidades administrativas que integran la institución, señalando los niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación y coordinación, asimismo, contiene organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización. El manual documenta la organización en cualquier empresa (Servat, 2002).

3.1.12 Análisis y descripción de puestos.

Es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. Éste proceso consta de dos fases claramente identificables y diferenciadas (Álvarez, 1997).

3.1.13 Análisis de puestos de trabajo.

Es el método básico con el que se debe iniciar cualquier intento de tecnificación. A partir de él se podrá continuar hacia otro tipo de estudios tendientes a una buena administración de salarios, aplicación de calificación de meritos, mejores métodos de reclutamiento, selección y contratación, los manuales de organización son la base de la planeación de recursos humanos.

Es la recolección, evaluación y organización de información referente a los puestos en una organización, ésta función la llevan a cabo los analistas de puestos, mismos que obtienen la información. Entre las actividades que los analistas deben realizar para la obtención de la información en el análisis de puestos se encuentra:

- Identificar los puestos que sean necesarios analizar
- Preparar un cuestionario de análisis del puesto
- Obtener información para el análisis del puesto

I. PRINCIPALES ACTIVIDADES GERENCIALES VINCULADAS DIRECTAMENTE CON LA INFORMACIÓN SOBRE ANÁLISIS DE PUESTOS.

- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- Determinar niveles realistas de desempeño
- Crear planes para capacitación y desarrollo
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos
- Propiciar condiciones que mejoren en entorno laboral
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables

II. APLICACIONES DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

La información sobre los diversos puestos de una compañía puede emplearse de tres formas principales:

1. Para la descripción de puestos
2. Para las especificaciones del puesto
3. Para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada

III. FASES DE LA INFORMACIÓN SOBRE EL ANÁLISIS DE PUESTOS.

1. Preparación: Es el conocimiento general de la organización y del trabajo que se lleva a cabo.

2. Obtención de información sobre el análisis de puestos: Identificación del puesto, desarrollo del cuestionario, obtención de datos.
3. Usos de la información: Descripción de puestos, especificación de vacantes, niveles de desempeño, información sobre recursos humanos.

IV. USO Y APLICACIÓN DEL ANÁLISIS DE PUESTOS.

- Para encausar adecuadamente el reclutamiento de personal
- Como una herramienta valiosa para una selección objetiva de personal
- Para desarrollar adecuados programas de capacitación y desarrollo
- Como posibles estudios posteriores de méritos de cada empleado
- Como en elemento de evaluación de puestos
- Para fines contables y presupuestales
- Para sistemas de incentivos
- Para la planeación de RH

3.1.14 Descripción de puestos de trabajo.

Es la forma escrita que se consignan las funciones que deberán realizarse en un puesto; se pueden presentar de forma genérica o analítica.

Descripción genérica: Breve explicación de la actividad más características del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo.

Descripción analítica: Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto; su agrupación o clasificación puede hacerse de acuerdo a criterios de importancia.

Una descripción de puestos es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y aspectos relevantes en un puesto de trabajo. Las formas

para la descripción de puesto deben tener un formato igual dentro de la organización, incluso si se trata de diferente nivel puede precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general.

- Datos básicos: Fecha, dato esencial para determinar si la descripción se encuentra actualmente o no.
- Datos de la persona que describió el puesto: Información especialmente útil para el departamento de recursos humanos.
- Localización: Incluye el departamento, división, turno, jerarquía, etc.
- Supervisor: La persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- 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.
- Aprobaciones: Debido al hecho de que las descripciones de puestos influyen muchos en las decisiones sobre el personal, es preciso verificar su precisión.⁷

3.1.15 Métodos para reunir información sobre la evaluación de puestos.

La descripción de cargos se refiere a los deberes y responsabilidades del cargo de manera eficaz.

Las personas encargadas tienen que ver con los requisitos que debe contar el futuro responsable del puesto así como las características que requiere la organización, es por ello que los cargos se proveen con éstas descripciones.

⁷ Fernández, Paloma, Manual de organización de archivos de gestión en las oficinas municipales, Edit. CEMCI, año 1999.

Una vez reunida la información previa y ya que ha sido identificado el puesto que se analizará, el siguiente paso es obtener la información sobre los deberes, responsabilidades y actividades del puesto, existen diversas herramientas para la reunión de datos las cuales las más importantes serán utilizadas.

Los métodos de descripción y análisis de cargo competen al analista de cargos, el será responsable de procesar y emitir información del entorno externo de la empresa. De allí proviene la información sobre los requisitos que necesitará cumplir el nuevo cuestionario, entrevista, entre otros.

1.- La observación.

Es uno de los métodos más antiguos, lo que se busca es observar si el ocupante logra realizar las tareas en un tiempo determinado. También se pretende observar su dinámica de trabajo. Los datos recabados serán anotados en una hoja de análisis de cargos. Éste método es recomendable en trabajos de operación manual y que se repiten con frecuencia. La relación de observación del analista de cargos con respecto al ocupante será activa mientras que la del trabajador observado será pasiva.

Observación directa: Es especialmente útil en los trabajos que consisten principalmente en actividad física observable. Ejemplo de estas ocupaciones son las del empleado de limpieza, de línea de ensamble de contabilidad. Por otra parte, a observación a menudo no es apropiada cuando el puesto requiere de una gran cantidad de actividad mental difícil de evaluar o con frecuencia se espera que el empleado participe en actividades importantes; como una enfermera que maneja emergencias.

La observación se utiliza por lo regular junto con las entrevistas. Una forma de hacerlo es observar al empleado en su trabajo durante un ciclo completo de labores.

- Ventajas.

- Entre las ventajas tenemos que serán una información real y verás debido a que proviene del encargado del estudio.
- No se necesita que el ocupante deje de laborar
- Permite aplicar fórmulas básicas del análisis de cargo que consiste en saber que hace, como lo hace y por que realiza ese trabajo.

-Desventajas.

- Que el analista necesita invertir mucho tiempo en la observación para que la información no pierda cabos.
- Observar, simplemente al ocupante no es suficiente ya que necesita un contacto de comunicación verbal para mayor veracidad de datos.
- No se puede aplicar en cargos sofisticados y que no sean repetitivos.
- Lo ideal es aplicarlo conjuntamente con otros métodos para lograr una mejor eficiencia informativa.

2.- La entrevista.

Es un método aplicado en la mayoría de las organizaciones ya que permite tener un contacto del cargo y un representante de la empresa el que obtendrá datos de importancia a través de esto.

Permitirá intercambiar informaciones necesarias para ambos tanto para el ocupante, ya que conocerá que es lo que la empresa requiere de él, como para el analista de los cargos puesto que le permitirá hacer comparaciones con respecto a cargos semejantes.

Tipos de entrevista:

Entrevista no estructurada: Permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. El entrevistador inquiriere sobre diferentes temas a medida que se presentan, en forma de una práctica común.

Entrevista estructurada: Se basa en un marco de preguntas determinadas. Las preguntas se establecen antes de que inicie la entrevista y todo solicitante debe responderlas.

Éste enfoque mejora la contabilidad de la entrevista, pero no permite que el entrevistador explore las respuestas interesantes o poco comunes. Por eso la impresión de entrevistado y entrevistador es la de estar sometidos a un proceso sumamente mecánico.

-Entrevista Mixta: En la práctica, los entrevistadores despliegan una entrevista mixta con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural proporciona una base in formativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

-Entrevista de solución de problemas: Se centra en un asunto que se espera que se resuelva el solicitante. Frecuentemente se trata de soluciones interpersonales hipotéticas, que se presentan al candidato para que explique cómo las enfrentaría.

-Entrevista de provocación o tensión: Cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de gran tensión se puede desear saber cómo reacciona el solicitante a ese elemento.

-El proceso de la entrevista

I. Preparación de entrevistador: El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

II. Creación de un ambiente de confianza: La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana y amistosa. Debe iniciarse con preguntas sencillas, evitando interrupciones y alejando documentos ajenos a la entrevista.

III. Intercambio de información: Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas, así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda empezar a evaluar al candidato.

El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información.

IV. Terminación: Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

V. Evaluación: Inmediatamente después de que concluya la evaluación, el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

-Errores del entrevistador: Una entrevista es débil cuando no hay clima de confianza, se omite hacer preguntas claves. Existe otra fuente de errores, los que originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

-Errores del entrevistado: Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista.

-Desventajas de las entrevistas:

- Cuando una entrevista no es conducida como debe de ser, se puede prestar a malas interpretaciones por parte del personal.
- Se puede perder tiempo si el que la conduce no está preparado para hacerla.
- Su costo operativo es alto ya que es necesario conseguir los servicios de analistas expertos y el detenimiento de acciones por parte del ocupante que será entrevistado.

3.- El cuestionario. Otro medio eficaz de obtener información para el análisis del puesto expedirán los empleados que respondan cuestionarios en los que describan y los deberes, responsabilidades relacionados con su empleo.

Lo que hay que decir en éste caso es que tan estructurado debe ser el cuestionario y las preguntas que se tienen que incluir. En un extremo, algunos cuestionarios con listas de verificación muy estructurales. Cada empleado recibe un

inventario de quizás cientos de tareas o deberes específicos y se le pide que marque si desempeña o no esa labor y, si es así, cuánto tiempo le toma.

Por otro lado, el cuestionario puede ser abierto y solo pedirá al empleado que describa las actividades principales de su puesto. En la práctica, el mejor cuestionario suele estar a la mitad de éstos extremos. Un cuestionario típico de análisis de puestos puede tener varias preguntas abiertas así como preguntas estructuradas.

Éste método permitirá ahorrar tiempo de observación cuando los cargos son semejantes y múltiples y se le encargará a los jefes o supervisores para que los dirijan, se les entregará una hoja donde registrarán las indicaciones con respecto a la información que se necesita obtener. Éste método es económico. Para que la información obtenida en estos cuestionarios sea verás y sea la correcta, es necesario que el ocupante del cargo conozca los lineamientos. En este caso la recolección de datos por parte del analista de cargos es pasiva y la del ocupante activa. Todo lo contrario al método directo.

-Ventajas de los cuestionarios:

- Que puede ser llenado por el ocupante del cargo y sus jefes directos conjuntamente así la información será más eficaz.
- Es un método económico.
- Puede abarcarse mayor cantidad de personas y distribuirlo a todos los ocupantes de cargos y con mayor rapidez se recopila información.
- Método ideal para analizar cargos de alto nivel si quitarle mucho tiempo.

-Desventajas:

- No se pueden aplicar a cargos de bajo nivel donde el ocupante no puede entender lo que se le pide con esto.
- Debe ser elaborado con mucho cuidado.
- Puede ser superficial en lo referente a las respuestas obtenidas.⁸

3.2 ¿Qué es cultura organizacional?

“Es un sistema de significados e ideas que comparten los integrantes de una organización y que determina en buena medida como se comportan entre ellos y con la gente de afuera”.⁹

Cultura es el padrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros la cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto periodo, lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez.

Con frecuencia fija la imagen de la institución y establece y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija la imagen de la institución y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas. Muchos lemas dan una idea general de lo que apoya una idea general.

⁸ Rodríguez, Horacio, Manual de organización, Edit. Hispano Europea, año 1996.

⁹ Coulter, Mary, Administración, Edit. Pearson, año 2009, pág. 52

3.2.1 El origen de la cultura.

“Las costumbres, tradiciones y manera general de hacer las cosas de una organización se deben principalmente a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito que han tenido esos esfuerzos”.¹⁰

La cultura de una manifiesta la visión o la misión de sus fundadores, Su intención puede ser enérgica o puede tratar a los empleados como familiares. Los fundadores establecen la primera cultura proyectando una imagen de lo que debe ser la organización.

No están restringidos por usos o esquema de antaño, y el tamaño reducido de las organizaciones nuevas les ayuda a inculcar su visión a todos los miembros.

Hasta mediados de la década de los ochenta, las organizaciones eran, en su mayoría simplemente concebibles como un medio racional mediante el cual coordinan y controlan un grupo de gente. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características similares. Pero las organizaciones son mucho más que eso, También tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadores, innovadora o conservadoras.

Es interesante que el origen de la cultura como una variable independiente que afecta las actitudes del empleado y el comportamiento se remonta a hace 50 años, a la noción de institucionalización que ocurre cuando una organización toma vida propia, aparte de las de sus fundadores o miembros.

¹⁰ Robbins, Stephen, Administración, Edit. Pearson, año 2010, pág. 55

Se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce; adquiere inmortalidad. Si sus metas originales dejan de ser relevantes, se redefine a sí misma.

La institución opera para generar un conocimiento común entre los miembros acerca de los que es un comportamiento apropiado, y fundamentalmente significativo. Cuando una organización se vuelve una permanencia institucional los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos se vuelven evidente para sus miembros, entender lo que conforma la cultura de la organización y la manera en que se creó, se mantuvo y pudo aprenderse incrementará nuestra habilidad de explicar y predecir el comportamiento por ellos mismos se vuelven evidentes para sus miembros. Entender lo que conforma la cultura de la organización habilidad de explicar y predecir el comportamiento de la gente en el trabajo.

3.2.2 ¿Cómo se sostiene una cultura organizacional?

Cuando se establece una cultura organizacional, la sostienen varias prácticas de la organización, “ejemplo durante el proceso de selección de empleados, los gerentes juzgan a los candidatos no solo de acuerdo con los requisitos de los puestos, sino también por su capacidad de ajustarse a la organización. Al mismo tiempo, los solicitantes adquieren información sobre la organización y deciden si es que les gusta lo que ven”.¹¹

3.2.3 Tipos De Cultura Organizacional.

Se han desarrollado distintas clasificaciones de tipologías de la cultura organizativa como una forma de presentar una primera aproximación la descripción y

¹¹ Op, Cit, Administración pág. 54

el análisis de una cultura organizativa. Estas tipologías nos marcarían la orientación básica hacia la que tiende la organización, y, por tanto, nos desentrañaría la línea de fondo que inspira toda la cultura organizacional.

Existen muchas tipologías de cultura organizacional, el modelo de Harrison (1972) o el de Handy (1978, 1986), que nos plantean los tipos de cultura en función de la mitología griega: culturas de tipo Zeus, Apolo, Atenea o Dionisos; el modelo propuesto por Robbins (1987) que divide las culturas en fuertes y débiles; los modelos de Municio (1988) que reelabora el modelo anterior en una división de tipos de cultura más completa: cultura fuerte, cultura débil, cultura estable y cultura inestable, o el segundo modelo de Municio (1988) que nos habla de las culturas de los centros de enseñanza en función de dos variables: tendencia hacia la eficacia y el resultado económico o tendencia hacia la satisfacción y el desarrollo de las personal. Un modelo tan peculiar como el de Deal y Kennedy (1985) que elaboran su tipología en función de dos factores: el grado de riesgo asociado con las actividades de la organización y la velocidad con que se obtiene feedback sobre el éxito de tales actividades, o el modelo de Burke (1984) que lo elabora en función de dos criterios: 1) apertura/aislamiento del entorno y 2) apertura al cambio y a la innovación/sentido del orden y la disciplina.

Pero más recientemente la división entre la cultura centralizada y la cultura participativa de Koontz, O'Donnel y Weihrich (1990), o las culturas del individualismo, la balcanización, la colaboración o la colegialidad impuesta (Hargreaves, 1991; Bolivar Botía, 1993), o el casi listado de culturas de Oliver (1993) de formación, de calidad pedagógica, de resultados, de evaluación, de reflexión y debate, de comunicación, de colaboración o de compromiso con el entorno, van desgranando un extenso elenco de propuesta tipológicas que son las que se han expuesto fundamentalmente a lo largo de este capítulo.

No obstante hay que tener en cuenta que:

Ninguna organización concreta se ajusta de forma igual a una de estas clases o tipos de culturas descritas anteriormente. En la mayoría de las organizaciones se da una mezcla de los distintos tipos de cultura organizacional, aunque predomine alguna de las orientaciones ya mencionadas.

Dentro de una organización se dan diferentes subculturas, cada una con una orientación muy diferente, e incluso enfrentada (contracultura) con las otras.

Utilizar una tipología es una forma de agrupar las categorías de algo que se estudia, establecer aquello en que coinciden y aquello en que discrepan, comparar, medir, establecer criterios de semejanza y diferencia. De alguna forma comienza a ser una cierta cuantitativización de un fenómeno.

A pesar de ello, creo que sigue siendo útil la presentación de la cultura de una organización utilizando, en cierta medida, este tipo de clasificación tipológica a la hora de establecer cómo se caracteriza la cultura de una organización, no de forma acabada, pero sí en sus orientaciones fundamentales. En este sentido, y con este afán, vamos a establecer esta tipología.

a) Cultura Burocrática: “Es una cultura paternalista, dominante, que concibe que al ser humano haya que controlarlo, pues sólo de esta forma se puede conseguir unos resultados eficaces. La educación se entiende como reproducción de la cultura social y la misión de los educadores es transmitir de la forma más fiel posible los valores sociales imperantes”.¹² Se entiende que la evaluación no es para mejora sino para seleccionar y controlar a los individuos más capaces de cara que ocupen los cargos directivos en la sociedad, centralización del poder, distribución funcional y

¹² Harold, Koontz, Administración, Edit. Mc Graw Hill, año 2006, pág. 256

jerárquica de tareas, organización celular de aulas y espacios, falta de apoyo interpersonal, trabajo privado en las aulas.

El elemento nuclear en este tipo de cultura son las normas. Estas se convierten en un fin más que en un medio. Este tipo de cultura descansa sobre la lógica y la racionalidad de su funcionamiento y de su estructura. Estabilidad y previsión son las dos claves de su mantenimiento. Sus procesos se basan en roles bien definidos, procedimientos fijos y formalizados para la comunicación y reglas para resolver conflictos. Los miembros de la organización son seleccionados por su adecuado cumplimiento de sus funciones. Suscita lealtad y resistencia al cambio. El poder personal depende de la posición conseguida, y la influencia se ejerce a través de procedimientos y normas. El control lo ejercían vía normativa, reglamentación y en función de los resultados que eran lo que en definitiva más valoraban y más se les exigía desde la administración.

Los equipos directivos que se marcan dentro de esta tendencia entienden el ejercicio de su función como un "oficio", que se puede aprender y que hay que saber hacer. Los rasgos que definen su actuación son: dirigir (gestionar los recursos y distribuir las funciones de los distintos miembros), controlar y ejecutar. Son equipos directivos que conocen los mecanismos de la Administración y se limitan a aplicarlos de una forma burocrática y reproductora.

El tipo de comunicación que establecen es unidireccional, jerárquica y descendente a través de estructuras formales verticales.

Inhibe la participación ya que las decisiones son tomadas unilateralmente. Quienes de facto acaban decidiendo las normas del centro, quienes intervienen más en las reuniones, tienen la última palabra y toman las decisiones clave son en definitiva los equipos directivos.

Sin embargo hay pocos equipos directivos entre los centros estudiados que impongan de forma jerárquica y autoritaria la solución a los conflictos. La forma preferida de reaccionar ante ellos parece ser: "los conflictos no existen", y en todo caso se reducen a enfrentamientos personales.

Todo esto crea en este tipo de centros, marcados por una cultura de los equipos directivos burocrática-eficientista, un nivel de satisfacción y de motivación bastante bajo entre los miembros del centro, lo cual está generando un clima irreal y regresivo (de conductas infantiles).

b) Cultura Permisiva: "Representa la cultura del "laissezfaire", que entiende al ser humano como un ente individual que debe caminar independientemente. La educación sigue siendo una reproducción al no haber ningún tipo de cuestionamiento sobre sus metas".¹³ Cada profesor se entiende como una "unidad celular" independiente. Se defiende por encima de todo la "libertad de cátedra" y no intromisión en la labor educativa de cada unidad celular. El centro se concibe como lugar de trabajo y fuente de remuneración que se abandona lo antes posible para dedicarse a aquellas actividades y tareas que realmente son gratificantes. Son las personas, los miembros de la organización alrededor de los que gira el funcionamiento de la organización para que éstos alcancen sus objetivos. Se basa en el consenso mutuo y en un contrato psicológico cuya regla de oro, no escrita, dice: la organización está subordinada al individuo, que puede perseguir en ella sus propias metas y dejar la organización cuando desee. Es difícil en ella el control y la coordinación.

El rol que desempeñan estos equipos directivos se adapta a las circunstancias cambiantes del exterior, buscando más dar una imagen más aparente que real. Fomentan un funcionamiento formalizado, donde todo se registra en aptas formales

¹³ Op, Cit, Administración, pág. 255

para que "no haya problemas". Esto crea una cierta "anarquía organizada" donde se deja actuar a cada uno según le convenga mientras no haya interferencias con los intereses de otros miembros.

La comunicación ascendente/descendente es de tipo informal, manteniéndose una comunicación horizontal socio afectiva. Esto es fuente de rumores permanentes al primar los intermediarios en dicha comunicación. Hay participación pero no compromiso, muchos claustros pero son más de tipo informativo que decisorio. Los conflictos suponen un enfrentamiento con la administración, con lo cual siempre se diluye las responsabilidades fuera del ámbito del centro. El clima existente es frustrante, permisivo, imperando un cierto escepticismo y caos organizativo.

c) Cultura Colaborativa: Entienden la enseñanza como una actividad compartida. Se fomenta una colaboración espontánea y una participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo no están prefijados. Sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, auto revisión, aprendizaje profesional compartido. Interdependencia y coordinación, como formas asumidas personal y colectivamente. Visión compartida del centro como conjunto de valores, procesos y metas. Se entiende el centro como unidad y agente de cambio. Gira en torno a las tareas y los resultados.

Está orientada a la resolución de problemas. La meta es la tarea realizada, los medios son reunir la gente adecuada con los recursos apropiados y dejarles que ellos resuelvan las distintas situaciones. El poder está basado en la capacidad intelectual y práctica de resolución de problemas (los expertos) más que en la posición o en el poder personal. Se trata de una cultura de equipo y de proyecto, que tiende a borrar las diferencias individuales, de status y de estilo. Los miembros del equipo poseen gran control sobre su trabajo, y la valoración del mismo se hace en función de los resultados. El control global de la organización se ejerce mediante asignación de proyectos, recursos y miembros de equipo encargados. Es una cultura adecuada en entornos flexibles, cambiantes, competitivos y poco predecibles.

“El equipo directivo se ha convertido en líder del equipo docente. Sus cualidades reconocidas por sus compañeros están basadas en la negociación (sabe utilizar las técnicas de resolución de conflictos), en la coordinación (es capaz de conseguir que cada grupo de interés ceda para conseguir un consenso) y en la habilidad para deshacer los rumores”.¹⁴ Estimula el debate y el conflicto constructivo como forma de superar las crisis internas del grupo. La comunicación que fomenta es de tipo multidireccional, haciendo aflorar los compromisos ideológicos que subyacen en los planteamientos educativos de los distintos grupos que configuran la comunidad educativa. Fomenta una participación que exige responsabilidad y compromiso en la toma de decisiones. Del conflicto crea una estrategia de mejora, que implica innovación y cambio.

3.2.4 Como afecta la cultura a los gerentes.

“La cultura de una organización es especialmente importante para los gerentes, porque define lo que pueden hacer y lo que no. Las limitaciones rara vez son explícitas, no se ponen por escrito e incluso es improbable que se enuncien de palabra”.¹⁵

3.2.5 Creación de una cultura ética.

Una cultura que tiene más probabilidades de formar normas éticas elevadas es aquella que tolera los riesgos, su agresividad es poca o moderada y se enfoca en los medios tanto como en los resultados. Los gerentes de esta cultura están autorizados a corregir riesgos e innovar, se les invita a no entregarse a una

¹⁴ Op, Cit, Administración, pág. 259

¹⁵ Rosenzweils, James, Administración en las organizaciones, Edit. Mc Graw Hill, año 2005, pág. 663

competencia desenfrenada y prestan intención a como se consiguen las metas, además de cuáles son estas”.¹⁶

3.3 Generaciones del capital humano dentro de las organizaciones.

3.3.1 Cuatro Generaciones de Trabajadores.

La fuerza de trabajo actual es una mezcla de diversas generaciones que vienen cada una con su historia colectiva y sistema de valores. Para una organización grande es importante el entendimiento de sus particulares perspectivas porque es probable que estén trabajando lado a lado.

La Profesora Cristina Simón, del Instituto de Empresa, Madrid, en su estudio "Generation Y and the Labor Market: Models for HR Management" encontró diferencias en los valores generacionales. Cristina observó a cuatro generaciones de trabajadores, analizó sus valores y sugirió las maneras para que los negocios obtengan el trabajo de la gente.

3.3.2 Cuatro Generaciones y sus Valores.

Trabajadores tradicionales (nacidos antes de 1946, sobre los 60). Valoran la lealtad y la disciplina. Estos trabajadores tienden a respetar la autoridad. Ellos han cumplido en gran cantidad y han contribuido al éxito bajo los sistemas jerárquicos del pasado. Aparecidos durante el tiempo de guerra y el período post bélico, se adaptaron a un ambiente de escasez, valorando la austeridad. Las metas sociales de

¹⁶ Koontz, Harold Administración, Mc Graw Hill, año 2003 pág. 456

paz y prosperidad nacional son importantes para este grupo. Como regla, ellos son pragmáticos y disciplinados.

Baby Boomers (1946-1960, de 40 tardíos y más). Esperan el éxito. Esta es la gente que maneja hoy día las mayores corporaciones. Ellos inventaron el "trabajólico", o al menos una gran cantidad de ellos sufren de sus efectos. Los baby boomers crearon un fuerte cambio social incluyendo el movimiento hippie el feminismo y los derechos civiles. Son optimistas y auto motivados. Las actuales jerarquías gerenciales están dominadas por los Boomers y los más antiguos de la Generación X. Conjuntamente, ellos definen las culturas corporativas y el éxito dentro de ellas.

Generación X (1961-1979, treintones y cuarentones). Tienen la ventaja del mejor entrenamiento académico y experiencia internacional en la historia. Ellos están rompiendo con los patrones tradicionales, incluyendo la creación de ambientes de trabajo informales y transformando las estructuras corporativas desde jerárquicas a entidades flexibles y horizontales. La iniciativa personal y una saludable dosis de escepticismo frente a las grandes organizaciones han producido gran cantidad de emprendedores de esta generación. Un valor clave de la Generación X es el logro de un equilibrio entre las metas profesionales y la calidad de vida.

Generación Y (comenzando desde 1980, de menos de 30). Han vivido su entera vida con la tecnología de la información y han tenido una dura época comprendiendo un mundo sin ella. La niñez fue confortable y próspera. Tienden más hacia las necesidades individuales por sobre el bien de la comunidad y a menudo demandan un alto nivel de autonomía. Lo que parece una carencia de lealtad de la Generación Y se reemplaza por el valor que ellos ponen en sus relaciones con compañeros de trabajo y con supervisores.¹⁷

¹⁷ David son Lela, Cuatro Generaciones y sus Valores

3.4 Concepto de la Responsabilidad Social.

La responsabilidad social de la empresa (RSE) pretende buscar la excelencia en el seno de la empresa, atendiendo con especial atención a las personas y sus condiciones de trabajo, así como a la calidad de sus procesos productivos.

3.4.1 Responsabilidad Social.

Los orígenes de la idea que los individuos tengan una responsabilidad para con su sociedad se remonta a los filósofos griegos y el sistema romano de legalidad.

Es ahí cuando la historia hace su labor para ver en ella que en aquel entonces el estoicismo pone énfasis en los deberes cívicos, la responsabilidad social, la importancia de una buena ley y la igualdad de los derechos ciudadanos.

Asimismo, podemos mencionar a uno de sus grandes representantes, Cicerón, en libro primero de “Los Deberes”, habla sobre los deberes que tiene el hombre hacia la sociedad y hacia él mismo y propone que existe sólo una ley verdadera. Esta ley es la recta razón, la cual de acuerdo con la naturaleza, gobierna sobre todos los hombres, es eterna y no cambia. La misma impulsa a los hombres al cumplir con sus deberes, prohibiéndoles hacer el mal.

De modo general, la responsabilidad social es el compromiso contraído por las acciones u omisiones de cualquier individuo o grupo que generen un impacto en la sociedad; pudiendo recaer éstas en una persona, organización, gobierno u empresa. Estas acciones pueden aparejar una valoración positiva o negativa por parte de la sociedad.

En nuestros días podemos decir también que la responsabilidad social se considera un concepto normativo no obligatorio o “ley blanda” (es decir, sin la fuerza

de la ley), esto ha dado origen no solo a diferentes tentativas o percepciones; sino a nuevas propuestas acerca de las implicaciones institucionales del concepto. Por ejemplo, en el Contrato Social de Rousseau muestra una cláusula que contiene la delegación absoluta de todos los derechos del individuo en favor de la sociedad. Con posterioridad a esto, cualquier derecho que un individuo tenga es uno concedido por la voluntad general.

Por consiguiente, podemos decir que es notable entre esas nuevas percepciones es la de Claus Offe, para quien responsabilidad social tiene, como principal entre sus funciones en las complejas sociedades modernas, actuar como mecanismo de creación y promoción de una “moral autónoma y el autocontrol civilizado de sus miembros.

Una vez que el cambio se implementa, entonces la civilización, que comprenden diversas ramas de la ciencia, leyes, paz y tranquilidad se pueden desarrollar de una mejor forma. En realidad, no es exagerado decir que solo entonces los seres humanos hacen su aparición, porque parte de nuestro entendimiento de la persona debe ser el hecho que es predecible y son sus responsabilidades u obligaciones que hacen que un hombre sea predecible.

Es así, como podemos concluir diciendo que la responsabilidad es una virtud social que se configura formalmente en el imperativo categórico kantiano “Obra de tal modo que los efectos de tu acción sean compatibles con la permanencia de una vida auténtica en la Tierra”, asimismo se desprende una aseveración cercana al concepto de Desarrollo Sustentable.

El informe Brundtland (1987) señala que el “El desarrollo sustentable, es el desarrollo que satisface las necesidades del presente, sin comprometer la capacidad de que las futuras generaciones puedan satisfacer sus propias necesidades”.

3.4.2 Responsabilidad Social Empresarial.

La responsabilidad social corporativa (RSC), también llamada responsabilidad social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. El sistema de evaluación de desempeño conjunto de la organización en estas áreas es conocido como el triple resultado.

La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. En este sentido, la legislación laboral y las normativas relacionadas con el medio ambiente son el punto de partida con la responsabilidad ambiental.

El cumplimiento de estas normativas básicas no se corresponde con la Responsabilidad Social, sino con las obligaciones que cualquier empresa debe cumplir simplemente por el hecho de realizar su actividad.

Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de RSE si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

Bajo este concepto de administración se engloban un conjunto de prácticas, estrategias y sistemas de gestión empresariales que persiguen un nuevo equilibrio entre las dimensiones económica, social y ambiental.

Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva. Sus máximos exponentes en la actualidad son las empresas de Economía social, por definición Empresas Socialmente Responsables.

Capítulo 4. DIAGNÓSTICO

PRESENTACIÓN.

Como se ha mencionado el Corporativo de Asesoría Integral de la Administración Moderna, S.C. (CAIM), es un despacho contable que da servicio a personas físicas y morales de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas; con el fin de mantenerse en el mercado últimamente.

Existen distintas técnicas para efectuar el diagnóstico de una empresa, uno de ellos es el método sistémico, el cual consiste en dividir a la empresa en partes para facilitar su análisis, en el caso que nos ocupa determinamos los siguientes subsistemas:

4.1 Subsistema de Recursos Humanos.

La empresa actualmente cuenta con seis personas como se muestra en la **Tabla 4.1**

Tabla 4.1 Plantilla Laboral.

N O M B R E	ESTUDIOS	PUESTO Y FECHA DE INGRESO	A C T I V I D A D E S	COMENTARIOS
1.- GABRIEL A. JUÁREZ PUON.	Contador Público Titulado	Director General (Socio fundador) 24/03/2001	Coordinar y dirigir el funcionamiento general del despacho.	
2.- ARTURO LÓPEZ CASTILLO	Pasante de Contador Público	Contador General 01/03/2008	Encargado de repartir el trabajo de contabilidad y supervisar el trabajo.	Es la persona con más antigüedad.
3.- ADOLFO TORRES FERNANDEZ	Contador Público Titulado	Auxiliar Contable 16/12/2010	Responsable de la Contabilidad de dos personas morales y tres físicas.	
4.- JOSÉ DE JESÚS TORRES FERNÁNDEZ	6º. Sem. de Contaduría Pública	Auxiliar Contable 01/03/2011	Registrar la contabilidad que le asignen.	Principalmente apoya a su hermano Adolfo Torres F. Estudiante.

5.- CIRO CAÑAS MARTÍNEZ	Pasante de Contador Público	Auxiliar Contable 16/01/2010	Responsable de la contabilidad de tres personas morales y cinco físicas.	Tiene 10 años de experiencia.
6.- GIOVANNI LÓPEZ ZENTENO	5º. Semestre de Contaduría Pública.	Auxiliar Contable 16/03/2011	Registra la contabilidad que le asignen.	Principalmente apoya a Ciro Cañas M. Estudiante
7.- MARTHA DE PAZ SÁNCHEZ LARA	2º. Semestre de Admón. de Empresas	Secretaria 01/03/2010	Apoya al Director General y al Contador General, labores inherentes al puesto.	Estudiante

Análisis:

- Como se puede observar únicamente el dueño y dos personas más son contadores públicos titulados.
- A pesar de que el despacho fue fundado en el año 2001, su personal es de muy reciente ingreso, independientemente del socio fundador, la persona más antigua ingreso en el año 2008 y la persona con el ingreso más reciente ingreso el 16 de marzo del año en curso.
- Se observo que prácticamente el socio fundador no se encuentra en el despacho, fungiendo como jefe el Contador General.
- Los tres estudiantes solo laboran en horario de 9:00 a 14:00 horas, lo que limita la productividad.

4.2 Subsistema de Recursos Materiales.

En este subsistema consideramos instalaciones, equipo de oficina, de transporte; así como papelería y útiles de oficina.

Análisis:

- En cuanto a las instalaciones se observa que se ajustan a las necesidades de trabajo, existe un despacho para el Director General, oficinas comunes para el resto de personal y una sala de juntas en donde se atiende a clientes.
- Respecto a material de oficina, el personal manifiesta que se carece en ocasiones de la papelería para el desarrollo eficiente de su trabajo.

4.3 Subsistema de Recursos Financieros.

Se cuenta con un fondo revolviente de \$ 1000.00 (mil pesos) que maneja el Contador General, el cual es utilizado para necesidades urgentes de la oficina.

Análisis:

- En virtud de que eventualmente se trasladan fuera de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, el personal manifiesta que no se les proporcionan oportunamente los viáticos y pasajes correspondientes, por lo que al regreso de su comisión le son reembolsados los gastos, situación que genera inconformidad.
- En cuanto a necesidades de papelería y útiles de escritorio, como en toda empresa pequeña, se racionaliza el gasto, por lo que el personal manifiesta su inconformidad.

4.4 Subsistema de Procedimientos y Técnicas de Trabajo (Know How).

Se cuenta con el Sistema ContaFiscal 2000 y con captura en Microsoft Office y en su caso, el Contador General aclara dudas en los registros contables.

Análisis:

- No se tiene establecido un programa de inducción de personal que oriente el trabajo a realizar, se confía únicamente en la formación académica del trabajador y durante el trabajo se van aclarando dudas por parte del Contador General.
- No se cuenta con capacitación planeada para el desarrollo de personal, únicamente se asisten a cursos o seminarios que los mismos empleados consiguen, lo que no permite el desarrollo de nuevas técnicas de trabajo.
- Se carece de un programa o acciones que permitan el desarrollo de nuevas técnicas de trabajo, que en el mediano plazo permitan la reorientación de las funciones del despacho.
- En las condiciones actuales no es posible atender al sector gobierno, lo que permitiría incrementar el ingreso del despacho.

CAPÍTULO 5. PROPUESTA

Con el fin de orientar las actividades hacia el Objetivo General del proyecto que persigue finalmente preparar al despacho Corporativo de Asesoría Integral de la Administración Moderna, S.C. (CAIM), para competir en la asesoría y consultoría a instituciones del sector público, principalmente en el orden municipal del Estado de Chiapas, se elaboró la propuesta de reorganización de la empresa de acuerdo a lo siguiente:

Nueva Misión de la Empresa:

En las pláticas que se realizaron con el Director General se planteó la necesidad de redefinir la misión de la empresa, por lo que de común acuerdo con el personal, quedó en los siguientes términos:

“Prestar servicios profesionales a empresas públicas y privadas de la Región Sureste del país, relacionados con contabilidad general y gubernamental, auditoría, presupuestos, cuenta pública municipal, ejecución y supervisión de obra pública y demás actividades de asesoría; mediante el empleo de técnicas y normas modernas, que consecuentemente repercutan en el mejor desempeño y resultados de nuestros clientes.”

Nueva Visión de la Empresa:

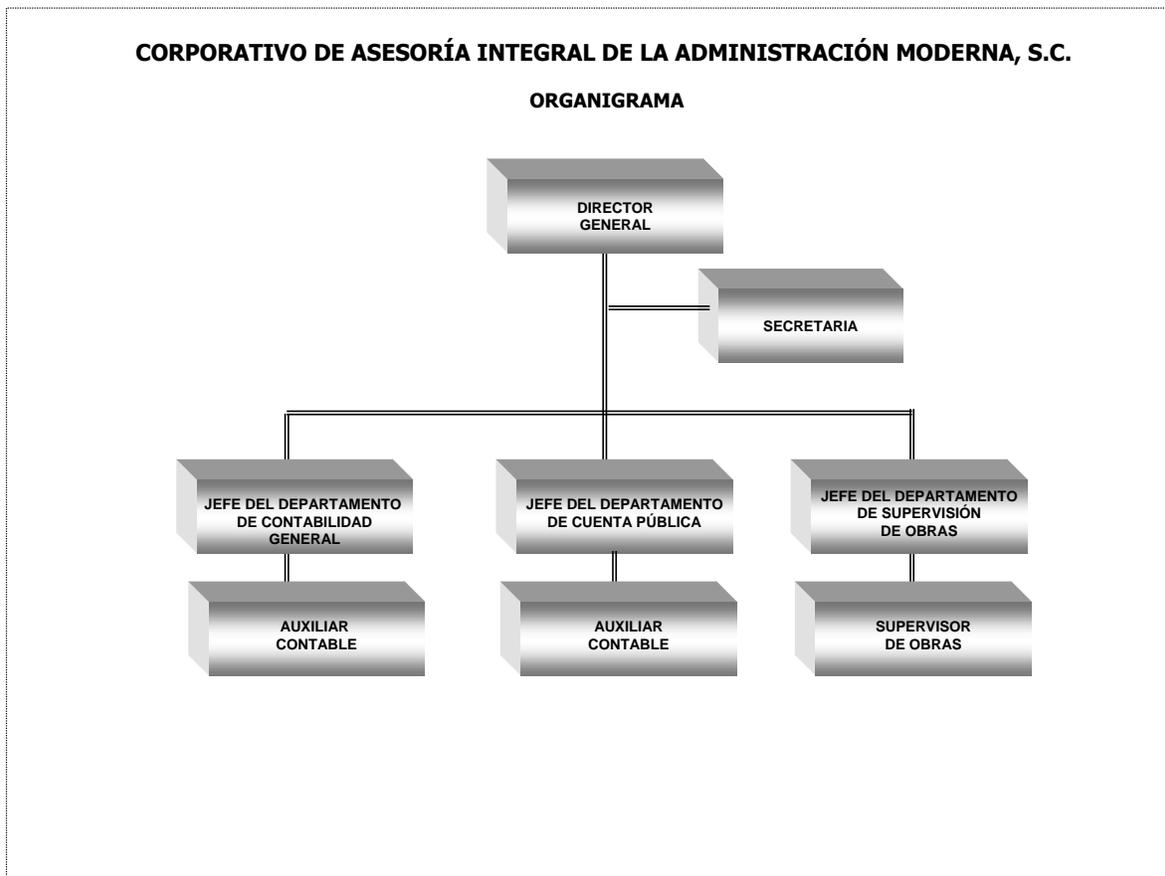
Definitivamente el reorganizar la empresa implica un cambio en el escenario que se desea construir a largo plazo, por lo que en un ejercicio de reflexión el Director General estableció la nueva misión empresarial en los siguientes términos:

“Ser una empresa reconocida en el sureste del país por su labor ética y responsable en las labores de consultoría a instituciones públicas y privadas, promoviendo nuevas estrategias y técnicas de trabajo que contribuyan a la generación de empleos y a la mejora de su desempeño.”

Reorganización de la Empresa:

La diversificación de los servicios de la empresa, necesariamente implica una nueva estructura orgánica, en virtud de que como se menciona en el marco conceptual, organizar implica: delegación de autoridad, división y coordinación de trabajo y relaciones funcionales.

Por lo que se procedió a analizar conjuntamente con el Director General la estructura mínima para hacer frente a las nuevas necesidades de la empresa, quedando la siguiente propuesta de organización.



Como se observa en esta propuesta se da un orden lógico y armonioso a las actividades, con el fin de evitar duplicidad de esfuerzos; asimismo, se cuida que las cargas de trabajo sean distribuidas funcional y equitativamente.

En la propuesta de Manual de Organización se explica detalladamente el propósito, características y las funciones de cada puesto; lo que servirá como base para el reclutamiento y selección de personal.

Enseguida se da una explicación general de los principales órganos administrativos:

a) Director General.

El puesto es desempeñado por el dueño y fundador de la empresa, como se sabe su labor consiste fundamentalmente en coordinar los esfuerzos de sus empleados, pero principalmente establecer las relaciones humanas necesarias para preservar a sus clientes y ampliar su mercado.

En la reestructuración propuesta jugará un papel importante en la difusión de sus servicios y en la relación política-administrativa que establezca con las instituciones públicas y privadas a las que se ofrecen los servicios.

b) Departamento de Contabilidad General:

Este órgano administrativo continuará con el trabajo que se venía realizando antes de la reestructuración; es decir, se encargará del control de las personas físicas y morales a las que se les brinda el servicio de contabilidad general, con perspectivas de crecimiento en cuanto a la atención de empresas privadas.

c) Departamento de Cuenta Pública:

Se encargará de las nuevas funciones de la firma, atenderá todo lo

relacionado a la contabilidad gubernamental, tanto de gobierno del estado como de ayuntamientos, por lo que se contratará a personal que tenga experiencia en el manejo de los sistemas de contabilidad gubernamental como el Sistema Integral de Administración Hacendaria Municipal (SIAHM).

c) Departamento de Supervisión de Obra Pública:

A petición del Director General se incluye lo relacionado a la supervisión de obras, en virtud de que en este proceso de reorganización y con la nueva misión institucional, logro la contratación de servicios de supervisión de obra pública con el Ayuntamiento de Tonalá, Chiapas; lo que le convenció definitivamente en cuanto a reorientar sus servicios al ámbito gubernamental.

CAPÍTULO 6. RESULTADOS

La residencia de seis meses que realice en el **Corporativo de Asesoría Integral de la Administración Moderna, S.C. (CAIM)**, me permitió conocer de primera mano las vicisitudes cotidianas a las que se enfrenta un empresario para, en el mejor de los casos ampliar su mercado, sino es que para subsistir en un escenario tan competido como es el de la asesoría contable.

Respecto a la pregunta planteada en la definición del problema que dice:

¿Puede un despacho tradicional con la asesoría adecuada crecer y desarrollar nuevas expectativas de trabajo con el fin de consolidarse como una empresa competitiva e innovadora?

La respuesta es afirmativa, derivado de que durante el periodo de residencia pude observar que cuando un empresario sabe escuchar y permite el diálogo con sus subalternos, aclara sus expectativas y cuenta con un cúmulo de información que le permite tomar decisiones.

Asimismo, se cumplió con los objetivos planteados al inicio del proyecto, los cuales se describen a continuación:

Objetivo General:

Realizar un estudio que permita reorganizar la empresa Corporativo de Asesoría Integral de la Administración Moderna, S.C. (CAIM), objeto de estudio, con el fin de prepararla para competir en la asesoría y consultoría a instituciones del sector público, principalmente en el orden municipal del Estado de Chiapas.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa.
- Identificar y describir las áreas de oportunidad para la empresa

- Proponer una nueva estructura orgánica para la empresa.
- Definir las funciones inherentes para cada órgano administrativo.
- Realizar un Manual de Organización que oriente las nuevas funciones de la empresa.

En este documento se ha presentado el estudio realizado, consistente en el diagnóstico descrito en el Capítulo IV.

En lo relacionado a identificar y describir áreas de oportunidad, han sido planteadas en la propuesta de organización descrita en el Capítulo V.

Respecto a los dos últimos objetivos específicos, estos se materializan en el anexo único, correspondiente a la propuesta de Manual de Organización del Corporativo de Asesoría Integral de la Administración Moderna, S.C. (CAIM).

CAPÍTULO 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- Definitivamente la residencia final para obtener el Título de Ingeniero Industrial, es una estrategia prioritaria para relacionar al estudiante con la realidad empresarial, por lo que es importante continuar con el desarrollo de esta actividad.
- En el desarrollo de este proyecto he comprendido que un requisito fundamental para crear o reorganizar una empresa, es tener espíritu emprendedor, a pesar de contar con capital propio, si no se tienen ideas innovadoras, muy difícilmente se podrá crear una empresa exitosa.
- Los conocimientos académicos deben ir acompañados de la realidad de cada medio, para poder aplicarlos correctamente.
- Con la creación de una empresa, no sólo se benefician sus inversionistas, sino se beneficia el país en general, por una parte disminuye la tasa de desempleo al generar nuevas fuentes de trabajo y por otra se aporta a la economía de un país al incrementar el PIB por citar un ejemplo.
- Si bien es cierto, el estado de Chiapas se caracteriza por un rezago ancestral en diversos aspectos como el económico, lejos de ser un obstáculo para el estancamiento, requiere de una visión amplia por parte del empresario para detectar nuevos espacios de crecimiento y desarrollo.
- En Chiapas el principal promotor del desarrollo económico, incluido el empleo, es el gobierno tanto estatal como municipal, por lo que es una expectativa real para el desarrollo de nuevas estrategias de crecimiento.
- Ante la carencia en el estado de Chiapas de consultorías especializadas en administración pública, en ocasiones este mercado es atendido por despachos foráneos, que regularmente desconocen tanto la diversidad cultural, como la

forma de trabajo de las organizaciones locales.

- Finalmente, se sugiere incluir en la formación de Ingenieros Industriales aspectos relacionados con el sector público, en virtud de que muchos de los egresados, por las condiciones antes referidas, encuentran en la administración pública, además de una fuente de empleo, expectativas de desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA.

Álvarez, M. (1997). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama.

Servat, A. (2002). *Manual para documentar sistemas de calidad*. México: Prentice Hill.

Weinert, A. (1995). *Manual de psicología de la organización*. Barcelona: Herder.

Rodríguez, H. (1996). *Manual de organización*. México: Hispano Europea.

Maynard, H. (1991). *Manual de ingeniería y organización industrial*. México: Reverté.

Fernández, P (1999). *Manual de organización de archivos de gestión en las oficinas municipales*. México: CEMCI.

Weinert, A. (1995). *Manual de psicología de la organización*. México: Herder.

Niebel, B. (1996). *Ingeniería industrial*. España: Alfaomega.

Coulter, M. (2009). *Administración*. México: Pearson.

Robbins, S. (2010). *Administración*. México: Pearson.

Koontz, H. (2006). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

Rosenzweils, J. (2005). *Administración en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

Lela, D. (2001). *Cuatro Generaciones y sus Valores*. México: Pearson.

ANEXOS

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



ÍNDICE

Contenido	1
Autorización	2
Introducción	3
Antecedentes	4
Base legal	5
Misión	6
Visión	7
Organigrama	8
Funciones:	10
Director General	11
Secretaria	12
Jefe de Departamento de Contabilidad General	13
Auxiliar Contable	14
Jefe del Departamento de Cuenta Pública	15
Auxiliar Contable	16
Jefe del Departamento de Supervisión de Obras.	17
Supervisor de Obras	18
Glosario de Términos	19

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



A U T O R I Z A C I Ó N

Con fundamento en el Acta Constitutiva Número 24/2004 de fecha 24 de marzo del 2001, expedida por el Notario Público Número 50 Lic. Javier Espinosa Mandujano, se expide el presente Manual de Organización del **CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**, con el propósito de establecer una guía de funciones y actividades actualizada y aprobada, para el eficiente desempeño de los empleados que integran su estructura administrativa.

Este manual ha sido expedido en las oficinas centrales del **CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.** ubicadas en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas y entrará en vigor a partir del 01 de julio de 2011.

C.P. GABRIEL A. JUÁREZ PUON

DIRECTOR GENERAL

CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ANEXO A.

INTRODUCCIÓN

Para fortalecer la organización y funcionamiento del **CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.** se ha realizado un análisis de la empresa, con el objetivo fundamental de orientar sus servicios hacia nuevos horizontes, con el fin no solo de minimizar el riesgo de desaparecer, sino principalmente para incrementar su rentabilidad y consecuentemente participar de manera decidida en la generación de empleos y nuevas expectativas para la población del estado de Chiapas.

Como resultado de este análisis se ha propuesto la reestructuración de la empresa, con el fin de que este prepararla para competir en la asesoría y consultoría a instituciones del sector público, principalmente en el orden municipal del Estado de Chiapas.

En este sentido, se ha elaborado el presente **Manual de Organización** en el cual se describen los objetivos, antecedentes, la estructura orgánica y la descripción de las funciones de los órganos administrativos que integran a la empresa. Esta información se complementa con los diagramas de organización que describen en forma esquemática su estructura.

Este Manual es un documento administrativo que orienta la operación de la estructura organizacional de la empresa y su finalidad es lograr mayor eficiencia, optimización de los recursos, coordinación de acciones y esfuerzos para la consecución de los objetivos y metas planeados.

Está dirigido a los empleados del **CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.** y además a aquellas personas ajenas a la empresa con interés de conocer su funcionamiento organizacional, por tratarse de un documento normativo y de consulta, deberá permanecer en los centros de trabajo; por lo que se recomienda hacer su revisión y actualización periódica.

Finalmente se agradece al C. Javier Iván Martínez y Martínez, estudiante de Ingeniería Industrial del Instituto Tecnológico de Tuxtla Gutiérrez, su apoyo invaluable en la realización del presente documento, resultado de su estancia universitaria cumplida durante el primer semestre del año 2011.

CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

A N T E C E D E N T E S

El CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C. comenzó en el año de 2001 en la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas fundada por su presidente y director general el Contador Público y Auditor Gabriel Alfonso Juárez Puón, egresado de la Universidad Autónoma de Chiapas, dentro de ésta carrera profesional, por tener el sueño y la determinación de hacerse independiente, siendo el mismo quien le diera nombre a su despacho y diseñara su logo-símbolo.

Este despacho contable empezó con tan solo algunos pocos clientes, que el dueño se había traído de las empresas en las que había laborado anteriormente, siendo él solo en una pequeña oficina de renta en un edificio ubicado en el centro de la ciudad.

Después de haber pasado por varias oficinas de renta con todo y trabajadores, por fin se establecieron desde 2009 en la primera norte entre quinta y sexta poniente, teniendo ahora sí su despacho propio en todos los sentidos. Fue en este momento en que se dividieron los departamentos de auditoría y de contabilidad, para contar con las dos áreas de especialización por separado, delegando así mejor el trabajo de cada subordinado, con un supervisor y ayudante de cada departamento, para que se cumpla mejor la labor de cada empleado dentro de la organización.

En la actualidad cuentan con 5 trabajadores a su cargo, contando los diferentes niveles o departamentos del despacho, es considerada como una empresa pequeña, dedicada a ofrecer un servicio fiscal en contabilidad y auditoría. Su presidente cuenta con diversos diplomas y reconocimientos por el Instituto de Contadores, A.C., por tomar algunos cursos y diplomados de actualización en la materia de contabilidad, siendo una institución avalada a nivel estatal.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



B A S E L E G A L

- Ley del Impuesto Sobre la Renta
- Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social
- Código Fiscal de la Federación
- Acta Constitutiva Número 24/2004 de fecha 24 de marzo del 2001, expedida por el Notario Público Número 50 Lic. Javier Espinosa Mandujano.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



MISIÓN

Prestar servicios profesionales a empresas públicas y privadas de la Región Sureste del país, relacionados con contabilidad general y gubernamental, auditoría, presupuestos, cuenta pública municipal, ejecución y supervisión de obra pública y demás actividades de asesoría; mediante el empleo de técnicas y normas modernas, que consecuentemente repercutan en el mejor desempeño y resultados de nuestros clientes.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



VISIÓN

Ser una empresa reconocida en el sureste del país por su labor ética y responsable en las labores de consultoría a instituciones públicas y privadas, promoviendo nuevas estrategias y técnicas de trabajo que contribuyan a la generación de empleos y a la mejora de su desempeño.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



ORGANIGRAMA

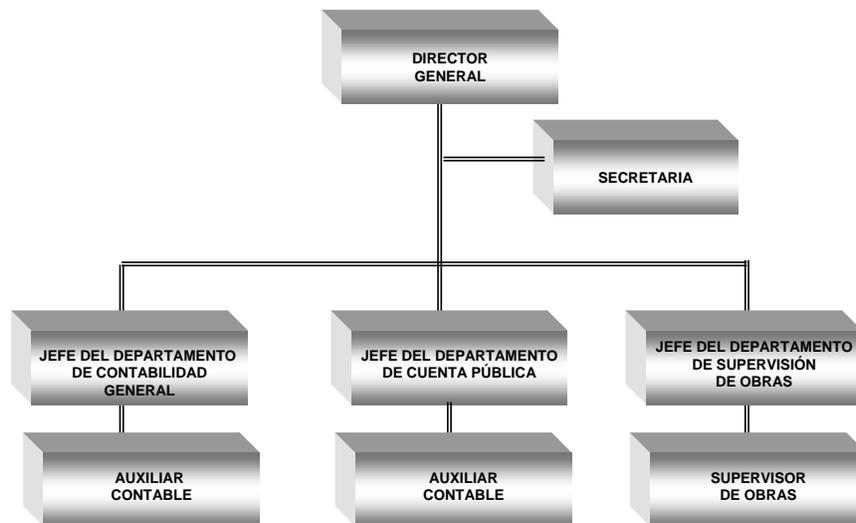
CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.

ORGANIGRAMA



**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



FUNCIONES

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Puesto: Director General

Propósito: Coordinar las labores del despacho.

Funciones:

- Ejecutar los acuerdos y disposiciones del Consejo de Administración.
- Someter al conocimiento y aprobación del Consejo de Administración los planes, presupuestos de ingresos y egresos, programas de trabajo, inversión y financiamiento e informes de actividades.
- Representar, en su caso, al organismo ante las dependencias y entidades públicas y las personas físicas y morales privadas.
- Celebrar convenios, contratos y demás actos jurídicos que sean necesarios para la realización del objeto de la empresa.
- Velar por la buena marcha de la empresa y tomar las medidas administrativas, contables, organizacionales, financieras y demás que correspondan.
- Dirigir, administrar y evaluar la empresa.
- Evaluar nuevos proyectos de mejora y de crecimiento de la empresa.
- Evaluar el clima organizacional y capacitación del personal.
- Promover la mejora en la calidad de vida de los empleados, a través del establecimiento de estrategias de crecimiento y desarrollo.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Secretaria
ESCOLARIDAD:	Secretaría o Técnico en Informática
EXPERIENCIA:	1 años en puesto similar

Propósito: Coadyuvar con el control administrativo de la empresa, manteniendo en orden la información, documentación y demás aspectos propios de la oficina.

ACTIVIDADES:

- Estimar y cuantificar los recursos técnicos y materiales.
- Coordinar sus actividades relativas a su función con el Director General.
- Elaborar y organizar la documentación.
- Despachar correcta y oportunamente la correspondencia que genere el servicio.
- Operar los procedimientos de archivo y llevar al tanto el minutario y registro del mismo.
- Solicitar la papelería y el material de oficina requeridos para el cumplimiento de su trabajo.
- Establecer y mantener relaciones interpersonales con base en la dignidad, respeto, compromiso, responsabilidad, iniciativa y amabilidad.
- Ordenar medidas necesarias para hacer los arreglos técnicos que se requieran.
- Las demás inherentes a su condición de Jefe de Departamento.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe del Departamento de Contabilidad General
ESCOLARIDAD:	Licenciatura en Contaduría Pública.
EXPERIENCIA:	5 años en contabilidad general.

Propósito: Supervisar el registro y control de la contabilidad de las empresas particulares a las que se les brinda el servicio.

ACTIVIDADES:

- Planear y programar anualmente las actividades correspondientes al Departamento a su cargo.
- Supervisar que el registro contable se realice conforme a los Postulados Básicos de Contabilidad.
- Verificar el uso adecuado del Software para el reporte de los estados financieros.
- Vigilar la integración de la información financiera que será presentada a las empresas
- Supervisar el envío de información adicional que requieran las empresas.
- Coordinar la integración de la información estadística o de otra índole, en forma oportuna y veraz.
- Supervisar que las notas contables y ajustes estén debidamente soportados y contabilizados.
- Ordenar medidas necesarias para hacer los arreglos técnicos que se requieran.
- Las demás inherentes a su condición de Jefe de Departamento.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar Contable del Departamento de Contabilidad General
ESCOLARIDAD:	Licenciatura en Contaduría Pública.
EXPERIENCIA:	1 año en contabilidad general.

Propósito: Realizar el registro y control de la contabilidad de las empresas particulares a las que se les brinda el servicio.

ACTIVIDADES:

- Elaborar copia de seguridad en el sistema, diaria y mensual.
- Elaboración de conciliaciones Bancarias.
- Realizar notas de ajustes generales en contabilidad y cartera.
- Colaborar en la integración de la información para la toma de decisiones y la que será enviada a las empresas.
- Redactar la correspondencia que se genere en su ámbito de competencia.
- Solicitar oportunamente la actualización del Software.
- Conciliación con proveedores
- Colaborar en la presentación de informes contables.
- Orientar a las empresas sobre la contabilidad general.
- Preparar auxiliares de bancos para su respectiva conciliación.
- Realizar informes preliminares de estados financieros.
- Elaborar declaraciones de impuestos.
- Imprimir libros auxiliares y principales.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe del Departamento de Cuenta Pública.
ESCOLARIDAD:	Licenciatura en Contaduría Pública.
EXPERIENCIA:	5 años en contabilidad gubernamental.

Propósito: Coordinar el adecuado registro de las operaciones presupuestales y financieras de las instituciones públicas a las que se les proporcione el servicio.

ACTIVIDADES:

- Planear y programar anualmente las actividades correspondientes al Departamento a su cargo.
- Vigilar que los documentos de pago que presenten los entes públicos cumplan con los requisitos fiscales de acuerdo al Código Fiscal de la Federación, así como la normatividad vigente.
- Verificar la conciliación mensual de saldos y disposición en las cuentas bancarias.
- Controlar los recursos financieros y supervisar el registro de las operaciones contables.
- Supervisar la elaboración de los estados financieros y los cierres presupuestales en tiempo y forma.
- Elaborar la cuenta comprobada de la aplicación de los recursos, de acuerdo a las normas establecidas.
- Las demás inherentes a su condición de Jefe de Departamento.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Auxiliar Contable del Departamento de Cuenta Pública.
ESCOLARIDAD:	Licenciatura en Contaduría Pública.
EXPERIENCIA:	1 año en contabilidad gubernamental.

Propósito: Realizar el registro y control de la contabilidad de las instituciones públicas a las que se les brinda el servicio.

ACTIVIDADES:

- Elaborar copia de seguridad en el sistema, diaria y mensual.
- Elaboración de conciliaciones Bancarias.
- Realizar notas de ajustes generales en contabilidad y cartera.
- Colaborar en la integración de la información para la toma de decisiones y la que será enviada a los clientes.
- Redactar la correspondencia que se genere en su ámbito de competencia.
- Solicitar oportunamente la actualización del Software.
- Conciliación con proveedores
- Colaborar en la presentación de informes contables.
- Orientar a las empresas sobre la contabilidad general.
- Preparar auxiliares de bancos para su respectiva conciliación.
- Realizar informes preliminares de estados financieros.
- Elaborar declaraciones de impuestos.
- Imprimir libros auxiliares y principales.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

NOMBRE DEL PUESTO:	Jefe del Departamento de Supervisión de Obras.
ESCOLARIDAD:	Ingeniero Civil.
EXPERIENCIA:	5 años en ejecución y/o supervisión de obras públicas.

Propósito: Coordinar y controlar la adecuada ejecución de programas y proyectos de obra pública en base a la normatividad aplicable que realicen las instancias gubernamentales.

ACTIVIDADES:

- Coordinar la supervisión de la ejecución de las obras de infraestructura encomendadas a las instituciones públicas clientes de la empresa.
- Vigilar que las obras públicas se realicen de acuerdo a las especificaciones técnicas de construcción.
- Coordinar la supervisión de la integración de expedientes técnicos de las obras de infraestructura.
- Verificar que los avances físico-financieros, presupuestos, programas de obra, estimaciones, finiquitos y actas de Entrega-Recepción de las obras de Infraestructura cumplan con los procedimientos establecidos para la integración de los expedientes unitarios.
- Coordinar la asesoría técnica y administrativa en la ejecución de las obras de infraestructura de los organismos del Estado y Municipios.
- En su caso, coordinar el trámite de las solicitudes de obras de infraestructura de salud de las comunidades, municipios y organizaciones sociales.
- Vigilar que en la revisión se verifique la aplicación de las retenciones en la ejecución de las obras de infraestructura.

**CORPORATIVO DE ASESORÍA INTEGRAL
DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA, S.C.**



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

- Las demás inherentes a su condición de Jefe de Departamento.

NOMBRE DEL PUESTO:	Supervisor de Obras.
ESCOLARIDAD:	Ingeniero Civil.
EXPERIENCIA:	5 años en ejecución y/o supervisión de obras públicas.

Propósito: Coordinar y controlar la adecuada ejecución de programas y proyectos de obra pública en base a la normatividad aplicable que realicen las instancias gubernamentales.

ACTIVIDADES:

- Supervisar la ejecución de las obras de infraestructura encomendadas a las instituciones públicas clientes de la empresa.
- Verificar que las obras públicas se realicen de acuerdo a las especificaciones técnicas de construcción.
- Supervisar la integración de expedientes técnicos de las obras de infraestructura.
- Verificar que los avances físico-financieros, presupuestos, programas de obra, estimaciones, finiquitos y actas de Entrega-Recepción de las obras de Infraestructura cumplan con los procedimientos establecidos para la integración de los expedientes unitarios.
- Asesorar técnica y administrativa en la ejecución de las obras de infraestructura de los organismos del Estado y Municipios.
- Coordinar el trámite de las solicitudes de obras de infraestructura de salud de las comunidades, municipios y organizaciones sociales.
- Verificar la aplicación de las retenciones en la ejecución de las obras de infraestructura.
- Las demás que le asigne su jefe inmediato.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Adjudicación de Contrato:	Procedimiento a través del cual las entidades recaban, analizan, comparan y seleccionan las cotizaciones formuladas por los proveedores de bienes y servicios del Gobierno Estatal, con el objeto de formalizar los compromisos para el ejercicio del gasto público por concepto de adquisiciones, servicios generales y obras.
Anexos Técnicos:	Documento que forma parte del Expediente Técnico de Obra, que contiene las especificaciones y normas técnicas establecidas en la Entidad.
Avance Físico-Financiero:	Es el avance físico que se tiene de la obra, con respecto a las erogaciones realizadas en un periodo de tiempo.
Bitácora de Obra:	Es el documento oficial en el que se asienta, durante la ejecución de la obra, las instrucciones sobre modificaciones autorizadas a los alcances del contrato, las ampliaciones o reducciones a los mismos, los resultados de las revisiones que efectúe la Dependencia o Entidad, así como las solicitudes de información que tenga que hacer el contratista; de igual manera, es donde se anotarán todos los cambios que sufra el proyecto original.
Catálogo de Precios:	Instrumento administrativo que presenta en forma sumaria, ordenada y sistematizada, un listado de cosas o eventos relacionados con un fenómeno en particular.
Ejecución de la Obra:	Es la construcción de una obra en un período de tiempo programado, de acuerdo al proceso constructivo y a las especificaciones establecidas en el proyecto.
Especificaciones:	Conjunto de disposiciones, requisitos e instrucciones particulares, que deben aplicarse para la realización de estudios, proyectos, conceptos de trabajo de equipamiento, puesta en servicio, conservación, mantenimiento y supervisión, comprendiendo la forma de medición de los mismos.
Estimación:	Valuación de los trabajos ejecutados en determinado período de tiempo, es el documento en el cual se refleja la aplicación de los precios unitarios pactados contractualmente y que sirve como soporte para el pago de los trabajos efectuados en dicho periodo. / Es el documento que presenta el contratista, en el cual refleja las

	cantidades de obra ejecutadas y la aplicación de los precios unitarios pactados contractualmente, para determinar el importe de los mismos en un periodo de tiempo determinado que no debe exceder de 30 días, y que sirve como soporte de la factura para su cobro.
Expediente Técnico:	Conjunto de documentos requeridos oficialmente para definir una determinada obra pública. Comprende, entre otros: memoria descriptiva, planos, especificaciones técnicas, metrados, precios unitarios y presupuesto, estudios de suelos y fórmulas polinómicas, pro forma de contrato y bases de licitación según el caso.
Expediente Unitario:	Conjunto o manera como se integran la totalidad de los documentos administrativos de un contrato u obra.
Inspección Física:	Reconocimiento o examen que se efectúa sobre alguna cosa. Supervisión y control de las actividades desarrolladas por personas o entidades que realizan ciertos funcionarios públicos facultados para ello.
Obra Pública:	Todos los trabajos que tengan por objeto construir, instalar, ampliar, adecuar, remodelar, restaurar, conservar, mantener, modificar y demoler bienes inmuebles. Así mismo, quedan comprendidos dentro de la obra pública, los siguientes conceptos: a). El mantenimiento y la restauración de bienes muebles incorporados o adheridos a un inmueble, cuando ello implique modificación al propio inmueble; b). Los trabajos de exploración, geotecnia, localización y perforación; c). Los proyectos integrales o llave en mano, en los cuales el contratista se obliga desde el diseño de la obra hasta su terminación total, incluyéndose, cuando se requiera, la transferencia de tecnología; d). Los trabajos de infraestructura agropecuaria; e). La instalación, montaje, colocación o aplicación, incluyendo las pruebas de operación de bienes muebles, que deban incorporarse, adherirse o destinarse a un inmueble, siempre y cuando dichos bienes sean proporcionados por la convocante al contratista; o bien, cuando incluyan la adquisición y su precio sea menor al de los trabajos que se contraten; f). Inversiones en caso de riesgo, de previsión de un riesgo o de atención referente a protección civil; y g). Todos aquellos de naturaleza análoga.
Presupuesto de Obra:	Estimación programada en forma sistemática de los recursos financieros que maneja un organismo en un período determinado.
Precios Unitarios:	Importe de la remuneración que debe cubrirse al contratista por unidad de concepto terminado, ejecutado conforme al proyecto, especificaciones de construcción y normas de calidad.
Programa de Obra:	Es el documento que elaboran los contratistas para reflejar de manera calendarizada las actividades que deben desarrollarse durante el período fijado contractualmente para la ejecución de una obra o parte de ella.
Proyecto Ejecutivo:	Es un conjunto de documentos que contienen la información

	necesaria para ejecutar una obra, integrados por: planos arquitectónicos, planos de instalaciones (hidráulica, sanitaria, eléctrica, telefonía, etc.), planos estructurales, planos de detalles, planos topográficos (plantas y secciones), especificaciones de obra y memorias de cálculo.
Proyecto de Inversión:	Permite identificar el origen de los recursos que requiere la ejecución de los proyectos de inversión física, necesarios para la construcción, ampliación o remodelación de inmuebles y los estudios de pre-inversión, ya sean por contrato o por administración. Documento guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una obra que muestra el diseño económico, comercial, técnico, organizacional, financiero y social de la misma. En caso de resultar viable el proyecto, éste documento se convierte en un plan que guía la realización de la obra.
Proyecto de Obra:	Conjunto de obras que incluyen las acciones del sector público necesarias para alcanzar los objetivos y metas en un programa o subprograma de inversión tendientes a la creación, ampliación y/o conservación de una entidad productiva perteneciente al patrimonio. Permite identificar el origen de los recursos que requiere la ejecución de los proyectos de inversión física, necesarios para la construcción, ampliación o remodelación de inmuebles y los estudios de pre-inversión, ya sean por contrato o por administración.
Supervisión de Obra:	Es la inspección que se realiza de manera cotidiana para verificar que los trabajos se ejecutan de acuerdo con las especificaciones, cantidad y calidad solicitadas en el contrato respectivo, ésta puede ser llevada a cabo por los Poderes del Estado, Municipios o Entes Públicos, o por una empresa externa (que estos contraten).