



Universidad
Latina

UNIVERSIDAD LATINA S.C.

INCORPORADA A UNAM.

DISEÑO DE UN SISTEMA O PROYECTO PARA UNA ORGANIZACIÓN

Propuesta de mejora a la Estructura Organizacional de la empresa: Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A. de C.V.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A N:

Coronado Zúñiga Gabriela

Guerrero Soto Marisela

Villa Velázquez José Luis

ASESOR:

Mtra. Magaly Trejo Martínez

MÉXICO, D.F. NOVIEMBRE DE 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi madre por la gran amiga que ha sido para mí, por su apoyo incondicional, y por lo orgullosa que se muestra siempre de mí y que me motiva a redoblar esfuerzos para que nunca deje de estarlo.

Agradezco la bella familia que tengo en casa, ya que sin ellas, cualquier logro no sería merecedor de felicidad.

Gracias a mis profesores por todo ese conocimiento y experiencia transmitida que hoy me permite ser un poco más sabia.

Estoy contenta por las personas que en este momento rodean mi vida, y la hacen más placentera. Agradezco a las grandes amistades que tanto quiero, y por las nuevas que se han sumado durante este trayecto.

Simplemente doy gracias a la vida por el destino que me ha ido preparando y por haber puesto en mi camino a aquellas personas las cuales han contribuido a este importante logro.

Todo eso, lo agradezco de corazón.

Gabriela Coronado Zuñiga.

AGRADECIMIENTOS

Llego un momento de felicidad donde lo que creí inalcanzable fue alcanzado, un sueño más en la lista, pero esto no hubiera sido posible sin el apoyo de muchas personitas y me llena de satisfacción agradecerles el haber sido parte de esto.

A mis papas que han sido siempre mi fuerza. Papá si bien quise recorrer este camino con mis propios meritos, esto no hubiera sido posible sin tu apoyo incondicional, por siempre creer en mí y ayudarme a lograr terminar lo que un día decidí empezar. Mamita a ti por ser mi ángel de la guarda, por tu apoyo, tu ayuda, tu paciencia y tu cariño. Sin ustedes no estaría donde estoy, gracias a ustedes eh logrado muchas cosas en mi vida.

A mis hermanitos loquitos. Ivette por ser el regalo más bonito que la vida me ha dado para no darme por vencida y para recordar que siempre hay alguien que espera algo de mí, mi princesa eres mi motivación. Juan José por dejarme ser parte de tu familia y por el cariño que todos ustedes me han regalado, mis niños le dan alegría a mi vida; Alfredo por tu alegría, por ser siempre mi apoyo incondicional y sobre todo por no dejar que me rinda, por enseñarnos todos los días que cuando la vida no te sonrío hay que hacerle cosquillas. Babis por escucharme y por todo la confianza también eres parte de esto.

A mis amigos. A todos esos grandes amigos que fueron parte importante de esto, los que han compartido mis alegrías, pero también mis dificultades. Gaby y José Luis por ser parte de esta historia y haber recorrido este sueño conmigo, gracias por su amistad pero sobre todo por su paciencia y por aguantarme cuando me ponía grinch, esto solo fue el inicio de una increíble amistad. A mi hermanirri Ojos por ser mi cómplice y creer en mí, por cumplir sueños juntas y por estar siempre. Gracias.

A mis maestros. Por su enseñanza, les agradezco el apoyo, orientación y experiencia que me brindaron día con día para terminar la licenciatura, gracias Miss Magaly por toda la paciencia, la asesoría y el aprendizaje, aceptar el reto y ser parte de esto, lo logramos.

Y sobre todo Gracias a Dios y a la vida por todo lo maravilloso que me ha dado y por la oportunidad de cumplir mis sueños, que si bien no ha sido fácil cada obstáculo ha valido la pena.

Gracias

Mary Guerrero

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme acompañado a lo largo de mi carrera, por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad

Le doy gracias a mis padres por su apoyo, por los valores que me han inculcado, y por ser siempre un ejemplo de vida a seguir, a mis hermanas por ser parte importante en mi vida, a sus alentadoras palabras cuando las necesite y por supuesto a esa unidad familiar que siempre nos ha caracterizado.

A mi esposa e hijos por su apoyo incondicional, por entender esos días de sacrificio y no estar con ellos, por su paciencia y haberme dado el tiempo necesario para culminar tan importante logro. Sin su apoyo no lo habría logrado GRACIAS.

Agradezco la confianza, apoyo y dedicación a mis profesores. Por compartir y transmitir sus conocimientos, gracias Maestra Magaly Trejo por creer en nosotros, y habernos asesorado en tan importante proyecto. Por darnos la oportunidad de crecer profesionalmente y aprender cosas nuevas.

A Gabriela y Marisela, excelentes compañeras de proyecto y sobre todo amigas, por el compromiso mostrado durante toda la carrera.

A TODOS, GRACIAS.

José Luis Villa Velázquez

ÍNDICE

INTRODUCCION

CAPITULO I. METODOLOGÍA

- 1.1. Objetivo
- 1.2. Planteamiento del problema
- 1.3. Marco Teórico
- 1.4. Pregunta de Investigación
- 1.5. Método a utilizar
- 1.6. Proceso
- 1.7. Resultados

CAPITULO II. MARCO TEORICO

- 2.1. Proceso Administrativo
 - 2.1.1. Definición
 - 2.1.2. Fases
 - 2.1.3. Etapas y Principios
- 2.2. Escuela Estructuralista
 - 2.2.1. Características
 - 2.2.2. Autores y sus principales aportaciones
- 2.3. Organización
 - 2.3.1. Concepto
 - 2.3.2. Importancia
 - 2.3.3. Elementos
 - 2.3.4. Principios
 - 2.3.5. Etapas
 - 2.3.6. Tipología de la Organización
 - 2.3.7. Técnicas de Organización

CAPITULO III. DATOS E INFORMACION DE LA EMPRESA

- 3.1. Antecedentes Históricos
- 3.2. Productos que ofrece y principales clientes
 - 3.2.1. Sistema de intercomunicación paciente-enfermera
 - 3.2.2. Sistema de detección de humo
 - 3.2.3. Sistema de circuito cerrado de televisión

- 3.2.4. Sistema de telemedicina y videoconferencia
- 3.2.5. sistema de fomento a la salud y televisión
- 3.2.6. Protección de robo contra infantes
- 3.2.7. Control de acceso
- 3.2.8. Radiocomunicación
- 3.3. Identidad Empresarial
- 3.4. Estructura Orgánica
- 3.5. Objetivos y políticas
 - 3.5.1. Objetivos
 - 3.5.2. Políticas Generales
 - 3.5.3. Políticas Internas
- 3.6. Problemática de la organización
 - 3.6.1. Organigrama Estructural
 - 3.6.2. Tipo y Líneas de Autoridad
 - 3.6.3. Tramo de Control
 - 3.6.4. Dependencia y relación con otras áreas (mala comunicación)
 - 3.6.5. Ausencia de descripción de puestos y perfiles actualizados

CAPITULO IV. PROPUESTA DE SOLUCION O MEJORA

- 4.1. Objetivos Generales
- 4.2. Objetivos por Área
- 4.3. Políticas Generales
- 4.4. Organigrama Estructural
- 4.5. Tipo y líneas de Autoridad
- 4.6. Tramos de Control
- 4.7. Dependencia y relación con otras áreas (mala comunicación)
- 4.8. Ausencia de descripción de puestos y perfiles actualizados

CAPITULO V. RESULTADOS Y APORTACIONES

CAPITULO VI. CONCLUSIONES

INTRODUCCIÓN

En el siglo XX la innovación de la tecnología ha progresado rápidamente y ha cambiado cada una de las facetas de nuestras vidas. Un producto particular de este proceso en la evolución ha sido el establecimiento de hospitales modernos y de centro tecnológicamente sofisticados.

Los cambios ocurridos dentro de las ciencias médicas se originaron con el rápido desarrollo de las ciencias aplicadas, como la química, la fisiología, la ingeniería, la microbiología, etc, desde los primeros años del siglo XX.

Del mismo modo, en los hospitales y clínicas se debe programar organizar y administrar los consultorios para las diferentes especialidades, distribuir las habitaciones con su respectivo equipamiento; programar las operaciones, internamiento de los clientes, tratamiento y rehabilitación post operatorio; establecer el cronograma para los profesionales de la salud, los paramédicos, las enfermeras y el personal de limpieza, el personal de seguridad, el personal de servicio; todo a través de las Empresas Constructoras que son capaces de ofrecer un sistema informático que brinde y facilite la comunicación, la información, el control, el seguimiento, el monitoreo y la seguridad en todo el complejo hospitalario.

ENCUESTA NACIONAL DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS CIFRAS DURANTE AGOSTO DE 2014

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) informa sobre los principales resultados de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras (ENEC), que considera a las empresas que conforman el directorio de los Censos Económicos 2009.

En su comparación anual, el valor de producción generado por las empresas constructoras se incrementó 1.4% en términos reales en agosto del presente año con relación a igual mes de 2013. Por tipo de obra, avanzó en las relativas a Transporte; "Otras construcciones", y a Edificación. En contraste, se contrajo en las de Electricidad y comunicaciones; Agua, riego y saneamiento, y en las de Petróleo y petroquímica, en el mes que se reporta.

La participación de la obra contratada por el sector privado representó 53.6% del valor total y la correspondiente al sector público fue de 46.4 por ciento.

Con el objetivo de brindar mayores elementos que permitan determinar la precisión de los datos generados por la ENEC (Encuesta Nacional de Empresas Constructoras), el INEGI publica en su página los coeficientes de variación de los indicadores de personal ocupado total y valor de producción con una desagregación a nivel de entidad federativa y por subsector de actividad, los cuales son una medida relativa de su exactitud.

Con las cifras de la estadística básica que mensualmente recaba el INEGI de las empresas constructoras, a continuación se informan los resultados para agosto de 2014.

Comportamiento del valor de producción de las empresas constructoras

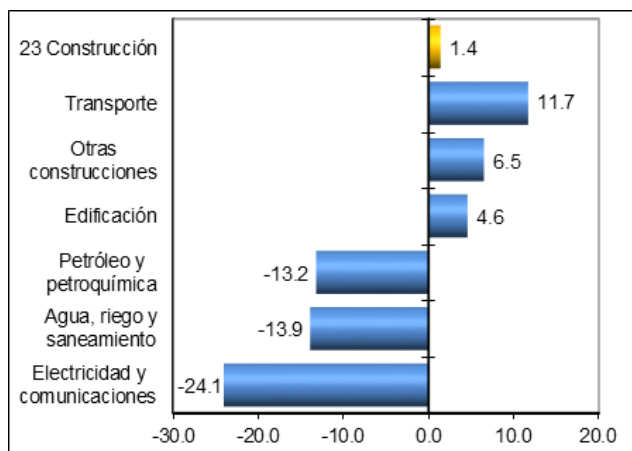
El valor de producción generado por las empresas constructoras aumentó 1.4% en términos reales en agosto del presente año con relación a igual mes de 2013. Por tipo de obra, avanzó en las correspondiente a Transporte con una variación de 11.7%; “Otras construcciones” 6.5%, y a Edificación 4.6 por ciento. En contraste, disminuyó el valor relacionado con Electricidad y comunicaciones (-)24.1%; Agua, riego y saneamiento (-)13.9%, y con Petróleo y petroquímica (-)13.2%, en el mes que se reporta. Por subsector, el de Trabajos especializados para la construcción creció 15.4% a tasa anual y el de Construcción de obras de ingeniería civil 1.5%, en tanto que el de Edificación cayó (-)1.3%, en agosto pasado.

Gráfica 1

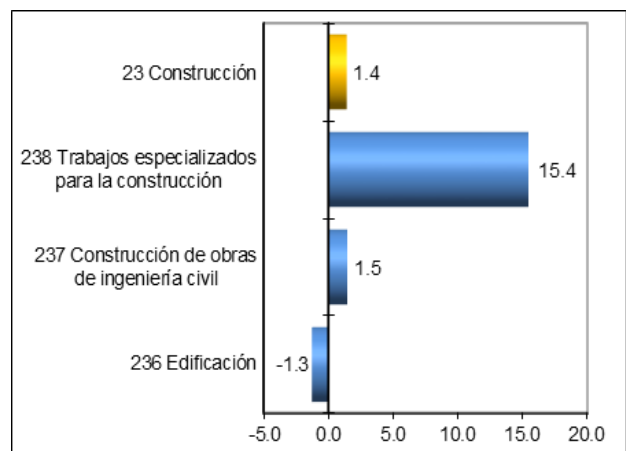
COMPORTAMIENTO VALOR DE PRODUCCIÓN DURANTE AGOSTO/ DE 2014

(Variación porcentual real respecto al mismo mes del año anterior)

POR TIPO DE OBRA



POR SUBSECTOR



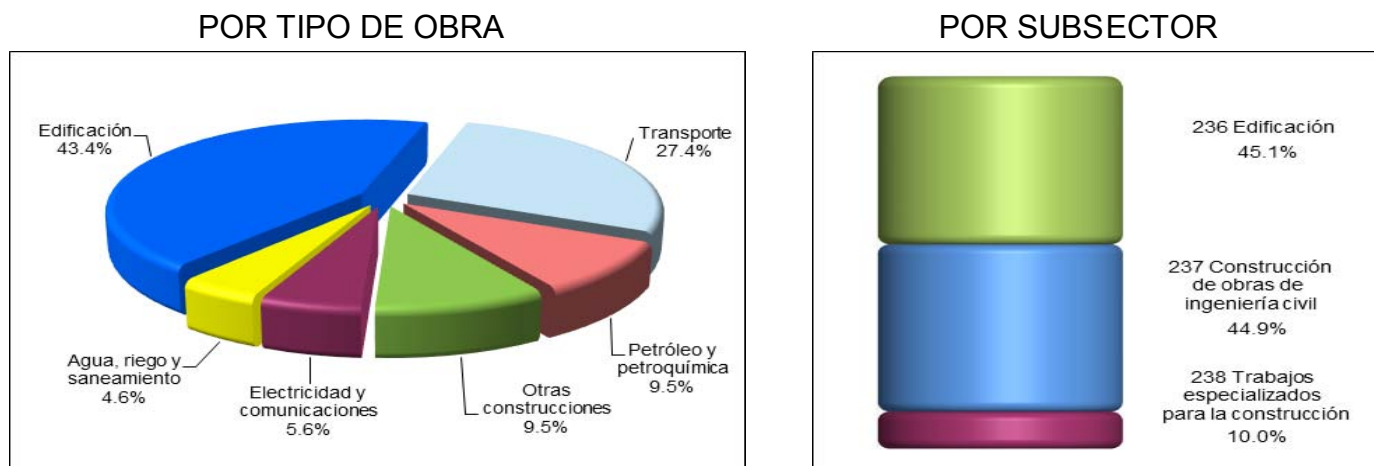
Nota: El valor de producción se deriva de la Encuesta Nacional de Empresas Constructoras, por lo que difiere del Indicador de Producción de la Industria de la Construcción proveniente del Sistema de Cuentas Nacionales de México.

Distribución de la construcción por tipo de obra

El valor de la obra construida por las empresas constructoras se concentró en la Edificación en general (como viviendas, escuelas, edificios para la industria, comercio y servicios, hospitales y clínicas, y edificaciones para recreación y esparcimiento) que aportó 43.4% del valor total durante el mes en cuestión, y la de Transporte (como autopistas, carreteras, caminos, vías férreas, metro y tren ligero, y obras de urbanización y vialidad, entre otras) que mostró una participación de 27.4 por ciento. Así, estos dos tipos de obra representaron en forma conjunta 70.8% del valor total, 3.8 puntos porcentuales más que en igual mes de un año antes.

El resto de dicho valor correspondió a obras relacionadas con Petróleo y petroquímica; “Otras construcciones”; Electricidad y comunicaciones, y con Agua, riego y saneamiento.

Gráfica 3
COMPOSICIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN DURANTE AGOSTO/ DE 2014
 (ESTRUCTURA PORCENTUAL)



Fuente: INEGI

El esquema de muestreo es probabilístico y estratificado. Se incluyen con certeza las empresas del primer estrato (empresas denominadas gigantes, determinadas en función al valor de producción generado y al número de trabajadores que ocupan), mientras que para los estratos menores (empresas grandes, medianas, pequeñas y microempresas) se hace una selección aleatoria de las unidades económicas, utilizando las variables antes citadas.

En este contexto y de acuerdo con el esquema de muestreo, el estrato de las empresas gigantes, tienen probabilidad igual a uno, mientras que para las empresas de los estratos menores, los datos son expandidos con base en el número de empresas existentes en la población.

La cobertura geográfica de la encuesta es a nivel nacional y por entidad federativa. Asimismo, presenta una mayor desagregación en su cobertura sectorial, al incluir en su diseño estadístico a los tres subsectores que conforman el Sector Construcción, de acuerdo al Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN 2007):

- El subsector denominado “Edificación”, incluye unidades económicas dedicadas principalmente a la construcción de vivienda unifamiliar o multifamiliar, a la edificación no residencial, y a la supervisión de la construcción de las edificaciones.

- El segundo subsector clasifica a las unidades económicas dedicadas principalmente a la construcción de obras para el suministro de agua, petróleo, gas, energía eléctrica y telecomunicaciones; a la división de terrenos y construcción de obras de urbanización; a la construcción de vías de comunicación y otras obras de ingeniería civil; y a la supervisión de la construcción de las obras de ingeniería civil; por lo que se denomina “Construcción de obras de ingeniería civil”.
- Por último, se encuentra el subsector denominado “Trabajos especializados para la construcción”. En éste se encuentran las unidades económicas dedicadas a los trabajos especializados, que se caracterizan por ser suministrados antes, durante y después de la construcción de la obra, como cimentaciones, montaje de estructuras prefabricadas y trabajos de albañilería, entre otros.

Asimismo, la información se clasifica de acuerdo con el destino de las obras: Sector Público y Sector Privado.¹

Las empresas de consultoría son de dimensiones y organizaciones muy variadas, van desde micro-empresas de carácter personal, con pocos profesionales que se dedican a temas muy específicos, hasta empresas que tienen una historia de varias décadas, y que cuentan con equipos multidisciplinarios conformados por varias centenas de profesionales no solo en las diversas disciplinas de la ingeniería, sino que se complementan con profesionales de otras áreas, como sociólogos, economistas, arquitectos, médicos salubristas etc.

La ingeniería hospitalaria ve los sistemas o dispositivos que forman parte de la estructura del establecimiento de salud, por medio de especialidades como la ingeniería, civil, la mecánica y la electrónica. La relación con el paciente es indirecta.

La infraestructura hospitalaria es el conjunto de elementos o servicios que están considerados como necesarios para que un hospital pueda funcionar o bien para que se desarrolle efectivamente. La infraestructura de centros hospitalarios es un tema importante al momento de realizar un proyecto o diseño de instituciones hospitalarias. En los últimos años quienes estuvieron realizando innovaciones al respecto son los ingenieros clínicos que con sus conocimientos permiten optimizar la seguridad eléctrica de los pacientes dentro de las instituciones así como también aportan a la optimización de los equipamientos médicos para brindar soluciones cada vez más efectivas sobre los problemas de salud.

Estos requisitos se ven incrementados en los inmuebles destinados a la asistencia médica por las posibles consecuencias que acarrearía una catástrofe en un edificio habitado u ocupado por personas que no pueden movilizarse por sus propios medios. Es por esto que le son exigidos distintos sistemas a fin de salvaguardar la seguridad del mismo.

Los nuevos edificios hospitalarios, sin perder el carácter armónico del entorno, se enfocan hacia la doble función: edificios estéticos y funcionalmente dirigidos hacia los pacientes, que adquieren cada vez más el carácter de “clientes”.

El hospital actual abandona el carácter puro asistencial evitando la aglomeración, cambiándolo por la comodidad que precisa alta tecnología. La alta tecnología se pone a disposición de la comunidad de forma integral, y el desarrollo de las telecomunicaciones abre el hospital de forma bidireccional.

El hospital moderno debe combinar la alta tecnología con la seguridad del mismo, añadiendo sistemas complementarios como lo son Control de accesos, Robo contra infantiles, Detección de humos, Sistemas de intercomunicación paciente enfermera, Sonorización ambiental, Video vigilancia y como producto del mayor avance tecnológico en cuestión, el sistema llamado Videoconferencia y telemedicina (medicina a distancia).

El sistema de salud mexicano ha mostrado avances significativos en los últimos años, con la inclusión de más tecnología en los servicios de atención médica públicos a nivel local, estatal y federal, junto con la creación de cientos de Hospitales en toda la República.

ESTRATIFICACIÓN DE EMPRESAS

Las micro, pequeñas y medianas empresas legalmente constituidas, con base en la estratificación establecida en la fracción III del artículo 3 de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa y en el Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas, publicado en el DOF el 30 de junio de 2009 son:

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

*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%. 2

Con base en la información anterior, Central de Ingeniería es considerada pequeña empresa de servicios. Teniendo como objeto social dentro de su acta constitutiva, los siguientes puntos:

- a) La prestación, elaboración y realización de todo tipo de servicios relacionados con sistemas de seguridad, detección de humo, intercomunicación, telemedicina, sonorización, voceo, circuito cerrado de televisión, voz y datos, cableado estructurado y cualquier otro relacionado con la industria médica y hospitalaria.
- b) La realización de proyectos, estudios técnicos, cálculos estructurales, supervisión de obras, mantenimiento, y la realización de todo tipo de trabajos de ingeniería en todas sus ramas y aplicaciones.
- c) La prestación de servicios de operación, consulta, dictamen y certificación en el ramo de ingeniería y las obras civiles en general, a todo tipo de empresas, personas físicas, morales y entidades públicas y privadas, dentro y fuera del territorio nacional.
- d) La compraventa, importación, exportación, comercialización y transporte de todo tipo de materiales relacionados con su objeto social.
- e) La supervisión, coordinación y control de obras, así como la realización de todo tipo de actos y contratos relacionados con la industria de la construcción.
- f) La contratación, capacitación, instrucción y reclutamiento de personal operativo y de cualquier tipo, para la propia sociedad y para terceros.
- g) La celebración de contratos de asociación, comerciales, empresariales, civiles financieros y en general de cualquier clase de contratos relacionados con el objeto social con toda clase de personas físicas o morales y la administración pública sea federal o local.
- h) Adquirir por cualquier título o tomar en arrendamiento con o sin promesa de venta los bienes muebles o inmuebles, equipo y suministro que fueran necesarios o convenientes para la realización de los objetos de la sociedad.
- i) El desarrollo, adquisición y explotación de patentes, invenciones, modelos industriales, marcas, nombres comerciales, derechos de autor, franquicias y la obtención y otorgamiento de o a terceros, de licencias, permisos y derechos sobre las mismas.
- j) En general, la ejecución de toda clase de actos, contratos y convenios que le permitan las leyes, que sean necesarios para la realización de sus fines sociales.

Respecto a las operaciones, debido al fenómeno de la globalización, al comercio internacional, a las alianzas estratégicas, a las telecomunicaciones, al establecimiento de bloques económicos, a las tecnologías de la información, a la logística internacional, a la administración de riesgos, a los seguros y reaseguros contra siniestros, a los agentes de negocios; han contribuido para que la distribución física, los almacenes, los medios de almacenamiento, la distribución de rutas hayan sufrido un impacto, transformación y avances sin precedentes, pues gracias nuevamente a los métodos de optimización que se han desarrollado en los últimos tiempos en ingeniería y a los avances tecnológicos, se han logrado grandes progresos que han permitido mejorar la administración y gestión del inventario, reducir costos, mejorar la calidad del servicio, agregar valor a las operaciones, entregar pedidos en el tiempo establecido, asistido por sistemas automatizados e informáticos que responden a las exigencias del mundo de hoy. 3

La mayoría de los grandes problemas empresariales son consecuencia de una mala comunicación. Una organización deficiente, donde los procesos, procedimientos, y relaciones jerárquicas están mal diseñados, indudablemente afectará gravemente el clima organizacional, haciendo poco efectivo el trabajo, generando una disposición a laborar de forma defensiva y buscando culpables, perdiendo mucho tiempo en discusiones, etc., lo cual genera una alta rotación de personal, desmotivación, estrés, baja productividad, conflictos internos provocados por rumores y opiniones que surgen ante la ausencia de una adecuada y planeada estructura organizacional, afectando así las decisiones de todos.

El mejor ejemplo de falta de estructura, es cuando los jefes utilizan relaciones informales para controlar a sus subordinados directos; de esta forma, una persona que no tiene nada que ver en un área, se involucra en ésta, olvidando los roles que existen originalmente en la organización.

Por lo que surge la necesidad de analizar cada uno de los componentes que integran la estructura organizacional, para determinar si la forma en la que se encuentran organizados ayuda a cumplir con la misión, visión y objetivos de la empresa; si esta organización es capaz de enfrentar cualquier situación o reto y encontrar soluciones a los problemas particulares y generales en cualquier momento.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/espanol/prensa/comunicados/consbol.pdf>
2. http://dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5328349&fecha=28/12/2013
3. <http://www.forbes.com.mx/infraestructura-para-la-salud-con-tecnologia/>
<http://www.medigraphic.com/pdfs/circir/cc-2009/cc096o.pdf>

CAPITULO I

METODOLOGIA

En este capítulo describiremos la Metodología a utilizar durante nuestra propuesta de mejora organizacional de “Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A de C.V.” (CITH), y desarrollaremos el proceso de investigación.

1.1. Objetivo

Elaborar un “Diagnóstico de la Empresa Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A de C.V, conocer la situación actual así como identificar sus áreas de oportunidad para trabajarlas y determinar la necesidad de realizar un proyecto de reestructuración para mejorar estas.

Nos enfocáramos en encontrar las principales deficiencias, problemas y áreas de mejora, con la finalidad de generar las estrategias adecuadas para la solución de los mismos.

1.2. Planteamiento del Problema

Se ha observado la manifestación de los siguientes problemas:

- No se cuenta con un organigrama actualizado
- No están bien establecidas las líneas de autoridad (Centralización)
- Mala Comunicación
- Ausencia de descripción de puestos y perfiles actualizados

1.3. Marco Teórico

Se recurrió a la revisión de la Corriente Estructuralista y las aportaciones de sus principales autores, ya que ésta tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización. Pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales.¹

1.4. Pregunta de Investigación

¿Si trabajamos en una propuesta de mejora Organizacional, tocando áreas de oportunidad como la comunicación, la delegación, el tramo de control, la descentralización, así como la adecuación y actualización del organigrama y la descripción de puestos, se resolverán los principales problemas que está presentando la empresa “Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A de C.V.” ?

1.5. Metodología a Utilizar

Buscamos recabar información sobre acciones y reacciones conductuales, mediante el uso de instrumentos específicos. En primer instancia la observación Descriptiva con fichas de Observación y Evaluativas, así como la aplicación de cuestionarios, para identificar las principales áreas de oportunidad.

1.6. Proceso

Fichas de observación

- Diseñamos una ficha de observación enfocándonos en el proceso administrativo 2
- Posterior a esto, se diseña una nueva ficha con temas específicos de organización, debido a que en la primera fue irrefutable que los principales conflictos se encuentran en el proceso de organización.
- Se realizaran estas 5 fichas, programado su aplicación en diferente tiempo y espacio para tener un panorama más amplio de las situaciones que se están presentando en la empresa.

Cuestionarios

- Se formula un cuestionario de 15 preguntas de opción múltiple, abarcando los principales puntos que en la observación se detectaron como problemáticos.
- Se aplicó este cuestionario a cada uno de los integrantes de la Empresa (12 cuestionarios), programando la realización de estos, en diferentes momentos para no alterar resultados.
- Al completar los cuestionarios se realizó la tabulación, es decir un conteo de preguntas para posteriormente determinar la graficación de cada una de las preguntas vs respuesta, y de este modo hacer un análisis para llegar a los puntos que se trabajaron en la propuesta de mejora.

CEDULA No. 1 DE OBSERVACION "CENTRAL DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA HOSPITALARIA"

Proceso Administrativo	OBSERVACION
Planear	
Organizar	
Dirigir	
Controlar	
CONCLUSIONES	

CEDULA No. 2 DE OBSERVACION "CENTRAL DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA HOSPITALARIA"

Elementos de la Organización	Muy mala 10	Mala 20	Regular 30	Buena 40	Muy buena 50
División del trabajo					
Descentralización					
Departamentalización					
Tramo de control					
Autoridad					
Responsabilidad					
Coordinación					
Comunicación					
Delegación					

PONDERACION	Muy Mala 1-90	Mala 91 -180	Regular 181-270	Buena 271-360	Muy Buena 361-450
--------------------	--------------------------	-------------------------	----------------------------	--------------------------	------------------------------

CUESTIONARIO DE OBSERVACION: Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria SA de CV

NOMBRE: _____

PUESTO: _____

FECHA: _____

1. **Sus principales problemas o conflictos se encuentran en:**
A) Planeación B) Organización C) Dirección D) Control E) Todo
2. **Considerada que la planeación dentro de su empresa es:**
A) Muy mala B) Mala C) Regular D) Buena E) Muy Buena
3. **¿Conoce y ha sido participe en el planteamiento de los objetivos?**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
4. **¿Considera que la Estructura Organizacional es una base sólida para el cumplimiento de objetivos?:**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
5. **La Comunicación dentro de la Empresa es:**
A) Muy mala B) Mala C) Regular D) Buena E) Muy Buena
6. **¿Son claras las funciones en cada uno de los puestos de trabajo?**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
7. **La división, el agrupamiento de funciones y actividades en departamentos específicos es:**
A) Muy malo B) Malo C) Regular D) Bueno E) Malo Bueno
8. **¿Está de acuerdo en una Organización Centralizada, es decir que la toma de decisiones dependa directamente de la alta Gerencia (Director)?**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
9. **¿De cuántos supervisores o jefes recibe órdenes?**
A) 5 B) 4 C) 3 D) 2 E) 1
10. **¿Considera que la cantidad de subordinados que su jefe directo dirige, es adecuada para dar resultados de forma eficaz y eficiente?**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
11. **¿Existe la delegación de funciones?** Si No

De haber contestado SI a la pregunta anterior, responda la siguiente, de lo contrario pase a la pregunta 13
12. **¿Las instrucciones y/o funciones que le delega su jefe directo siempre son claras y precisas?**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
13. **¿Existen conflictos por poca o nula información acerca de la autoridad o alcance del puesto de trabajo?**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
14. **¿Es clara la responsabilidad que tiene en su puesto de trabajo y con la organización?**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
15. **El organigrama de la Empresa representa fielmente los niveles jerárquicos, y las líneas de autoridad y responsabilidad:**
A) Muy en desacuerdo B) Desacuerdo C) Me da igual D) De acuerdo E) Muy de acuerdo
16. **¿Cómo considera las políticas que hay en la empresa?**
A) Muy malas B) Malas C) Regulares D) Buenas E) Muy Buenas

1.7. Resultados

Este método de investigación nos brindó los elementos necesarios, para llegar a la conclusión de que los factores que están fallando dentro de la organización y en los que tendremos que trabajar son los siguientes:

- División de Trabajo
- Descentralización
- Departamentalización
- Tramo de control
- Comunicación
- Organigrama
- Políticas

Proceso Administrativo	OBSERVACION
Planear	Existe una planeación, sin embargo la falta de organización hace que no sea buena.
Organizar	La mala comunicación, deficiente estructura organizacional, el no cumplir con el principio de unidad de mando y la falta de descripción de puestos, hacen que la organización sea mala.
Dirigir	La dirección cumple con su función, aunque no se logra la comunión de intereses particulares y generales
Controlar	El control lo tiene una sola persona, esto provoca ciertos roces entre mandos medios y subordinados.
CONCLUSIONES	El área de oportunidad se encuentra principalmente en el Proceso de Organización

1° CEDULA DE OSERVACION “CENTRAL DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA HOSPITALARIA”

Elementos de la Organización	Muy mala 10	Mala 20	Regular 30	Buena 40	Muy buena 50
División del trabajo		Se observó que en ocasiones empleados especialistas son requeridos a otras áreas, esto por falta de personal.			
Descentralización	El director general tiene control absoluto de las decisiones, lo cual crea un desacuerdo por parte de los mandos medios.				
Departamentalización				Se observó que existe una correcta departamentalización que ayuda a desempeñar con eficiencia el trabajo.	
Tramo de control	Se percibe un total desacuerdo de los mandos medios tener a cargo a tantas personas un solo jefe.				
Autoridad				Cuando las órdenes las da el jefe inmediato no existen problemas de autoridad.	
Responsabilidad				Se observa que en general todos los trabajadores tienen claras sus responsabilidades.	
Coordinación				La coordinación no es un problema dentro de la empresa. Por lo tanto se percibe como buena.	
Comunicación		Se percibe que no se utilizan los canales adecuados, por lo que la comunicación es mala.			
Delegación	Se constató que el Director General se opone a delegar autoridad alguna.				
PONDERACION	Muy Mala 1-90	Mala 91 -180	Regular 181-270	Buena 271-360	Muy Buena 361-450

2° CEDULA DE OBSERVACION "CENTRAL DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA HOSPITALARIA"

Funciones de la Organización	Muy mala 10	Mala 20	Regular 30	Buena 40	Muy buena 50
División del trabajo				Existen áreas que requieren de especialistas, normalmente estos trabajan en su área de confort.	
Descentralización		Se observa el total desacuerdo de trabajadores operativos en tener centralizada la toma de decisiones.			
Departamentalización					La división de áreas especializadas de trabajo está bien definida, por lo que los ases están en sus puestos.
Tramo de control		Niveles operativos tienen que reportar a un solo jefe, esto se refleja en un desacuerdo de la mitad de empleados.			
Autoridad			El saber que técnicamente obedecen a dos jefes hace que en ocasiones se pierda control.		
Responsabilidad					Se percibe que no existe problema alguno con este tema.
Coordinación			Se observa que empleados y mandos medios se coordinan correctamente.		
Comunicación	Se constató que la comunicación es impersonal, por lo tanto es muy mala.				
Delegación		Se observa que los mandos medios tienen poca delegación, esto hace que no estén al tanto de ciertas cosas.			
PONDERACION	Muy Mala 1-90	Mala 91 -180	Regular 181-270	Buena 271-360	Muy Buena 361-450

3° CEDULAS DE OBSERVACION "CENTRAL DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA HOSPITALARIA"

Funciones de la Organización	Muy mala 10	Mala 20	Regular 30	Buena 40	Muy buena 50
División del trabajo			Existe una separación y delimitación de las actividades en la empresa.		
Descentralización	Se percibe cero descentralización, la Alta Gerencia toma todas las decisiones, descuidando temas de importancia.				
Departamentalización			Se cuenta con personal técnico especializado en cada una de las áreas de trabajo.		
Tramo de control			Aparentemente tener a cargo a 12 personas es viable, sin embargo al no ser especialista en alguna de las áreas puede resultar contraproducente.		
Autoridad				El tener personal especializado en las diferentes áreas, permite que los subordinados obedezcan.	
Responsabilidad			Al ser áreas especializadas, la responsabilidad está bien definida.		
Coordinación				No existen problemas en lo que se refiere a este punto.	
Comunicación		Se observa que el exceso de información hace que la comunicación sea buena en contadas ocasiones.			
Delegación	Se percibe nula delegación, la alta gerencia tiene el control absoluto.				
PONDERACION	Muy Mala 1-90	Mala 91 -180	Regular 181-270	Buena 271-360	Muy Buena 361-450

4° CEDULAS DE OBSERVACION "CENTRAL DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA HOSPITALARIA"

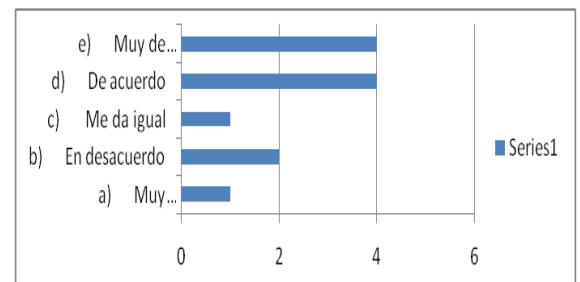
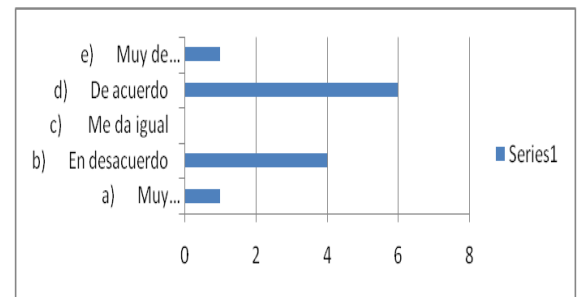
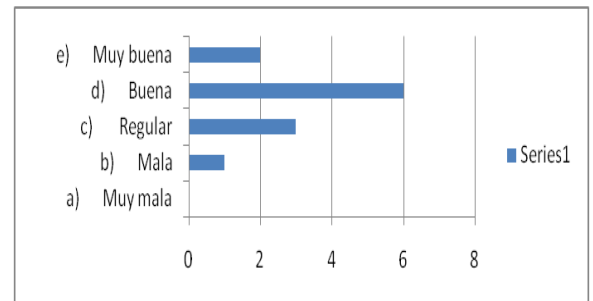
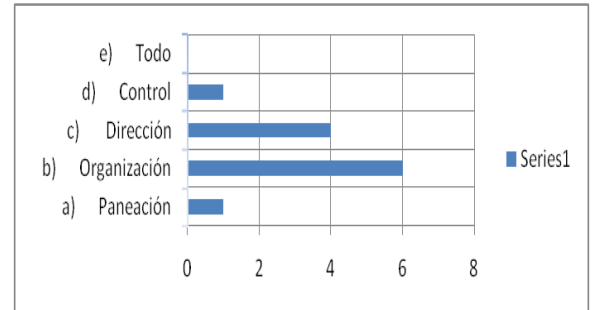
Funciones de la Organización	Muy mala 10	Mala 20	Regular 30	Buena 40	Muy buena 50
División del trabajo		Si bien se dividen las actividades, el que una sola persona quiera controlar todo ocasiona una mala división del trabajo.			
Descentralización	El director general quiere tomar todas las decisiones, no delega y eso provoca un problema				
Departamentalización	Observamos que el hecho que falten departamentos importantes como el área administrativa y de RH bien definidas, ocasiona serios conflictos de comunicación				
Tramo de control		Existen definidos los supervisores y el personal a su cargo pero la intervención del Director evita que el tramo de control sea positivo			
Autoridad		Existen definidos los supervisores y el personal a su cargo pero la intervención del Director evita que el tramo de control sea positivo			
Responsabilidad			La gente esta consciente de sus papel en la empresa pero la falta de comunicación ocasiona evadir algunas responsabilidades		
Coordinación			La Centralización, la falta de comunicación entre otras ocasiona que la coordinación aunque es buena no de los resultados esperados.		
Comunicación	No existe la comunicación efectiva, generalmente es informal y esto ocasiona fugas de información				
Delegación		La delegación de los supervisores se ve afectada cuando el Director quiere influir en todas las situaciones y/o decisiones.			
PONDERACION	Muy Mala 1-90	Mala 91 -180	Regular 181-270	Buena 271-360	Muy Buena 361-450

5° CEDULAS DE OBSERVACION "CENTRAL DE INGENIERIA Y TECNOLOGIA HOSPITALARIA"

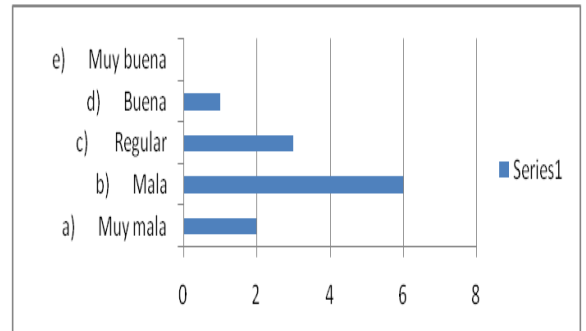
Funciones de la Organización	Muy mala 10	Mala 20	Regular 30	Buena 40	Muy buena 50
División del trabajo			Existen en ocasiones sobrecarga de trabajo en cierto personal de la empresa.		
Descentralización		Se percibe muy poca descentralización, la toma de decisiones recae en los altos mandos.			
Departamentalización			Se observó que no hay actividades bien definidas por puesto, y que en ocasiones se mezclan unas con otras.		
Tramo de control			Existe inconformidades al tener que reportar no solo al jefe inmediato, sino también al Director.		
Autoridad		Se reflejan roces entre empleados por depender de autorizaciones en situaciones simples.			
Responsabilidad				Se observó que la gente se encuentra comprometida con su trabajo, y es responsable al realizar sus actividades.	
Coordinación			En ocasiones se ve estropeada por falta de comunicación eficiente.		
Comunicación		Se observó que el mayor tiempo la comunicación es impersonal, por lo que se ve afectada y se presta a malas interpretaciones.			
Delegación		Hay poco alcance de delegación en mandos medios, las decisiones importantes las toma la dirección.			
PONDERACION	Muy Mala 1-90	Mala 91 -180	Regular 181-270	Buena 271-360	Muy Buena 361-450

TABULACIÓN "CITH"

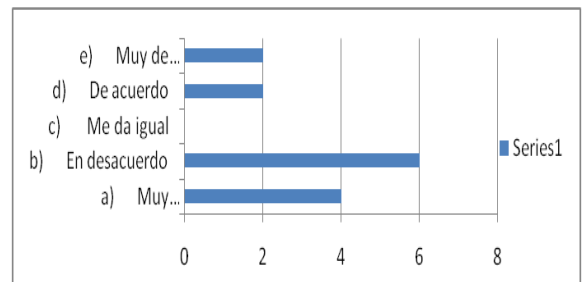
PREGUNTAS	RESP
1. Los principales problemas o conflictos de CITH se encuentran en:	
a) Planeación	1
b) Organización	6
c) Dirección	4
d) Control	1
e) Todo	0
Total	12
2. Considerada que la planeación dentro de tu empresa es:	
a) Muy mala	0
b) Mala	1
c) Regular	3
d) Buena	6
e) Muy buena	2
Total	12
3. ¿Conoce y ha sido participe en el planteamiento de los objetivos?:	
a) Muy en desacuerdo	1
b) En desacuerdo	4
c) Me da igual	0
d) De acuerdo	6
e) Muy de acuerdo	1
Total	12
4. ¿Considera que la Estructura Organizacional es una base solida para el cumplimiento de objetivos?:	
a) Muy en desacuerdo	1
b) En desacuerdo	2
c) Me da igual	1
d) De acuerdo	4
e) Muy de acuerdo	4
Total	12



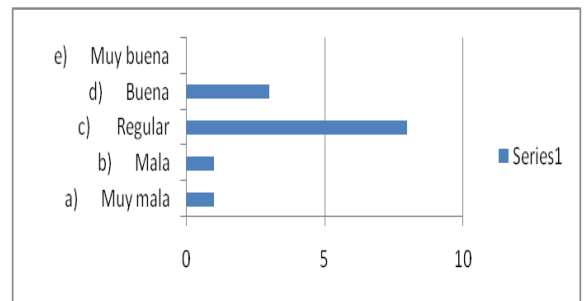
5. La Comunicación dentro de la Empresa es:	
a) Muy mala	2
b) Mala	6
c) Regular	3
d) Buena	1
e) Muy buena	0
Total	12



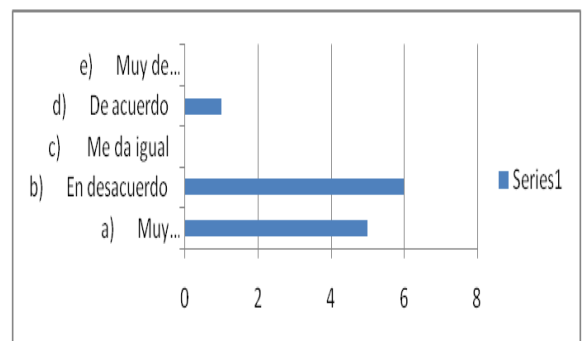
6. ¿Son claras las funciones en cada uno de los puestos de trabajo?	
a) Muy en desacuerdo	4
b) En desacuerdo	6
c) Me da igual	0
d) De acuerdo	2
e) Muy de acuerdo	2
Total	14



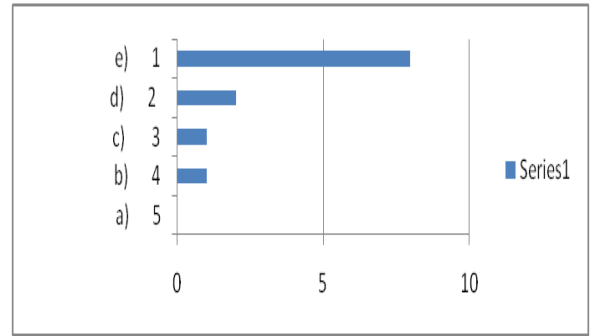
7. La división, el agrupamiento de funciones y actividades en departamentos específicos es:	
a) Muy mala	1
b) Mala	1
c) Regular	8
d) Buena	3
e) Muy buena	0
Total	13



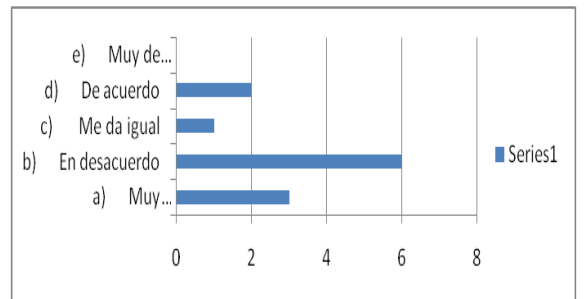
8. ¿Está de acuerdo en una Organización Centralizada, es decir que la toma de decisiones dependa directamente de la alta Gerencia (Director)?	
a) Muy en desacuerdo	5
b) En desacuerdo	6
c) Me da igual	0
d) De acuerdo	1
e) Muy de acuerdo	0
Total	12



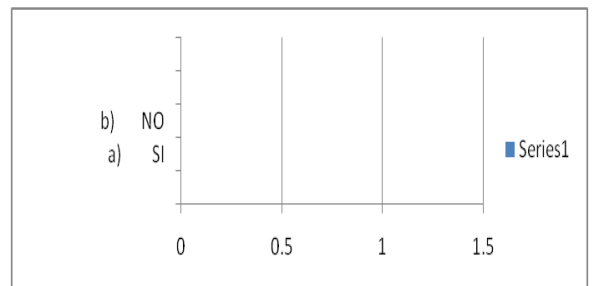
9. ¿De cuantos supervisores recibe órdenes?		
a) 5		0
b) 4		1
c) 3		1
d) 2		2
e) 1		8
Total		12



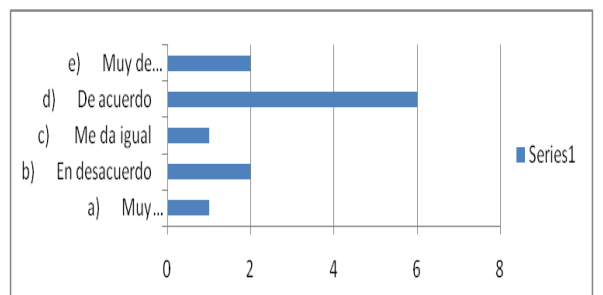
10. ¿Considera que la cantidad de subordinados que su jefe directo dirige, es adecuada para dar resultados de forma eficaz y eficiente?		
a) Muy en desacuerdo		3
b) En desacuerdo		6
c) Me da igual		1
d) De acuerdo		2
e) Muy de acuerdo		0
Total		12



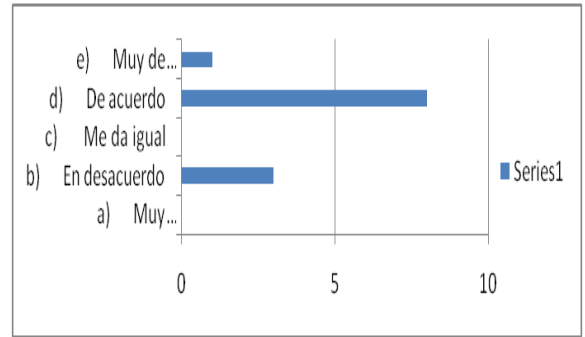
11. ¿Existe La Delegación de Funciones?		
a) SI		5
b) NO		7
Total		12



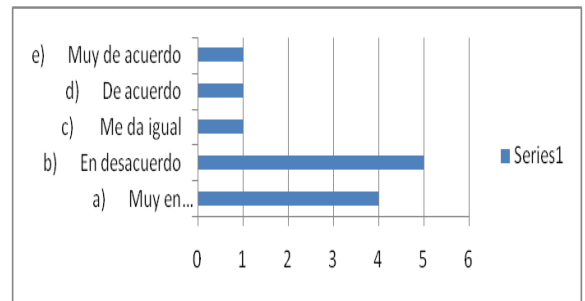
12. ¿Las instrucciones y/o funciones que le delega su jefe directo siempre son claras y precisas?		
a) Muy en desacuerdo		1
b) En desacuerdo		2
c) Me da igual		1
d) De acuerdo		6
e) Muy de acuerdo		2
Total		12



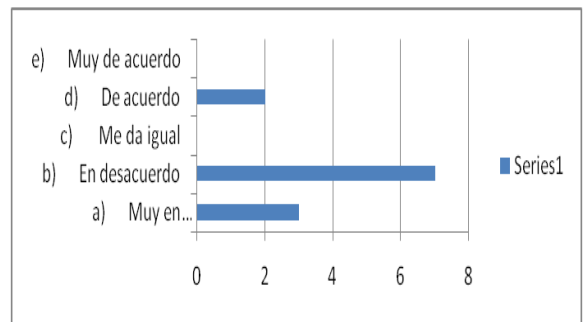
13. ¿Existen conflictos por poca o nula información acerca de la autoridad o alcance del puesto de trabajo?	
a) Muy en desacuerdo	0
b) En desacuerdo	3
c) Me da igual	0
d) De acuerdo	8
e) Muy de acuerdo	1
Total	12



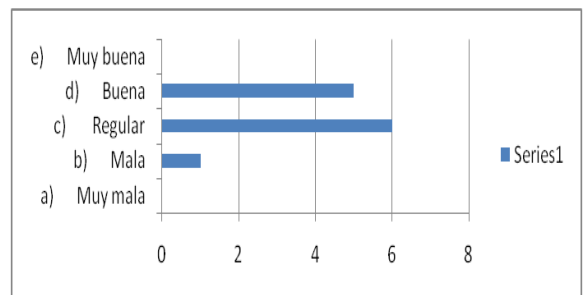
14. ¿Es clara la responsabilidad que tiene en su puesto de trabajo y con la organización?	
a) Muy en desacuerdo	4
b) En desacuerdo	5
c) Me da igual	1
d) De acuerdo	1
e) Muy de acuerdo	1
Total	12



15. El organigrama de la Empresa representa fielmente los niveles jerárquicos, y las líneas de autoridad y responsabilidad:	
a) Muy en desacuerdo	3
b) En desacuerdo	7
c) Me da igual	0
d) De acuerdo	2
e) Muy de acuerdo	0
Total	12



16. ¿Cómo considera las políticas que hay en la empresa?	
a) Muy mala	0
b) Mala	1
c) Regular	6
d) Buena	5
e) Muy buena	0
Total	12



FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Castañeda, De la Torre, Morán y Lara, "Metodología de la Investigación" México 2004, McGraw Hill, 467 pp.
http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/desarrollo/1/admon/L_04_E_01_ESCUELA_ESTRUC_TURALISTA.pdf
2. Münch Luordes y Angeles," Métodos y Técnicas de Investigación", Trillas, México, 2009, pp.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Como ya sabemos el proceso administrativo consta de 4 fases: planear, organizar, dirigir y controlar, este capítulo nos introduce en el estudio de la práctica administrativa y la importancia que tiene para una empresa. Exponiendo algunas teorías de diferentes autores y abarcando cada una de estas fases, poniendo énfasis en la fase 3 y en cada uno de los elementos de la organización, siendo esta el tema central de este proyecto. Es por eso que analizaremos y desarrollaremos cada uno de los elementos de esta Etapa, resaltando las ventajas de contar con una estructura diseñada de forma específica, la cual nos provea de una base firme para llegar a ser una empresa eficiente, productiva y competitiva.

2.1. PROCESO ADMINISTRATIVO

Desde finales del siglo XIX se ha definido la administración en términos de cuatro funciones específicas de los administradores: la planificación, la organización, la dirección y el control. Por lo tanto cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.

Toda organización sea pública o privada tiene como objetivo fundamental obtener el mayor rendimiento de sus operaciones con un uso adecuado de sus recursos disponibles, por lo que es indispensable el establecimiento de controles y evaluaciones en sus procedimientos, a fin de determinar la situación real de la empresa y así plantear una efectiva toma de decisiones.

En la actualidad la eficiencia de la empresa es mucho mayor que la suma del esfuerzo de todos los trabajadores, y esta debe alcanzarse mediante la racionalidad, es decir, adecuando los medios a los fines que se desean alcanzar, en ocasiones creemos que el administrador debe tener una función individual de coordinar, sin embargo debemos concebirla como la habilidad general para armonizar los esfuerzos individuales que se encaminan al cumplimiento de las metas del grupo.

Las empresas juegan un papel muy importante en la sociedad, porque satisfacen las necesidades de bienes y servicios, crean fuentes de empleo, además de ser fuente de ingresos del gobierno. Para que las empresas puedan funcionar necesitan recursos y realizar una división del trabajo, formando áreas especializadas, para optimizar tiempos y recursos.

2.1.1. Definición

Es el conjunto de pasos o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores para realizar una actividad y alcanzar un objetivo dentro de una organización. Es planear, organizar, dirigir y controlar los recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos de una empresa con el fin de hacer más con menos.

Según Reyes Ponce, es el conjunto de fases o etapas sucesivas, a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Está constituido por dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa. En la primera se incluyen la planeación y organización, en la segunda la dirección y el control.

2.1.2. Fases

Fase mecánica. Abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse. Comprende la planeación de lo que se va a realizar: propósitos, planes, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos; y la organización de las actividades: organigramas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización, departamentalización, descripción de funciones y coordinación.

Fase dinámica. Comprende la parte operativa de la administración, es decir, se refiere al hecho en sí de manejar el organismo social. En esta etapa, la dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas; para ello se auxilia de la supervisión, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones e integración. Por su parte, el control a través del establecimiento de estándares, medición, retroalimentación y corrección.¹

2.1.3. Etapas y principios administrativos aplicables a cada una de las fases del proceso.

- a. **Planeación.** Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización.

Principio de previsibilidad. Las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzará certeza completa, ya que el riesgo siempre existe.

Principio de objetividad. La práctica administrativa debe apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas.

Principio de medición. Los objetivos serán más seguros cuanto más podamos apreciarlos cuantitativamente.

Principio de precisión. Los planes deben elaborarse con la mayor precisión posible, ya que van a regir acciones concretas.

Principio de flexibilidad. Es cierto que debe existir precisión en la elaboración de los planes, pero debe haber margen para los cambios que surjan de forma imprevista.

Principio de unidad. Dentro de la organización se elaboran planes en cada una de las áreas, estos deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe un plan general.

Principio de rentabilidad. Todo plan debe reeditar una relación favorable de los beneficios que espera respecto a los costos que exige.

- b. **Organización.** Implica ordenar y distribuir el trabajo de manera estructurada y sistematizada entre el personal para alcanzar los objetivos trazados con la mayor eficiencia posible.

Principio de especialización. El individuo reedita mayor eficiencia, precisión y destreza al responsabilizarlo a una actividad más limitada y concreta.

Principio de unidad de mando. Un subordinado recibirá ordenes de un solo jefe.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. Debe de precisarse el grado de responsabilidad que corresponde a cada jefe dentro de los niveles de la organización, estableciendo al mismo tiempo la autoridad correspondiente.

Principio de dirección-control. A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

c. Dirección.

Principio de coordinación de intereses. Es importante lograr una comunión de intereses particulares y generales dentro de la organización para el logro de los objetivos.

Principio de impersonalidad del mando. El ejercicio de la autoridad debe verse como producto de una necesidad de todo el organismo, y no como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Principio del jerarquía. Las ordenes, quejas y comunicaciones en general deben seguir los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón.

Principio de resolución de conflictos. Un conflicto debe resolverse lo más pronto posible, sin lesionar la disciplina y que produzca el menor disgusto de las partes involucradas.

- d. **Control.** Consiste en comparar los resultados con lo planeado, a fin de asegurarse que las actividades se llevaron a cabo de acuerdo con el plan establecido.

Principio del carácter administrativo del control. Es necesario distinguir las operaciones de control de las funciones de control.

Principio de los estándares. El control es imposible si no se fijan anticipadamente, en forma precisa y cuantitativa, los estándares correspondientes a la operación en turno.

Principio de excepción. El control administrativo es más eficaz y rápido cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto.²

2.2. ESCUELA ESTRUCTURALISTA

Esta corriente aparece a fines de los años cincuenta y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

2.2.1. Características generales de la escuela estructuralista.

La corriente estructuralista pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano, abordando aspectos tales como la correspondencia entre la organización formal e informal, entre los objetivos de la organización y los objetivos personales y entre los estímulos materiales y sociales. Tiene como objetivo principal estudiar los problemas de las empresas y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas: autoridad, comunicación, estructura de comportamiento, estructura de formalización.

Uno de sus más importantes investigadores fue Max Weber, como así también lo fueron Mayntz, Barnard, Etzioni

El Estructuralismo toma base una serie de estudios llevados a cabo por destacados sociólogos, con respecto al análisis de las relaciones sociales, el sistema social global y la interdependencia entre las diferentes organizaciones. Esta serie de estudios se centra en cinco puntos fundamentales:

1. **Objetivos de la organización.** Es importante la participación de los miembros al definir y analizar los objetivos. Además, deben tomarse en cuenta los ideales implícitos de los miembros (laborar en un ambiente propicio y entusiasta) y los concretos (definidos en el plan de la organización).
2. **Tipología de las organizaciones.** Hay diferentes tipos de organización, según sus objetivos, estructura, lugar dentro del sistema global, social y económico, entre otros.
3. **Las relaciones sociales dentro de las organizaciones.** En las organizaciones hay múltiples interrelaciones, estas relaciones determinan la estructura de la unidad económica, ya que refleja intereses, actitudes y necesidades de cada uno de los miembros y grupos de la entidad.
4. **La organización y su relación con el medio ambiente social.** Las entidades están situadas en un contexto social y económico determinado, por eso, el administrador debe entender los fenómenos y relaciones que se producen dentro de la organización y su entorno.
5. **Los conflictos en la organización.** Dentro de las aportaciones prácticas y concretas de la corriente estructuralista, se encuentra la teoría del conflicto. Los conflictos son como termómetros de las condiciones dentro de la organización, y reflejo de las contradicciones sociales. Además, el conflicto es un producto social, resultado del choque entre el capital y la fuerza de trabajo.

2.2.2. Autores y sus principales aportaciones:

Max Weber

Weber no considera la burocracia como un sistema social, sino como un tipo de poder principalmente. Para entender mejor la burocracia, estudia los tipos de sociedad y los de autoridad.

Tipos de autoridad.

- Autoridad tradicional. Los subordinados aceptan sin más las órdenes de los superiores, este puede ser transmitido por herencia y es extremadamente conservador.
- Autoridad carismática. Los súbditos acatan las disposiciones del superior, debido a la influencia de la personalidad y el liderazgo superior con el que se identifican.
- Autoridad legal. Los subordinados obedecen las órdenes de los superiores, porque están de acuerdo con un conjunto de preceptos o normas que consideran legítimo y del cual deriva el mando.

Renate Mayntz

Según Mayntz, la sociedad es un ente multifacético, puesto que se integra de muchas estructuras. Mayntz dice que la organización es un elemento de la estructura social, cuando define y delimita el concepto de organización, dice que es una formación social de totalidades, articuladas en un círculo preciso de miembros y una diferenciación interna de funciones, que están orientadas de manera consciente hacia fines específicos y menciona algunas características de las organizaciones:

- a. Están orientadas hacia un objetivo común.
- b. Se manifiestan en acción recíproca con el medio ambiente.
- c. Buscan autopreservación.
- d. Se integran, en su funcionalidad, con las demás organizaciones y la sociedad.

Dentro de su estudio organizacional considera tres aspectos fundamentales:

1. El individuo. La pertenencia del mismo a diferentes grupos, sus móviles y la medida de su participación, su comportamiento en la organización y sus reacciones ante la situación social.
2. Análisis sociológico de la organización. Es necesario considerar las formas sociales que prevalecen dentro de la entidad, estructura, procesos y relaciones con el medio circundante.
3. la significación de las relaciones entre el individuo y la sociedad o el Estado. Es importante analizar que grado de libertad tiene el individuo con respecto de la sociedad y el Estado.

Mayntz considera las siguientes organizaciones:

- Empresas. Este tipo de organizaciones, producto de la industrialización y sus condiciones tecnológicas, son las más modernas.
- Iglesia. es de las instituciones más antiguas y formales.
- Escuela, hospital y prisión. Son organizaciones con alto grado de difusión, a veces poco independientes, pero muy burocratizadas.
- Ejército. Es una de las instituciones más importantes.
- Administración. Ha experimentado cambios radicales a partir del concepto burocracia de Max Weber.
- Asociaciones. Las asociaciones económicas y patronales se desarrollaron juntamente con la industrialización, pero también fueron producto de los primeros grupos o sindicatos.

De acuerdo con su estructura y con los elementos que la integran, la empresa tiene las siguientes características:

1. Estructura funcional. Se definen los papeles que desempeñan todos los miembros que la forman.
2. formalización y burocratización. La formalización expresa en que medida las actividades de la organización son determinadas por reglas y las burócratas, se caracterizan por un ordenamiento de reglas.
3. Estructura de las comunicaciones. La información es vital para decidir, la comunicación es un elemento importante para la estructuración.
4. Estructura de la autoridad. Se llama así a las facultades de decisión y mando establecidas en reglas y papeles.

Amitai Etzioni

Hace hincapié en la importancia de las organizaciones en la sociedad: nacemos, nos desarrollamos y morimos en una organización. Además explica que las entidades combinan personal y recursos, reúnen líderes, especialistas, operarios, máquinas y materias primas; asimismo, evalúan continuamente sus tareas y buscan ajustarse para alcanzar sus objetivos. “Los trabajadores satisfechos producen más que los frustrados”.

Etzioni considera los siguientes elementos dentro de las organizaciones:

- División del trabajo, poder y responsabilidades.
- Centros de poder.
- Sustitución de personal.

Tipología de las organizaciones, de Amitai Etzioni: 3

Tipología de las organización	Tipos de poder	Control utilizado	Ingresos y permanencia de los participantes a través de:	Implicación personal de los participantes	Motivación
Coercitivas	Coercitivo	Premios y castigos	Coacción Imposición Fuerza Miedo Amenaza	Alienante	Negativas Castigos
Normativas	Normativo	Moral y ético	Convicción Fe Creencia Ideología	Moral y automotivación	Autoexpresión
Utilitarias	Remunerativo	Incentivos Económicos	Interés Ventajas percibidas	Calculador	Beneficios y ventajas

Chester I. Barnard.

Plantea la teoría de cooperación y de organización, asimismo, presenta una descripción del proceso ejecutivo. La organización formal la describe como “una clase de cooperación entre las personas, que es consciente, deliberada y tiene un propósito”, y la define como sistema de actividades o fuerzas, conscientemente coordinadas, de dos o más personas.

Además indica que el ejecutivo es el factor más estratégico en sistemas cooperativos u organizacionales. La razón por la cual Barnard asegura que el ejecutivo es de vital importancia para la organización, e por que desempeña tres funciones básicas:

1. Proveer un sistema de comunicación para los sistemas cooperativos.
2. Promover la adquisición de esfuerzos necesarios para la operación del sistema.
3. Formular y definir objetivos o propósitos del sistema.

Barnard formula una estructura lógica de definiciones y conceptos, aplicando términos sociológicos a la administración de las organizaciones. Además, conceptualiza la organización como un sistema de actividades conscientemente coordinadas, necesarias para que el individuo pueda superar sus limitaciones biológicas, físicas y sociales. A pesar de que su análisis administrativo tiene un enfoque ampliamente sociológico, pone énfasis repetidamente sobre el individuo, ya que lo considera como factor básico de estrategia organizacional, por lo tanto, debe ser siempre motivado a la cooperación. 4

2.3. ORGANIZACIÓN

En toda acción que llevamos a cabo en todos los ámbitos de la vida, llámese personal, profesional, familiar, etc; tenemos un punto de partida, que puede ser considerado como la Hipótesis de una problemática, teniendo posteriormente un Método que consiste en el procedimiento o el conjunto de acciones que se llevan a cabo para demostrar o cambiar este punto de partida, y un Objetivo que presenta la llegada a una Conclusión en particular, el conjunto de todos estos pasos es lo que nos lleva a una organización

Unas de las características de la mala organización son, entre otras cosas, la incapacidad para diferenciar claramente lo urgente, lo innecesario, lo que está en proceso o lo que es importante, quizá esto solo es la consecuencia de la adquisición de malos hábitos. Muchas personas nos vemos atrapadas en el trabajo y en situaciones estresantes que no nos permiten ver de manera clara los proyectos en proceso y sus posibles movimientos, agregando esa presión a las tareas rutinaria, y ocasiona que no tengamos claras nuestras metas y por consecuencia sea más complicado llegar a ellas. Una mala organización conlleva la pérdida de tiempo, y esto está ligado a la pérdida de dinero o a dejar de ganarlo. También está asociado con en el incumplimiento de los objetivos, causando malas sensaciones como frustración.

2.3.1. Concepto

El ser humano siempre ha estado consciente, de que lograr la eficiencia es el resultado del ordenamiento y la coordinación de los recursos de la empresa de la que forma parte; una vez que se establece lo que se quiere hacer, los objetivos que se pretenden alcanzar durante la planeación, es necesario determinar cómo hacerlo, y esto es posible gracias a la organización.

La organización es un proceso o etapa de la administración que establece la disposición y correlación de tareas que la empresa debe llevar a cabo para lograr los objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos. 5

Agustín Reyes Ponce define a la organización como la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

2.3.2. Importancia

Busca la eficiencia. *Propone los métodos para que se puedan desempeñar las actividades de forma eficiente con un mínimo esfuerzo, evita la lentitud reduciendo costos e incrementando la productividad; reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.*

La etapa de la organización es esencialmente importante por las siguientes razones:

- Le muestra a las personas lo que les corresponde hacer, lo cual evita ineficiencias.
- Reduce o elimina la duplicidad de funciones, ya que se establece la persona que se dedicará a una labor en específico.
- Al tener en claro el papel y la responsabilidad de cada persona dentro de la organización se aumenta la eficiencia y así la productividad. 6

2.3.3. Elementos

Los elementos básicos del concepto de organización son:

a) Estructura: es el marco sobre el cual va a operar o funcionar la empresa, está compuesto por los diversos puestos, la comunicación y la relación entre éstos para que la organización desempeñe adecuadamente sus operaciones.

b) Jerarquía: son los distintos niveles de autoridad y responsabilidad que tienen los puestos que existen en la empresa u organización.

c) Actividades o funciones: la empresa requiere que se establezcan y asignen las actividades y funciones que se deben llevar a cabo así como la responsabilidad que cada persona tendrá dentro de la organización.

Los elementos anteriores son la base de la organización, y una vez que han sido definidos, aclarados y asumidos, la empresa estará en condiciones de operar de una manera más efectiva y racional.

2.3.4. Principios

- Del objetivo

Todas y cada una de las actividades establecidas de la organización, deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. Es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable, si sirve para lograr realmente los objetivos. Este principio a primera vista parece obvio; sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos que implican costos y esfuerzos inútiles, que no aportan nada a los objetivos, sino al contrario, solo ocasionan gastos innecesarios. Por lo que concluimos que este principio se refiere a que al organizar, es necesario tener presente que la finalidad primordial de la organización es promover la eficiencia, simplificar el trabajo y no complicarlo.

- Paridad de autoridad y responsabilidad

No tiene objeto hacer responsable a una persona para un determinado trabajo si no se le da la autoridad necesaria para poder realizarlo, de la misma manera que resulta absurdo conceder autoridad a un empleado para hacer una actividad, si no se le hace responsable también de los resultados. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

- Difusión

Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos los miembros de la organización que tengan alguna relación.

- Continuidad

La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado, puede no serlo posteriormente; por lo mismo, alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios. Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio. ⁵

2.3.5. Etapas

- División del trabajo

Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y el mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

- Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Recibe este nombre la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.

- Descentralización

En este tipo de administración se delega en mayor grado la facultad de decidir y conservar solo el control necesario en los altos niveles.

Este concepto establece que descentralizar es la tendencia a dispersar la autoridad para así tomar decisiones sin recurrir a la máxima autoridad. ⁵

- Tramo de control

Se refiere a orientar el funcionamiento de una empresa, pues comenta que un jefe puede tener a su cargo 2 o más personas, pero este número nunca debe ser mayor a 10 debido a que la atención que se le debe prestar es cada vez de menor calidad a medida que aumenta el número de personas. Igualmente pasa con las áreas o los departamentos, aunque esencialmente este problema sólo se presenta a nivel de personas. ⁶

- Autoridad

Es la facultad o el derecho de mandar, aunque con la obligación correspondiente de asegurarse que los subordinados obedezcan.

La obediencia se puede obtener de varias maneras, puede lograrse por medio de:

- Persuasión.
- Sanciones.
- Fuerza.

Cabe aclarar que una persona sin autoridad, no tiene ningún derecho oficial para ordenar o imponer una acción a otros.

Existen cuatro tipos de autoridad, las dos primeras se refieren a una autoridad de carácter formal o legal, las otras dos forman parte de lo que se conoce como autoridad moral o personal.

1. Autoridad formal: es aquella que ejerce un superior sobre un subordinado.
2. Autoridad operativa: es aquella que no se ejerce directamente sobre las personas, sino sobre las acciones.
3. Autoridad técnica: es aquella que se ostenta debido al prestigio y la capacidad de ciertos conocimientos que una persona posee.
4. Autoridad personal: es aquella que poseen ciertas personas por sus cualidades morales o sociales, que las hacen crear una imagen intachable ante los demás. 6

- Coordinación

Una de las acciones primordiales de la organización, es lograr la adecuada coordinación de elementos y personas, para estructurar una base sólida sobre la cual pueda operar efectivamente la empresa. 6

- Comunicación

La comunicación es hoy en día un factor básico para las empresas, y por lo tanto para las relaciones personales.

Todo lo que un líder hace se vincula directamente con la comunicación, no se puede tomar una decisión sin información, la información tiene que ser comunicada, y una vez que se toma la decisión, la comunicación tiene que ocurrir de nuevo, pues ésta es un proceso que constantemente concluye y vuelve a iniciar.

La mejor idea, la sugerencia más creativa o el plan más exitoso, no pueden tomar forma sin la comunicación. La comunicación tiene diversos métodos para desarrollarse o aplicarse, estos son: verbal, escrita y no verbal.

La comunicación es de dos tipos: formal e informal. La comunicación además puede fluir en dirección vertical u horizontal, cabe mencionar que la dimensión vertical puede subdividirse a su vez, en dos direcciones: hacia abajo (descendente) y hacia arriba (ascendente).

- Delegación

Significa dar a otra persona nuestra autoridad así como la responsabilidad que conlleva, para que éste haga o realice parte de nuestras funciones, delegar tiene ciertas ventajas como:

- Permite al jefe ocuparse de asuntos verdaderamente importantes, dejando a un lado detalles que pueden aumentar su carga de trabajo y atención.
- Aumenta la eficiencia administrativa, ya que el jefe podrá dedicarse a planear, organizar y dirigir así como a la adecuada toma de decisiones.
- Permite que las decisiones sean tomadas con mayor realismo, pues en ocasiones los jefes no conocen todo el entorno que rodean a los problemas y sus subordinados los pueden orientar en ello.

Pero de igual manera implica desventajas como:

- Puede hacer perder el control si no se supervisa adecuadamente.
- Puede hacer perder la unidad de mando.
- Puede engendrar por ello falta de uniformidad. 6

2.3.6. Tipología de la organización

Cuando hablamos de tipología de la organización nos referimos a la estructura de las relaciones que debe existir entre las funciones, niveles y actividades de los seres humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr los objetivos trazados.

“Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización”.

- **Organización simple:** es un tipo de organización con una baja complejidad y poca formalización, teniendo la autoridad reservada y centrada en una sola persona, comúnmente se le conoce como organización lineal. Se le reconoce como una organización “plana”, debido a que cuenta como máximo con tres niveles jerárquicos.
Como la toma de decisiones también es centralizada, la máxima autoridad, quien normalmente es el dueño, tiene un tramo de control muy amplio. Los puntos fuertes de la estructura simple son obvios: es rápida, flexible, de fácil mantenimiento y control sencillo y claro. Sus mayores debilidades, es que en esencia es aplicable sólo a empresas pequeñas. Además de ser riesgosa, pues todo depende de una sola persona.
- **Organización lineal o militar.** *En este sistema toda la autoridad se concentra en una sola persona, es decir, el jefe toma todas las decisiones y por ende las responsabilidades del mando. Es un sistema sencillo ya que no hay conflictos de autoridad, sin embargo es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar.*

Es aquella en la que la autoridad y la responsabilidad correlativas se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo, cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta.

- **Organización funcional o de Taylor.** Aquí cada uno de los empleados superiores (supervisores) tiene cierta participación en proporción en el mando, en otras palabras, se le otorgan facultades y a la vez se le exigen responsabilidades precisas. Se impone normalmente en los grandes centros de trabajo.

En este sistema se organiza específicamente por departamentos, basándose en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa y se aprovecha la aptitud profesional de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto. B. F.

Cuando una empresa cuenta con una estructura simple, y a medida que ésta crece, la toma de decisiones se hace más lenta, y puede en un momento determinado generar el estancamiento de la misma. Así que cuando una empresa se expande, y no se cambia la estructura organizacional, ésta perderá fuerza y a mediano o largo plazo, ésta fracasará. Es en este momento en que se vuelve factible la estructura funcional, la cual como sabemos agrupa actividades relacionadas en áreas de trabajo o departamentos, los cuales son dirigidos por especialistas en la materia.

La fortaleza de la estructura funcional reside en las ventajas que surgen con la especialización, la cual conlleva a una reducción en la duplicidad de funciones. La debilidad es prácticamente su fortaleza, pues los especialistas visualizan sólo una parte de lo que es en realidad un todo integral.

- **Organización divisional:** Está diseñada con la finalidad de que en una organización grande, sus principales áreas se gestionen de forma autosuficiente. Así cada unidad o división es autónoma, con un gerente por en cada una de éstas, el cual es responsable del desempeño y mantenimiento de las mismas. En la mayoría de estas empresas, existe una oficina central, la cual se convierte en un supervisor externo para coordinar y controlar las diferentes divisiones.

Cabe mencionar que los gerentes divisionales son libres de integrar y dirigir su unidad como les plazca, siempre y cuando se mantengan dentro de las líneas generales establecidas por la oficina central. La principal ventaja de esta estructura, es que las divisiones se concentran en resultados finales. Su principal desventaja, es que al ser unidades de negocios (microempresas), pueden provocar la duplicidad de funciones y recursos, lo cual podría no ser tan eficiente.

- **Organización lineo- funcional.** Este tipo de organización es muy aplicada en la actualidad ya que ofrece más ventajas al combinar la organización lineal y funcional.

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos anteriores. Para ello: conserva la autoridad y la responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función; pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados para cada función. 5

- **Organización staff.** La organización staff surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y de contar con especialistas capaces de proporcionar información experta.

Es un sistema de organización interesante ya que los empleados rinden cuentas a un solo jefe, sin embargo reciben asesoramiento técnico de personas especializadas en aspectos concretos. En ocasiones existen roces entre empleados y técnicos asesores ya cuando algo sale mal no aceptan la responsabilidad ninguno de los dos.

A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas, y que en actualidad ya la tecnología nos rebasa, se requiere contar con expertos o especialistas que sin tener autoridad directa dentro de la organización, aconsejen o asesoren a los encargados de los departamentos para que estos tomen las decisiones que se considere son las más adecuadas.

- **Organización por comités.** Definitivamente este tipo de organización la utilizan las grandes empresas o instituciones públicas, laboralmente no es la más adecuada para tomar una decisión, ya que si bien varias cabezas piensan mejor que una, muy frecuentemente hay objeciones que retrasan la decisión y por consiguiente entorpecen el funcionamiento de la empresa.

Es la que somete las disposiciones que van a dictarse, al acuerdo de cuerpos de individuos a cuyo cargo están la dirección, la administración o la vigilancia de una empresa o de una institución. Estos cuerpos comparten la responsabilidad de las órdenes, ya que estas se dictan conforme al acuerdo que se toma por mayoría de votos de sus miembros.

- **Organización matricial.** En este tipo de organización, el jefe matricial debe tener la habilidad para coordinar a rangos superiores e inferiores y así evitar la duplicidad de mando y fugas de responsabilidad. En caso de conflicto el jefe matricial tiene preferencia sobre los jefes de departamento o área.

Es aquel en el que, además de los jefes de línea encargados de cada función, existe un administrador que vigila un programa importante,

encargado de organizar y controlar todas las actividades relacionadas con ese programa, así como la toma de decisiones en su caso. 2

2.3.7. Técnicas de Organización

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y la coordinación racional de todos los recursos que forman parte de un grupo social. Una vez que se ha establecido lo que se quiere hacer, será necesario como hacerlo; esto solo es posible a través de la organización.

El propósito de la organización es simplificar el trabajo así como coordinar y optimizar funciones y recursos. Durante esta etapa se diseña la estructura que va a permitir la óptima coordinación de recursos y actividades para alcanzar las metas trazadas.

a. Organigramas

El organigrama debe permitir la visualización simple y directa de la estructura de la organización.

Representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, funciones, niveles jerárquicos, obligaciones y la autoridad existente dentro de la misma. 5

b. Manuales

Documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa. Son de gran utilidad ya que:

- ✓ Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- ✓ Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- ✓ Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- ✓ Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- ✓ Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y la fugas de responsabilidad.

c. Cartas de distribución de trabajo

A través de estas se analizan los puestos que integran un departamento o una sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas entre diversas áreas.

d. Políticas

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar. La importancia de las políticas en administración es decisiva, porque son indispensables para la adecuada delegación, la cual a su vez, ya que esta consiste, en hacer a través de otros.

Las políticas son uno de los medios básicos para poder delegar autoridad, ya que sin ellas, es imposible que el delegado ejecute su función con el sentido que el delegante necesita para lograr los objetivos propuestos.

Las políticas pueden clasificarse en:

- a) Externamente impuestas. Estas pueden serlo por la Ley: v.gr: la política de proporcionalidad de trabajo y salario establecida por la Constitución: (a trabajo igual salario igual); por el Sindicato; v.gr: las que el contrato colectivo fija para admisión de personal, preferencia de trabajadores, etc., o por la costumbre: v.gr: la de admitir mujeres en determinados trabajos. Es muy conveniente que el empresario reconozca la existencia de estas políticas.
- b) Políticas de apelación. Estas son las que se forman a través de consultas que los jefes intermedios hacen a los superiores; formándose así, por tres o cuatro resoluciones semejantes, una norma de aplicación o interpretación.
- c) Políticas expresamente formuladas. Son las que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales un campo. 1

Requisitos que debe reunir una política

Estabilidad.- Consistencia y fundamentación.

Flexibilidad.- Puede adaptarse a las necesidades que demanden su modificación.

Inteligibilidad.- Debe ser clara, para evitar malas interpretaciones.

Practicabilidad.- Todo el personal de una organización necesita advertir que la política fijada responde a las necesidades que están viviéndose.

Sinceridad.- La falta de sinceridad desprestigia no solo a la orden recibida, también a la autoridad que la dicta.

Efectividad.- No debe permitirse que la línea de conducta observada en determinada política quede relegada en condición de letra muerta debido a su reiterada inobservación.

Participación en su elaboración.- Para que el personal observe la política establecida necesita estar convencido de sus ventajas y esto se logrará a través de la participación. 7

e. Análisis de puestos

Técnica en la que se detallan pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal ; incluye también la descripción de características, los conocimientos y las aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña. 5

f. Descripción de puestos

Es la reseña del contenido básico de los puestos que integran cada unidad administrativa, incluye la información siguiente:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etcétera)
- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados, las facultades de decisión y las relaciones de línea y asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades o deberes.
- Relación de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como la que deba de establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa, personalidad

g. Perfil de puestos

Los perfiles de puesto sirven para definir e identificar las funciones y actividades de cada empleado según su cargo en una organización. Con ello, se logra definir claramente lo que la empresa espera del empleado o cualquier persona que pretenda ocupar su puesto. De esta forma, se pueden desarrollar planes de capacitación para el empleado, enfocados a fortalecer sus áreas débiles de acuerdo al puesto que ocupa. Es una especie de parámetro que resulta muy útil en el proceso de reclutamiento y selección de personal, ya que, usando como base un perfil de puesto se puede seleccionar al candidato ideal para ocuparlo.

Es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidos para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una institución: nivel de estudios, experiencia, funciones del puesto, requisitos de instrucción y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas. Además, El perfil de puesto se ha convertido en una herramienta sumamente útil en la administración y plantación exitosa de los Recursos Humanos de la Instituciones de cualquier nivel.

FUENTES DE INFORMACIÓN

1. Reyes Ponce Agustín, “**Administración moderna**”, Limusa, México 2007, 492 pp.
2. <http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/1130/docs/unidad8>
3. Chiavenato Idalberto; “**Introducción a la teoría general de la administración**”, Mc Graw Hill, México 2008, 562pp.
4. Ronaldo Oliveira da Silva, “**Teorías de la Administración**”, Thomson, Mexico 2006, 523pp.
5. Münch Galindo, Lourdes “**Fundamentos de administración**” México 2009, Trillas, 272 pp.
6. Bateman Thomas y Snell Scott; “**Administración, liderazgo y colaboración en un mundo competitivo**”, Mc Graw Hill, México 2009. 690
Hernández y Rodríguez Sergio; “**Introducción a la Administración**”, Mc Graw Hill, México 2008. 464 pp.
7. Salvador Mercado H. “**Administración de Recursos Humanos**”, Editorial Pac, México 2004, 354 pp.

CAPITULO III

DATOS E INFORMACION DE LA EMPRESA

3.1. ANTECEDENTES HISTORICOS

Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A de C.V surgió de la escisión de la empresa SOLCI S.A DE C.V. en la cual el Ingeniero Ulises González Coronado, a partir del 30 de Julio de 2009 realizó la compra de las acciones correspondientes, quedando como únicos socios accionistas el Sr. Francisco Remigio y el Ing. Ulises González con el 4.70% y 95.30% respectivamente.

Siendo nombrado como administrador general único y representante legal el Ing. Ulises González.

3.2. CLIENTES Y PROYECTOS QUE OFRECE

Desde su constitución, CINTEC ha trabajado en diferentes proyectos de seguridad, por ello la cartera de clientes es amplia y diversa, abarcando sector público, privado y estatal, siendo estos algunos de nuestros clientes:

3.2.1. SISTEMA DE INTERCOMUNICACIÓN PACIENTE-ENFERMERA

ISEM (Instituto de Salud del Estado de México)

- Hospital Materno Infantil de 30 camas en Atizapán.
- CEAPS Naucalpan.
- Hospital General de Texcoco.
- Hospital General de Tenancingo.
- Hospital General de 30 camas San Pablo de las Salinas, Tultitlán.
- Hospital Villa del carbón.

SECRETARIA DE SALUD

- Hospital San Jose de los Cabos.

3.2.2. SISTEMA DE DETECCIÓN DE HUMO

ISEM (Instituto de Salud del Estado de México)

- Hospital Materno Infantil de 30 camas en Atizapán.
- Hospital General de Ixmiquilpan.
- Hospital Municipal Juan Aldama (Nicolás Romero).
- CEAPS Jocotitlán.
- Hospital General de Texcoco.
- Hospital General de 30 camas San Pablo de las Salinas, Tultitlán.
- Hospital Villa del carbón.

IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

- Unidad de Medicina Familiar 10 consultorios con unidad ambulatoria No. 68 Hermosillo, Sonora.

- Unidad de Medicina Familiar 10 consultorios, Irapuato, Guanajuato.

ISSSTE (Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los trabajadores del Estado)

- Hospital General de Alta Especialidad, Veracruz.

3.2.3. SISTEMA DE CIRCUITO CERRADO DE TELEVISIÓN

IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

- *Unidad de Medicina Familiar, Puerto Vallarta.*

ISEM (Instituto de Salud del Estado de México)

- CEAPS Naucalpan.
- Hospital Municipal Juan Aldama (Nicolás Romero).
- Hospital General de 30 camas San Pablo de las Salinas, Tultitlán.
- Hospital Villa del carbón.

3.2.4. SISTEMA DE TELEMEDICINA Y VIDEOCONFERENCIA

ISEM (Instituto de Salud del Estado de México)

- Hospital General de Texcoco.
- Hospital Materno Infantil de Chalco “Josefa Ortiz de Domínguez”.
- Hospital General de Zona Apodaca, Nuevo León.
- Hospital Materno Infantil Miguel Hidalgo y Costilla (los Reyes La Paz).
- Hospital de Alta Especialidad de Zumpango.
- Hospital Villa del carbón.

SECRETARIA DE SALUD

- Hospital Nacional Homeopático.

IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

- Unidad de Medicina Familiar 10 consultorios con unidad ambulatoria No. 68 Hermosillo, Sonora.

3.2.5. SISTEMA DE FOMENTO A LA SALUD Y TELEVISIÓN

ISEM (Instituto de Salud del Estado de México)

- Hospital Municipal Juan Aldama (Nicolás Romero).
- CEAPS Jocotitlán.
- Hospital General de Texcoco.
- Hospital General de Tenancingo.
- Hospital Villa del carbón.

ISEM (Instituto de Salud del Estado de México)

- Hospital Municipal Juan Aldama (Nicolás Romero).
- CEAPS Jocotitlán.
- Hospital General de Texcoco.
- Hospital General de Tenancingo.
- Hospital Villa del carbón.

3.2.6. PROTECCIÓN DE ROBO CONTRA INFANTES

ISEM (Instituto de Salud del Estado de México)

- Hospital Materno Infantil de 30 camas en Atizapán.
- Hospital General Miguel Hidalgo y Costilla (los Reyes La Paz).
- Hospital de Chimalhuacán.
- Hospital de Amecameca.
- Hospital General de 30 camas San Pablo de las Salinas, Tultitlán.

3.2.7. CONTROL DE ACCESO

IMSS (Instituto Mexicano del Seguro Social)

- Unidad de Medicina Familiar Puerto Vallarta.
- Unidad de Medicina Familiar 10 consultorios, Irapuato, Guanajuato.

3.2.8. RADIOCOMUNICACIÓN

ISEM (Instituto de Salud del Estado de México)

- CEAPS Jocotitlán.

3.3. IDENTIDAD EMPRESARIAL

MISIÓN

Ser una empresa mexicana que busca satisfacer las necesidades de seguridad y tecnología de nuestros clientes; además de realizar proyectos y proveer productos y servicios de gran calidad, con costos congruentes, incluyendo la instalación, el soporte y mantenimiento de acuerdo a los requerimientos solicitados.

VISIÓN

Ser la empresa mejor reconocida en la industria de la construcción y soporte tecnológico en seguridad, gracias a los proyectos adecuados, la calidad de nuestros productos y el excelente servicio prestado a cada uno de nuestros clientes. La actualización continua de nuestros sistemas, así como el soporte tecnológico con el que contamos son parte esencial del valor agregado que brindamos.

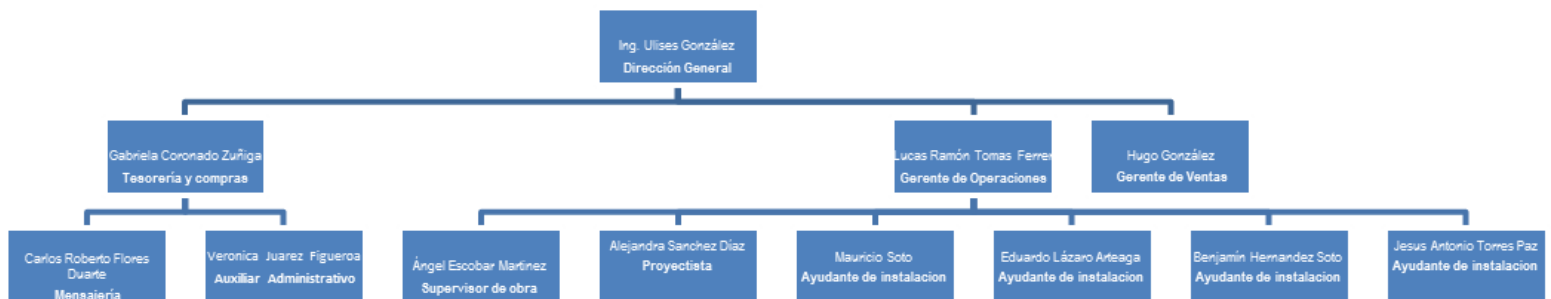
FILOSOFÍA

Somos una empresa dedicada a la creación de proyectos de tecnología y seguridad de valor agregado para edificaciones e instalación de equipos en diferentes industrias: hospitales, hoteles, corporativos y residenciales; comprometidos a ofrecer gran calidad, mejor costo, y un servicio personalizado, flexible y disponible en el momento en el que lo necesiten.

VALORES

- Cada cliente puede tener la absoluta confianza de que sus proyectos y necesidades están en manos de especialistas capacitados, para nuestra empresa el **Profesionalismo** es un valor de gran importancia.
- En CITH buscamos la **Honestidad**, que sus proyectos sean desarrollados bajo la más estricta supervisión de nuestro personal para realizar instalaciones adecuadas y con equipo tecnológico de calidad, a los precios más competitivos del mercado y bajo los requerimientos específicos que el trabajo demanda.
- CITH brinda soluciones de **Calidad** haciendo uso de los mejores productos, nos basamos en un servicio responsable y flexible para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes para prevenir riesgos.
- Nuestro compromiso es desarrollar un buen **Trabajo en equipo**, con una comunicación clara y respetando las necesidades de nuestros clientes, para que la obra sea entregada en tiempo y forma.
- Sabemos la **Responsabilidad** que tenemos con nuestros clientes, por ello contamos con personal altamente calificado para el desarrollo e implantación de cada proyecto, así como para brindar el servicio más expedito y confiable.

3.4. ESTRUCTURA ORGÁNICA



3.5. OBJETIVOS, POLÍTICAS.

3.5.1. OBJETIVOS

Los objetivos generales de CITH son:

- Proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades y gustos de los clientes, realizados en base a las normas más exigentes de calidad y con tecnología de punta.
- Participar en actividades sustanciales de la empresa y en aquellas que se consideren ventajosas para realzar el prestigio de la empresa.
- Ampliar la esfera de acción de las operaciones de la compañía y cumplir las obligaciones públicas de la empresa como miembro de la industria y de la comunidad.

3.5.2. POLÍTICAS GENERALES

Administración y Finanzas.

- Política de puertas abiertas; la comunicación será abierta y clara con el jefe inmediato superior procurando aportar ideas y complementos para el cumplimiento de objetivos, así como el fortalecimiento de una buena relación laboral.
- Los pagos que sean por un monto mayor a \$2,000.00 se expedirán con abono a cuenta del beneficiario.
- El monto máximo de las cuentas por pagar no deberá exceder \$200,000.00 en periodos mensuales.
- Deberán establecerse de forma clara, las condiciones de crédito.
- Las cuentas por pagar se programarán a pago con prioridad por días de crédito, monto a excepción de que la negociación con el proveedor sea distinta.
- Al realizar una reinversión, se deberá someter a discusión si se necesitara un préstamo bancario.
- Apegarse al sistema contable, en el que se definen exactamente los siguientes renglones:
 - Formas: buen diseño, manejo y guarda de los papeles que sirven como memoranda de las actividades realizadas.

- Registro. Las actividades Económico-Financieras deberán asentarse en formas que contienen una determinada codificación. Para esto se concentraron los datos en libros y auxiliares que sirven de antecedente a los reportes y estados financieros
- Crear y mantener un medio propicio para el desarrollo del personal y de la empresa en conjunto.

3.5.3. Políticas internas

En esta sección se señalan las normas o pautas dentro de las cuales debes realizar las labores.

El cumplimiento de cada una de las normas internas señaladas, facilitará el desempeño y permitirá obtener mejores resultados.

- La jornada de trabajo es de lunes a viernes 9:00 a 2:30 pm y de 3:30 a 6pm. Reposo, Inasistencia, permiso y retardos.
- En todos los casos deberá hacerse la notificación al jefe inmediato y a la Administración para realizar el trámite correspondiente.
- Habrá una tolerancia de 10 minutos como máximo, y por cada 3 retardos se hará válida una falta.
- El personal que pertenece al área de Obra y Operación deberá ser notificado previamente del lugar y hora de entrada dependiendo de la obra en ejecución.

Apariencia Personal

CITH es una empresa que por el giro de servicios administrativos en obras diversas debe en todo momento dentro de sus instalaciones, guardar el cuidado de la imagen personal, ya que esta es fundamental hacia los visitantes, clientes y proveedores.

- El protocolo de vestimenta deberá ser formal dentro de la oficina.
- El personal perteneciente a obra deberá apegarse al horario que manejen las constructoras, portando siempre con pulcritud y limpieza el uniforme y credenciales.
- En todos los niveles se sugiere tener especial cuidado en su apariencia, mostrando siempre pulcritud. Para hombres y mujeres de los niveles administrativos, se requiere el uso de ropa formal respectivamente.

- En los “viernes casuales” los empleados podrán asistir con ropa sport siempre y cuando no descuiden su imagen personal. No se permite el uso de sandalias, bermudas, etc.
- La amabilidad y cortesía entre los empleados debe estar presente siempre ya que se verá reflejada en la calidad de nuestro servicio y la imagen de la empresa.

Conservación de mobiliario, equipo e Instalaciones.

La empresa cuenta dentro de sus instalaciones, con mobiliario y equipo necesario para facilitar el adecuado desempeño de las labores. Por ello es importante mantenerlo en buen estado y con limpieza.

- Por lo que los utensilios de cocina que se utilicen deben ser limpiados y colocados en su lugar después de su uso, así como recoger y limpiar el área personal de trabajo.
- Mantener el lugar de trabajo libre de papeles y abundantes carpetas.

Comunicación Interna

Con el fin de mantener una comunicación sobre los acontecimientos, planes y objetivos tanto internos como externos, se cuenta con medios como carteles, circulares, memorándums, de forma personal, telefónica o electrónica (e-mail o e-group ware)

Procedimientos administrativos.

- La revisión de facturas para que éstas cumplan con los requisitos fiscales; fecha, datos fiscales como domicilio, RFC, vigencia, monto, etc. así como la evaluación de las condiciones de pago, deberá hacerse por la administración y el personal responsable o que intervenga en el proceso de obtención o emisión de alguna.
- Por ningún motivo se entregará ninguna factura en blanco y sin que haya sido revisada y firmada por la Administración. Y para su elaboración se tendrá que entregar el formato debidamente requisitado por el área correspondiente con todos los datos confirmados como; fecha, monto, concepto, domicilio, condiciones de pago.
- Las notas de crédito serán aplicables bajo condiciones de negociación y cuando esté justificada como un incumplimiento, complemento o crédito bajo concepto de material, equipo o mano de obra, y no podrán exceder un periodo de 6 meses.

- la requisición de viáticos deberá hacerse por escrito, deberá estar debidamente desglosada y aprobada por el encargado de la Coordinación de obras y la administración.
- Los reembolsos sólo procederán con comprobación (factura) y serán pagaderos a la quincena inmediata.
- La revisión o consulta de información administrativa referente a contratos, presupuestos, facturas o pólizas de egresos, debe solicitarse y devolverse a la carpeta de la que fue consultada, y a la persona que la tiene a su cargo.
- Presentación de Informes. El diseño de los informes financieros deberá apegarse a los registros contables generalmente aceptados para que los socios de SSH tengan notificación de los movimientos financieros dentro de la empresa.
- Promover el espíritu de competitividad y ayuda mutua como recurso para el bienestar de todos.
- Análisis semanal de la situación predominante dentro de la empresa.

Gerencia de Operaciones.

- Tener en las mejores condiciones todos los materiales y equipos en inventario y en proceso de instalación.
- Que todos los trabajadores así como los ayudantes de operaciones porten el uniforme.
- Presentarse en puntualmente en obra dependiendo del lugar y hora que maneje la constructora.
- Mantener el equipo y herramienta en buenas condiciones.

División de Compras y Adquisiciones

- Ejecutar y supervisar las compras de mobiliario, equipo y materiales y contratación de servicios, éste será con apego a la normatividad, garantizando además la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precios, pago, calidad, soporte técnico y garantía. Todas estas condiciones son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compraventa.

- No es válido fraccionar las Compras, dentro de cada operación será posible elegir el o los equipos con diferentes proveedores. Por lo que no se deben de ejecutar Adquisiciones de un solo tipo de equipo, mobiliario, suministros en distintas ocasiones o servicios, una vez conociendo el total de la adquisición y el presupuesto disponible para estas durante el ejercicio.
- Las requisiciones cuyo monto sea superior a los \$ 10,000.00, se deberán de cotizar con tres proveedores como mínimo.
- Toda información sobre cotizaciones se maneja única y exclusivamente por los miembros del personal de adquisiciones en forma confidencial.
- Se deberá hacer del conocimiento del proveedor que de no cumplir con la entrega en la fecha convenida, se le sancionará o se le cancelará la compra, según sea el caso, y se le adjudicará el pedido al proveedor que haya obtenido el segundo lugar en el cuadro comparativo de cotizaciones siempre y cuando sea competitivo y no esté arriba del 10%.
- Solo se recibirá mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido.
- No se recibirán mercancías de los proveedores que no vengán acompañados de su factura original y orden de compra correspondiente. En el caso de que el proveedor entregue directamente el material o equipo al usuario la documentación que deberá presentar para la realización de su pago será factura original, copia de orden de compra y carta de entera satisfacción emitida por el investigador o usuario que reciba el bien.
- Todo material, mobiliario y/o equipo o servicio solicitado mediante requisición por las unidades, deberá estar debidamente detallado y especificado, de lo contrario no se le dará el trámite correspondiente.
- Al solicitar cotización a los proveedores, debe considerarse:
 - Posibilidad de descuento por volumen y pronto pago.
 - Costo de embarque hasta el lugar donde lo requiera.
 - Garantía.
 - Tiempo de entrega.
 - Soporte técnico.
 - Forma de pago.
- Toda factura y mercancía correspondiente que se reciba del proveedor debe revisarse detalladamente antes de iniciar el trámite de su pago.
- No se recibirán obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir, de algún modo, en la selección del proveedor.

- Se solicitará seriedad de los proveedores, para que en todos los casos respalden y cumplan por escrito las ofertas telefónicas.
- Anualmente (diciembre) será levantado un inventario físico de existencias, a fin de verificar que estas coincidan con los registros y los niveles esperados. Se actualizará permanentemente el catálogo de materiales y precios de los principales proveedores.

Control de Calidad.

- Planear siempre la integración de los departamentos de producción con el fin de supervisar sus errores y mejoras, para tratar de satisfacer a los clientes.
- Trabajar siempre con apego a las certificaciones obtenidas, como parámetro se tendrá la mejora continua, en cada una de las áreas que integran a la organización.
- Supervisar y revisar cada uno de los niveles del área de operaciones.
- Dar gran importancia a los errores y mejoras de los servicios y equipos instalados.
- Establecer reuniones semanales a modo de que se trate de mejorar las operaciones.

Ventas.

- Conocer el número exacto de ventas totales de todos los servicios comercializados por SSH en determinado periodo.
- Negociación eficiente del modo de pago en fecha y forma.
- Dar un buen servicio asesoría e información sobre los servicios que se ofertan, así como la revisión de facturas al cliente.
- Proponer como meta anual el aumentar las ventas superando las anuales anteriores inmediatas.

3.6. NECESIDAD O PROBLEMÁTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A de C.V se maneja de forma empírica. La falta de un clima favorable que estimule el entrenamiento formal en el sector para ser competitivos reduce la capacidad de establecer sistemas y mecanismos que le permitan manejar y controlar la empresa con mayor formalidad y profesionalismo.

Podríamos enlistar un gran número de debilidades derivado de esto, sin embargo, los principales problemas a mejorar puntualmente de esta organización son los siguientes:

3.6.1. Organigrama estructural. La función del organigrama no es exactamente saber quién es quién dentro de la empresa, sino que sirve de mapa a quien ocupa un puesto para que conozca sus responsabilidades y obligaciones.

En CITH no se cuenta con un organigrama actualizado, ni estructurado de manera clara y eficiente.

El Director y dueño de la empresa resuelve gran porcentaje de los problemas porque la mayoría de empleados no tiene clara su identidad dentro de la empresa. Le resta importancia al establecimiento de un organigrama haciendo alusión a que no es estrictamente necesario, porque tiene la idea arraigada de que por el hecho de solamente contar con 10, 15 o 20 empleados, (generalmente no excede de este número la plantilla, debido a la rotación de personal que existe) y suele confiarse al hecho de que todos conocen de una forma muy cercana la operación de la misma en general.

A raíz de esto, se han desencadenado problemas como falta de productividad, falta de iniciativa o creatividad por parte del personal, se entorpece la fluidez en las actividades, y se otorga poder a instancias que no es necesario que lo tenga, o viceversa; y por último como malestar general por todo lo anterior, el clima laboral es negativo y genera desmotivación y conflictos entre empleados.

Siendo las principales causas de conflicto:

- Falta de incentivación o reconocimiento: solo hay atención cuando los empleados realizan algo mal. No se reconoce nunca el trabajo bien hecho por parte de un gerente hacia un subordinado, por lo que disminuye su motivación, deja de sentirse cómodo al realizar esa actividad, además de afectar a la productividad de la persona.
- Falta o mal Liderazgo: el Director es un líder autoritario que ejerce su poder a la hora de tomar decisiones, no toma en cuenta la opinión de sus empleados, no otorga libertad a la hora de hacer una actividad o tarea, y con esto genera un clima negativo y de desmotivación.
- Falta de recursos: los empleados dentro de la empresa consideran que carecen de los recursos necesarios para hacer su trabajo, ya sea que se trate de recursos financieros, materiales o humanos, esto derivado de la mala planeación que hay en todas las áreas y quienes no pueden obtener lo que necesitan para llevar a cabo sus tareas comienzan a culpar a sus superiores por la ineficiencia en sus actividades.
- Falta de capacitación: Los gerentes de las áreas no cuentan con la capacitación adecuada que los permita comprender las tareas laborales de sus subordinados y no orientan las responsabilidades que cada empleado a su cargo debe asumir, esto genera tensión y conflictos entre ellos. No hay

confianza de los subordinados hacia los jefes a causa de sus decisiones contradictorias o mala planificación en las actividades diarias, lo que también es causa de un conflicto.

3.6.2. Tipo y líneas de autoridad.

Los volúmenes de ventas en CITH son altos, y la operación así como el crecimiento de la empresa están siendo cada vez más consolidados, derivado de esto la toma de decisiones se centralizan en el Director, y en él existe autoridad sin responsabilidad. A medida que la organización crece, también percibe la necesidad de incorporar personal adicional para que ayude a desarrollar algunas actividades específicas. Contrario a la realidad y necesidades que aquí podemos encontrar, existe una gran resistencia a delegar autoridad por parte del Director a otros empleados, porque piensa que de esta manera estaría reduciendo la propia.

No están bien establecidos los niveles de autoridad, de manera que los empleados o subordinados no saben a quién(es) acudir cuando necesiten ayuda o soporte para desarrollar sus propias actividades.

Existe una gran confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece, principalmente en el área de operaciones en donde los ayudantes de instalación reportan a más de una persona por no tener claro quién es su jefe inmediato, esto debido a la alta rotación que hay en ésta área y que no termina por definirse de forma correcta como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

3.6.3. Tramos de control.

Es de vital importancia el Tramo de control adecuado en la empresa ya que indica el número de empleados que deben de reportar a un administrador, y por consiguiente el número de subordinados que éste puede supervisar en forma eficaz y eficiente.

Sin duda alguna el tramo de control que se aplica en CITH no es la mejor opción para los objetivos y metas de la empresa, pues el Director General tiene el control absoluto de la empresa, es decir, tanto empleados operativos como gerentes de área tienen que informar toda acción a realizar. Dejando de atender temas relevantes que afectan directamente el funcionamiento de la empresa.

El conflicto en el tramo de control, genera un mal clima laboral, que se percibe en incremento de los indicadores de ausentismo, rotación y un bajo rendimiento laboral en el personal.

Se logra el cumplimiento de metas pero conlleva problemas en el camino hacia las mismas, como el trabajo deficiente y con mala optimización de recursos.

Los gerentes carecen de conocimiento de su área, cuando debería ser acorde para al cumplimiento de objetivos que se pretendan obtener, por consiguiente el

establecimiento de tareas y responsabilidades no son debidamente expuestos a cada uno de los subordinados.

La falta de delegación de tramo de control por parte del Director General, genera una mala supervisión por parte de los gerentes con sus subordinados ya que el personal con el que se interactúa está muy disperso incluso en diferentes localidades geográficas, el trabajo es un tanto complejo y se requiere de supervisión, surgen problemas en los que se necesita una supervisión más cercana.

3.6.4. Dependencia y relación con otras áreas (mala comunicación). Otra consecuencia de los problemas anteriores es la mala comunicación entre los miembros de la empresa, ésta provoca varios asuntos negativos, desde causar retrasos en la planificación o moverse a lo largo de un proyecto hasta repetir innecesariamente el flujo de trabajo y tener que rehacer el mismo.

En esta organización predomina la comunicación oral, por lo que la comprensión de la información transmitida no siempre es la deseada y/o esperada, debido a que influye de gran manera en la interpretación que cada trabajador le dé a la misma. Las principales barreras de comunicación que pudimos encontrar son:

- Comunicación informal.
- Supuestos o hechos confusos.
- Distorsión del contexto del mensaje.
- Información expresada deficientemente.
- Comunicación de forma impersonal.
- Exceso de información.

3.6.5. Ausencia de descripción de puestos y perfiles actualizados

La falta de un análisis de puestos en la empresa ocasiona duplicidad de funciones y evasión de responsabilidades, así como mala remuneración en los empleados.

Existe un inadecuado análisis de puestos que perjudica a la Organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades, no se conseguirán los objetivos planteados por la misma. Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coincidan con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilo de vida, etc. son compatibles con las características del puesto, las expectativas de su desempeño serán óptimas.

En esta organización detectamos que no hay bases para poder realizar una evaluación de desempeño. Aquí es considerado como un procedimiento “no importante”, o al menos “no tan necesario”, como otras herramientas utilizadas.

La mayoría de las fallas en la contratación se deben a la ligereza con que se tomaron las decisiones a la hora de seleccionar al personal. Es común que en el momento de realizar una contratación, se recurra primeramente a las personas conocidas, o a gente de confianza que suelen ser familiares de los miembros ya pertenecientes a la Empresa. El problema es que en estos grupos familiares sólo hay una o dos personas especializadas, por lo que tarde o temprano se enfrentan a un dilema: o se despiden, se capacitan, o bien, selecciona nuevo personal idóneo.

Cabe mencionar que nuestro trabajo es solo la primera fase de un proyecto a largo plazo en donde si buscamos ayudar a la empresa a definir los principales problemas que se están presentando, aquí solo nos enfocamos en descubrir y proponer.

CAPITULO IV

PROPUESTA DE SOLUCIÓN O DE MEJORA

4.1. OBJETIVOS GENERALES

- Contar con los mejores expertos en el ramo, para que al cabo de 5 años genere un equipo de trabajo especializado, que a través del desarrollo y capacitación en todas sus áreas, potencialicen los valores del profesionalismo, calidad y servicio.
- Lograr posicionarnos en los próximos 10 años como la empresa líder en el mercado, creando asociaciones con los mejores proveedores y clientes, para así proporcionar valor agregado a los servicios y productos que comercializamos.
- Mejorar cada año los índices de rentabilidad mediante el incremento del 5% de los ingresos y la optimización de los recursos.

4.2. OBJETIVOS POR AREA

ADMINISTRACION Y FINANZAS

- Asignar una inversión del 10% anual para los gastos de capacitación del personal de la empresa.
- Dirigir las unidades administrativas estableciendo presupuestos por proyecto, supervisando los gastos de manera mensual, para así llevar a cabo el mejor desempeño de sus actividades, mediante la logística y coordinación de sus funciones aplicables a la adquisición y optimización de recursos materiales y humanos.
- Establecer y supervisar de manera anual el seguimiento de indicadores financieros, que permitan evaluar los gastos de operación total, para contar con los recursos suficientes que permitan cumplir con los objetivos generales.

RECURSOS HUMANOS

- Evitar rotación de personal, mediante acciones que permitan la conservación y desarrollo del capital humano dentro de la empresa, brindando capacitación al menos una vez al año, la cual permita mantenerlos a la vanguardia de las nuevas tecnologías.

- Elaborar evaluaciones de desempeño por área cada seis meses, con el fin de determinar el valor del trabajo realizado por los empleados en la organización, y al mismo tiempo medir el nivel competitivo de la empresa.
- Actualizar cada año descripción y perfiles de puestos.

COMPRAS

- Ampliar cada año la cartera de proveedores nacionales en 2%.
- Comprar al mejor costo y en las mejores condiciones todos los materiales y herramientas necesarias para la operación diaria de la empresa. Realizando comparativas de precios de al menos tres proveedores, manteniendo un registro de datos eficiente y presentar informes de gestión cada semana.
- Actualizar el inventario de manera mensual.

VENTAS

- Realizar labor de venta en la cual se promocionen los servicios y productos de la empresa mediante visitas y seguimiento semanales con el fin de obtener nuevos clientes.
- Elevar las ventas en un 5% para cada año consecutivo inmediato.
- Realizar ventas, en las cuales la utilidad sea como mínima del 20% y logrando hasta el 35% en cada proyecto, cuidando los gastos que deben considerarse en las propuestas presentadas, y realizando estudios de mercado para los equipos en un lapso de cada mes.

OPERACIONES E INGENIERIA

- Definir las estrategias necesarias de manera semanal para dar seguimiento y ejecutar correctamente cada etapa de los proyectos contratados.
- Concluir satisfactoriamente y funcionando al 100% por ciento las instalaciones realizadas de cada obra, teniendo como plazo máximo de 2 meses de ejecución, siempre y cuando las condiciones generales del proyecto así lo permitan.
- Elaborar evaluaciones de desempeño cada seis meses, con el fin de lograr contar con un equipo de trabajo óptimo y especializado en cada uno de los sistemas que comercializa la Empresa.

4.3. POLÍTICAS GENERALES

Administración y Finanzas.

- Los pagos que sean por un monto mayor a \$2,000.00 se expedirán con abono a cuenta del beneficiario.
- El monto máximo de las cuentas por pagar no deberá exceder \$200,000.00 en periodos mensuales.
- Deberán establecerse de forma clara, las condiciones de crédito.
- Las cuentas por pagar se programarán a pago con prioridad por días de crédito, monto a excepción de que la negociación con el proveedor sea distinta.
- Al realizar una reinversión, se deberá someter a discusión si se necesitara un préstamo bancario.
- Apegarse al sistema contable, en el que se definen exactamente los siguientes renglones:
- Formas: buen diseño, manejo y guarda de los papeles que sirven como memoranda de las actividades realizadas.
- Registro. Las actividades Económico-Financieras deberán asentarse en formas que contienen una determinada codificación. Para esto se concentraron los datos en libros y auxiliares que sirven de antecedente a los reportes y estados financieros.
- Crear y mantener un medio propicio para el desarrollo del personal y de la empresa en conjunto.

Políticas internas generales

En esta sección se señalan las normas o pautas dentro de las cuales debes realizar las labores.

El cumplimiento de cada una de las normas internas señaladas, facilitará el desempeño y permitirá obtener mejores resultados.

- Política de puertas abiertas; la comunicación será abierta y clara con el jefe inmediato superior procurando aportar ideas y complementos para el cumplimiento de objetivos, así como el fortalecimiento de una buena relación laboral.
- La jornada de trabajo es de lunes a viernes 9:00 a 2:30 pm y de 3:30 a 6pm.

Reposo, Inasistencia, permiso y retardos.

- En todos los casos deberá hacerse la notificación al jefe inmediato y al encargado de Recursos humanos para realizar el trámite correspondiente.
- Habrá una tolerancia de 10 minutos como máximo, y por cada 3 retardos se hará válida una falta.
- El personal que pertenece al área Operaciones deberá ser notificado previamente del lugar y hora de entrada dependiendo de la obra en ejecución.

Apariencia Personal

CITH es una empresa que por el giro de servicios administrativos en obras diversas debe en todo momento dentro de sus instalaciones guardar el cuidado de la imagen personal, ya que esta es fundamental hacia los visitantes, clientes y proveedores.

- El protocolo de vestimenta deberá ser formal dentro de la oficina.
- El personal perteneciente a obra deberá apegarse al horario que manejen las constructoras, portando siempre con pulcritud y limpieza el uniforme y credenciales.
- En todos los niveles se sugiere tener especial cuidado en su apariencia, mostrando siempre pulcritud. Para hombres y mujeres de los niveles administrativos, se requiere el uso de ropa formal respectivamente.
- En los “viernes casuales” los empleados podrán asistir con ropa sport siempre y cuando no descuiden su imagen personal. No se permite el uso de sandalias, bermudas, etc.
- La amabilidad y cortesía entre los empleados debe estar presente siempre ya que se verá reflejada en la calidad de nuestro servicio y la imagen de la empresa.

Conservación de mobiliario, equipo e Instalaciones.

La empresa cuenta dentro de sus instalaciones, con mobiliario y equipo necesario para facilitar el adecuado desempeño de las labores. Por ello es importante mantenerlo en buen estado y con limpieza.

- Por lo que los utensilios de cocina que se utilicen deben ser limpiados y colocados en su lugar después de su uso, así como recoger y limpiar el área personal de trabajo.
- Mantener el lugar de trabajo libre de papeles y abundantes carpetas.

Comunicación Interna

Con el fin de mantener una comunicación sobre los acontecimientos, planes y objetivos tanto internos como externos, se cuenta con medios como carteles, circulares, memorándums, de forma personal, telefónica o electrónica (e-mail)

Procedimientos administrativos.

- La revisión de facturas para que éstas cumplan con los requisitos fiscales; fecha, datos fiscales como domicilio, RFC, vigencia, monto, etc. así como la evaluación de las condiciones de pago, deberá hacerse por la administración y el personal responsable o que intervenga en el proceso de obtención o emisión de alguna.
- Por ningún motivo se entregará ninguna factura en blanco y sin que haya sido revisada y firmada por la Gerencia de Administración y Finanzas. Y para su elaboración se tendrá que entregar el formato debidamente requisitado por el área correspondiente con todos los datos confirmados como; fecha, monto, concepto, domicilio, condiciones de pago.
- Las notas de crédito serán aplicables bajo condiciones de negociación y cuando esté justificada como un incumplimiento, complemento o crédito bajo concepto de material, equipo o mano de obra, y no podrán exceder un periodo de 6 meses.
- La requisición de viáticos deberá hacerse por escrito, deberá estar debidamente desglosada y aprobada por el encargado de la Supervisor de cada obra y la Gerencia de Administración Y Finanzas.
- Los reembolsos sólo procederán con comprobación (factura) y serán pagaderos a la quincena inmediata.
- La revisión o consulta de información administrativa referente a contratos, presupuestos, facturas o pólizas de egresos, debe solicitarse y devolverse a la carpeta de la que fue consultada, y a la persona que la tiene a su cargo.
- Presentación de Informes. El diseño de los informes financieros deberá apegarse a los registros contables generalmente aceptados para que los socios de CITH tengan notificación de los movimientos financieros dentro de la empresa.
- Promover el espíritu de competitividad y ayuda mutua como recurso para el bienestar de todos.
- Análisis semanal de la situación predominante dentro de la empresa.

Operaciones e Ingeniería

- Tener en las mejores condiciones todos los materiales y equipos en inventario y en proceso de instalación.
- Que todos los ayudantes de instalación porten el uniforme.
- Presentarse en puntualmente en obra dependiendo del lugar y hora que maneje la constructora.
- Mantener el equipo y herramienta en buenas condiciones.

División de Compras.

Ejecutar y supervisar las compras de mobiliario, equipo y materiales y contratación de servicios, éste será con apego a la normatividad, garantizando además la eficiente aplicación de los recursos mediante la adquisición oportuna de los bienes en las mejores condiciones de precios, pago, calidad, soporte técnico y garantía. Todas estas condiciones son respaldadas por escrito mediante cotizaciones, facturas, órdenes de compra y contratos de compraventa.

- No es válido fraccionar las Compras, dentro de cada operación será posible elegir el o los equipos con diferentes proveedores. Por lo que no se deben de ejecutar adquisiciones de un solo tipo de equipo, mobiliario, suministros en distintas ocasiones o servicios, una vez conociendo el total de la adquisición y el presupuesto disponible para estas durante el ejercicio.
- Las requisiciones cuyo monto sea superior a los \$ 10,000.00, se deberán de cotizar con tres proveedores como mínimo.
- Toda información sobre cotizaciones se maneja única y exclusivamente por los miembros del personal de compras s en forma confidencial.
- Se deberá hacer del conocimiento del proveedor que de no cumplir con la entrega en la fecha convenida, se le sancionará o se le cancelará la compra, según sea el caso, y se le adjudicará el pedido al proveedor que haya obtenido el segundo lugar en el cuadro comparativo de cotizaciones siempre y cuando sea competitivo y no esté arriba del 10%.
- Solo se recibirá mercancía de proveedores que estén de acuerdo a las facturas, precios y condiciones pactadas en el pedido.
- No se recibirán mercancías de los proveedores que no vengan acompañados de su factura original y orden de compra correspondiente. En el caso de que el proveedor entregue directamente el material o equipo al usuario la documentación que deberá presentar para la realización de su pago será

factura original, copia de orden de compra y carta de entera satisfacción emitida por el investigador o usuario que reciba el bien.

- Todo material, mobiliario y/o equipo o servicio solicitado mediante requisición por las unidades, deberá estar debidamente detallado y especificado, de lo contrario no se le dará el trámite correspondiente.
- Al solicitar cotización a los proveedores, debe considerarse:
 - Posibilidad de descuento por volumen y pronto pago.
 - Costo de embarque hasta el lugar donde lo requiera.
 - Garantía.
 - Tiempo de entrega.
 - Soporte técnico.
 - Forma de pago.
- Toda factura y mercancía correspondiente que se reciba del proveedor debe revisarse detalladamente antes de iniciar el trámite de su pago.
- No se recibirán obsequios, gratificaciones o cualquier tipo de invitaciones, que puedan influir, de algún modo, en la selección del proveedor.
- Se solicitará seriedad de los proveedores, para que en todos los casos respalden y cumplan por escrito las ofertas telefónicas.
- Anualmente (diciembre) será levantado un inventario físico de existencias, a fin de verificar que estas coincidan con los registros y los niveles esperados. Se actualizará permanentemente el catálogo de materiales y precios de los principales proveedores.

Ventas.

- Conocer el número exacto de ventas totales de todos los servicios comercializados por SSH en determinado periodo.
- Negociación eficiente del modo de pago en fecha y forma.
- Dar un buen servicio asesoría e información sobre los servicios que se ofertan, así como la revisión de facturas al cliente.
- Proponer como meta anual el aumentar las ventas superando las anuales anteriores inmediatas.

MISIÓN

Ser una empresa mexicana que busca satisfacer las necesidades de seguridad y tecnología de nuestros clientes; además de realizar proyectos y proveer productos a través de un servicio eficiente, precios competitivos y valores agregados como la instalación, el soporte y mantenimiento de cada una de las soluciones integrales que ofrecemos.

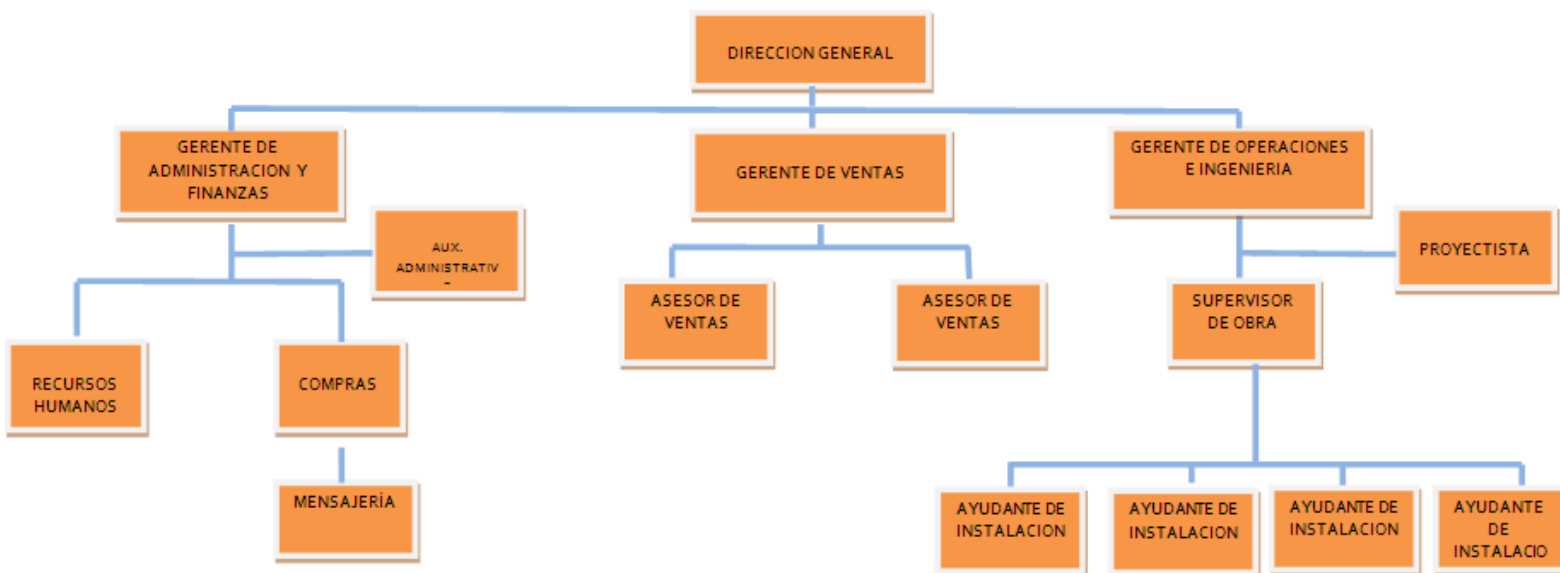
VISIÓN

Ser la empresa mejor reconocida en la industria de la construcción y soporte tecnológico en seguridad, gracias a la calidad de nuestros productos y mediante el servicio brindado, generando soluciones que excedan las expectativas de nuestros clientes.

Si bien estos elementos antes mencionados no son propios de la etapa de organización dentro del proceso administrativo, decidimos sugerir algunos cambios y/o modificaciones, debido a que son puntos estructurales y fundamentales para la adecuada función de la empresa así como base esencial para la etapa de la organización.

4.4. Organigrama estructural

Modificar el organigrama de manera que sea claro y definido, con las áreas actuales existentes y los puestos debidamente departamentalizados. Se anexa propuesta.



4.5. Tipo y líneas de autoridad.

Después de desarrollar en el Marco Teórico la Tipología de la Organización, pudimos llegar a la conclusión que la propuesta de mejora para la organización, es un modelo que exponga una ESTRUCTURA FUNCIONAL.

La **organización funcional** determina la existencia de diversos supervisores, cada cual especializado en determinadas áreas. Esto significa que la organización no cumple con el principio de unidad de mando, y esto es justo lo que queremos cambiar, pues en el análisis que llevamos a cabo de la Organización nos pudimos dar cuenta que el que cada empleado reciba instrucciones u órdenes de una sola persona y/o un solo superior, no está dando el resultado que la Organización requiere.

Por lo que con este tipo de Estructura funcional lograremos:

- Autoridad funcional o dividida. Es una autoridad que se sustenta en el conocimiento y en la experiencia y nos solo en el poder.
- Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.
- Línea directa de comunicación. Directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- Descentralización de las decisiones. Las decisiones se delegan a los órganos cargos especializados.
- Énfasis en la especialización. Especialización de todos los órganos a cargo.
- Delegación, y por ende aumento en la eficacia y eficiencia de las actividades.

4.5. Tramos de control.

Como ya mencionamos anteriormente los tramos de control se pueden definir como el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia, es decir, hacer lo necesario para alcanzar los objetivos propuestos utilizando el mínimo de recursos en el menor tiempo. La empresa cuenta con personal calificado para cada una de sus áreas funcionales, así como personal operativo especializado en su área de trabajo.

Por lo que después del análisis que se realizó en la empresa creemos que el TRAMO DE CONTROL ESTRECHO (2 a 4 subordinados) ayudaría a CITH a corregir los problemas encontrados, ya que en este tipo de tramo de control el Director general delega los tramos de control a los mandos medios, dejando que ellos se encarguen del tema operacional con sus subordinados y de esta manera puede enfocarse a los temas relevantes de la empresa.

Con el TRAMO DE CONTROL ESTRECHO lograremos:

- Una supervisión más rígida y personalizada, de esta manera habrá una optimización de los recursos a la hora de hacer requisiciones, suministrando el material necesario y no de más o menos.
- Se realiza un control riguroso de las operaciones, logrando eficiencia en el trabajo.
- Mejor comunicación entre los subordinados y los superiores, eliminando la duplicidad de tareas, ayudando a mejorar el rendimiento laboral del personal.
- Descarga de trabajo para los directivos y por consecuencia disposición de tiempo para asuntos relevantes.
- La definición del tramo de control mejorara el clima laboral dentro de la empresa y por consiguiente se eliminará el ausentismo y la rotación de personal.

4.7. Dependencia y relación con otras áreas (mala comunicación).

Es importante crear un sistema de comunicación efectiva para evitar conflictos entre los trabajadores y su jefe directo, con esto mejorar el ambiente de trabajo para de esta forma lograr llegar a los objetivos de la organización y sobre todo cumplir con nuestra responsabilidad primero con nuestras actividades, nuestra área y después con el cliente. Por otra parte, los canales de comunicación efectivos permiten que al tomar una decisión ésta no sea errónea o de manera arbitraria sin tomar en cuenta a los demás integrantes de la organización o del equipo de trabajo.

Las soluciones al problema de comunicación lo podemos describir en el siguiente cuadro:

PROPUESTA	OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR
Organización de Funciones	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar el trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa. • Lograr el cumplimiento efectivo de metas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Realización de Análisis de Puestos - Elaboración de manuales -Políticas -Programas de capacitación, retroalimentación y evaluación

- ✓ **Análisis de puestos.**- Es importante que dentro de esta empresa se le dé un tiempo para la realización de estos Análisis y sobre todo para una actualización. Será necesario evaluar al término de un año, si es necesario volver a realizar de estos.
- ✓ **Elaboración de Manuales.**- Sera un punto de partida para una adecuada organización, importante igual la actualización de estos enfocados a las necesidades de la empresa y del mercado en el que se desenvuelve.
- ✓ **Políticas.**- Deberá darse un seguimiento puntual del cumplimiento del estas políticas, establecer la importancias de estas a través de sanciones bien definidas, por incumplimiento.
- ✓ **Programas de capacitación.**- al ser una empresa enfocada en servicios e instalación, es de suma importancia definir un programa de capacitación para que el personal tenga los elementos suficientes para desenvolverse adecuadamente. Estos cursos deben de impartirse de forma programada para no dejarlo de lado.

Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr un esquema formal de comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación escrita (memorándum, mail) -Realizar una bitácora de actividades diarias -Pizarrón de pendientes -Reporte y archivo de facturas -Juntas
-----------------------------	--	--

- ✓ **Comunicación escrita.**- Toda información deberá ser presentada a los trabajadores, por parte de mail cuando se trate de información directa para tener una evidencia de responsabilidades y toma de decisiones y por medio de Memorándum que deberán ser claros, específicos y estar firmados por los integrantes del equipo, para dar a conocer algún proceso y/o avisos.
- ✓ **Bitácora.**- la importancia de esta radica en que quede plasmado todo acontecimiento que se pueda dar y sea del conocimiento de todo, no habrá forma de dejar nada a comentarios o suposiciones, esta deberá llevarse diario, al término de cada turno de trabajo.
- ✓ **Pizarrón de pendientes.**- Estará a la vista de todos y se colocaran pendientes importantes para el turno de trabajo, y no dejarlos al olvido.
- ✓ **Reporte y archivo de facturas.**-El control de un archivo dar se formalidad y seguridad de que se llevan a cabo correctamente los procesos, se propone un archivo de reportes por área.
- ✓ **Juntas.**-L a base de nuestra propuesta es la comunicación, las juntas por supuesto serán fundamentales. Se establecerá la realización de una junta semana por área para discutir situaciones, nuevos procesos internos, etc. Y

una junta mensual con los representantes de cada una de estas áreas para poder tocar temas generales que estén involucrados dentro de toda la empresa, pues es importante recordar que si bien propusimos acortar el tramo de control, todas las áreas están relacionados para el buen funcionamiento de la empresa.

4.8. Ausencia de descripción de puestos y perfiles actualizados

Crear descripción de puestos donde se establezcan de manera definida actividades generales y específicas de cada uno, así como su respectivo alcance y relación con las distintas áreas de la empresa.

De igual manera respecto a los perfiles de puestos, donde se visualicen correctamente la los requisitos, conocimientos, experiencias y habilidades con las que debe contar cada trabajador para desempeñar determinado puesto en las distintas áreas de la Organización. Se anexa propuesta.

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
DIRECTOR GENERAL	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A:		

DESCRIPCION GENERICA:

Determinar los objetivos, estrategias y planes de posicionamiento que coadyuven al desarrollo y fortalecimiento de la empresa.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar metas establecidas por la organización.
- Cierre de proyectos convenientes para la empresa en todos los sentidos
- Promoción de nuevos proyectos
- Búsqueda de nuevos contactos
- Reuniones de trabajo (retroalimentación)
- Supervisar la formulación y presentación de reportes e informes oficiales presupuestales, contables, de recursos materiales, servicios generales y de recursos humanos.
- Aprobar el Presupuesto de los gastos e Inversiones de la empresa.
- Conducir la operación de la empresa.
- Conducir las relaciones laborales con el Personal.
- Administrar los recursos humanos, Materiales y Financieros de la empresa
- Liderazgo y motivación

FINALIDADES:

1. Lograr las metas organizacionales, impulsando al resto del personal para su cumplimiento.
2. Tener una preocupación superior con visión de largo plazo y ocuparse por hacer algo al respecto, liberando el potencial de cada persona y dirigirlo a favor de la meta a alcanzar, permanecer en contacto directo con los Gerentes y con los clientes para solucionar los problemas a tiempo, hacer participe a los miembros de la empresa de la relevancia que cada uno tiene en la realización de las metas, invertir previendo las necesidades de cada área, promover los cambios necesarios y la adaptabilidad a ellos.

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 4 personas

Presupuesto anual: definido cada año con base en las ventas anteriores y la planeación del negocio.

NATURALEZA:

El director general es la cabeza en la estructura jerárquica de la empresa, por lo que no reporta a ninguna persona.

Le reporta directamente el Gerente de ventas, el gerente de operaciones, compras y administración, e indirectamente todas las áreas de la empresa.

ALCANCE:

Dirigirá las juntas generales semanales, para dar seguimiento al avance de todas áreas que se involucran en la ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.

Tomará todas las decisiones que le permitan cumplir adecuadamente con su DESCRIPCION DE PUESTO. Además, prevendrá y solucionará todos aquellos problemas en que tenga una participación directa, debido a que tiene la mayor responsabilidad y peso dentro de la Organización, para lograr que ésta mejore constantemente.

RELACIONES INTERNAS:

Con el Gerente de ventas en lo relacionado al reporte de ventas, con Tesorería en lo relacionado al reporte de pagos y movimientos bancarios, con el auxiliar administrativo que le reporta el control de gastos por obra, con el Gerente de operaciones con lo relacionado al avance de instalación y entregas de obras, con el proyectista en lo relacionado a las especificaciones citadas en planos y entrega de proyectos realizados, con el mensajero en lo relacionado a la entrega de cualquier actividad que le encomiende directamente.

RELACIONES EXTERNAS:

Con clientes, despacho contable y despacho legal de la empresa.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: DIRECTOR GENERAL

REQUISITOS:

- Licenciatura, Maestría o Posgrado, Ingeniería industrial o Administración
- Sexo Masculino
- 30 a 50 años
- Casado
- Inglés 100 % hablado, leído, escrito y traducido.
- Disponibilidad para viajar

CONOCIMIENTOS:

- Realización de Planes Estratégicos de desarrollo
- Planeación Operativa
- Contabilidad y Finanzas General
- Mercadotecnia
- Elaboración y análisis de presupuestos.

EXPERIENCIA:

- Cinco años desempeñándose como alto directivo en una organización privada que haya trabajado temas hospitalarios.
- Elaboración de proyectos y solicitudes de financiamiento.

HABILIDADES:

- Liderazgo
- Capacidad de negociación
- Capacidad para tomar decisiones
- Trabajo en equipo
- Comunicación efectiva
- Manejo de conflictos y de personal
- Actitud de servicio
- Organización y planeación
- Dirección
- Trabajo bajo resultados

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: DIRECTOR GENERAL		

DESCRIPCION GENERICA:

Administrar los bienes materiales, humanos y financieros, a fin de asegurar con eficiencia y eficacia el funcionamiento de la organización.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Dirigir la formulación de programas de inversión a corto, mediano y largo plazos.
- Controlar la revisión de solicitudes de ajuste de costos de obras en proceso.
- Dirigir, coordinar y controlar las actividades relativas a la aplicación de los recursos, para el desarrollo de las actividades.
- Dirigir la elaboración del presupuesto anual de gasto de operación, para contar con los recursos suficientes que permitan cumplir con los objetivos.
- Analizar y autorizar los estados financieros, para proponer las acciones conducentes para el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y financieros, e informar sobre la situación financiera.
- Vigilar que se cumpla con la aplicación de las condiciones generales de trabajo, en todas las áreas.
- Autorizar las adquisiciones de acuerdo con el presupuesto vigente.
- Resguardar la documentación soporte, que se genera de las operaciones realizadas, para mantener el acervo documental de las actividades financieras.
- Recibir y revisar la documentación comprobatoria de las operaciones para sustentar debidamente, que los pagos se hacen en tiempo y forma, y de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Solicitar el registro de las firmas autorizadas para la emisión de cheques, así

como llevar el registro y control de los cheques expedidos.

- Verificar el pago correcto y oportuno de las obligaciones fiscales, así como las aportaciones relacionadas con el ámbito laboral.
- Formular estudios e informes sobre los recursos materiales y servicios que proporcionen datos e información precisa para la toma de decisiones.
- Diseñar y proponer políticas y procedimientos, para promover el uso racional de los recursos materiales y servicios.

FINALIDADES:

1. Alcanzar en forma eficiente y eficaz los objetivos de la Organización.
2. Dirigir las unidades administrativas para llevar a cabo el mejor desempeño de sus actividades, mediante la logística y coordinación de sus funciones aplicables.

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 4 personas

Presupuesto anual: Con base en el año inmediato anterior.

NATURALEZA:

Le reporta directamente al Director General e indirectamente al Gerente de Ventas y Operaciones.

Le reporta indirectamente todas las áreas de la Organización.

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales, para dar seguimiento al avance de ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.

Es el responsable de apoyar a la solución de problemas, medir recursos y planear su aplicación, desarrollar estrategias y efectuar diagnósticos de las diferentes situaciones que vaya presentando la Organización.

Tomará todas las decisiones que le permitan cumplir adecuadamente con su DESCRIPCION DE PUESTO. Además, prevendrá y solucionara todos aquellos problemas en que tenga una participación directa.

RELACIONES INTERNAS:

Con el Director General para reportar la situación general de la Empresa, con el Gerente de Operaciones e Ingeniería para entrega de reporte de gastos y avance por obra en ejecución, con el Gerente de ventas en lo relacionado a los proyectos contratados nuevos y en ejecución, con Recursos Humanos en lo relacionado al reporte de contrataciones y bajas de personal. Con compras para la autorización de adquisiciones y servicios requeridos. Con el resto de todas las áreas para el logro de objetivos generales de la Organización.

RELACIONES EXTERNAS:

Con el despacho contable para la revisión de la documentación a contabilizar, así como la declaración y pago de impuestos, y aportaciones patronales. Con el despacho legal para todas las incidencias legales y laborales que tenga que atender la Empresa. Con los clientes para darles atención respecto a contratación, pagos y estados de cuenta.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS

REQUISITOS:

- Licenciado en Administración
- De 25 a 35 años
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Disponibilidad de horario

CONOCIMIENTOS

- Sistemas asociados a la función (Administración, R.H., Financiero-Contable)
- Capacidad de análisis y síntesis, que le permita el correcto planteamiento de una idea o solución frente a escenarios dinámicos.
- Gestión de recursos humanos.
- Manejo de office

EXPERIENCIA:

- Liderando áreas de administración y/o recursos humanos, y desempeño en el sector privado.

HABILIDADES:

- Con sentido analítico para la solución de problemas, pero también práctico y con capacidad resolutiva.
- Responsable, comprometido, autónomo, con iniciativa e interés de aportar en las actividades en que le corresponda participar.
- Capacidad y visión para incorporar los controles necesarios en las funciones de su competencia.
- Para negociar.
- Facilidad para comunicarse con un lenguaje claro, correcto y oportuno.
- Trabajo en equipo.

<ul style="list-style-type: none"> Habilidad para responder con eficacia y flexibilidad ante situaciones de alta presión y exigencia laboral. 		
NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.		
GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: GERENTE DE ADMON Y FINANZAS		

DESCRIPCION GENERICA:

Dirigir, controlar y supervisar la aplicación de la normatividad y política de administración de recursos humanos, orientada a optimizar el desempeño y el desarrollo del personal de la Organización bajo un clima favorable.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Dirigir la capacitación del personal para contar con el capital de trabajo calificado.
- Vigilar el cumplimiento de los requisitos legales y administrativos, para la contratación de personal que ingresa a la empresa.
- Coordinar, controlar y supervisar la administración de los recursos humanos, a

fin de asegurar con eficiencia y eficacia el funcionamiento de la organización.

- Planear y coordinar el reclutamiento, selección y contratación del personal para ocupar las plazas vacantes.
- Supervisar la integración y actualización de la documentación contenida en los expedientes del personal.
- Realizar el pago oportuno y adecuado de la nómina, así como la aplicación de estímulos, prestaciones y sanciones de conformidad con las normas, lineamientos, obligaciones fiscales y prestaciones autorizadas.
- Supervisar el registro de incidencias del personal, y aplicar las sanciones o estímulos correspondientes.
- Desarrollar el programa anual de capacitación y adiestramiento del personal, a fin de mantener una mejora constante en el ámbito laboral.
- Formular estudios e informes sobre los recursos humanos que proporcionen datos e información precisa para la toma de decisiones.
- Diseñar y proponer políticas y procedimientos para promover el uso racional de los recursos humanos.
- Elaborar finiquitos laborales con motivo del término de la relación de trabajo con el Organismo.
- Gestionar los perfiles y descripciones de puesto como soporte de los demás departamentos y actividades de cada área.

FINALIDADES:

1. Lograr el máximo rendimiento del capital humano dentro de la Organización a través de modelos que permitan el desarrollo y crecimiento (profesional y personal) de los trabajadores.
2. Contribuir al éxito de la empresa sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de las personas que forman parte de la organización.

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 0 personas

Presupuesto anual: No tiene asignado.

NATURALEZA:

Le reporta directamente al Gerente de Administración y Finanzas e indirectamente al Gerente de ventas y de Operaciones.

Le reporta indirectamente el auxiliar administrativo y el mensajero.

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales, para dar seguimiento a todo lo referido al contacto directo de la empresa con sus empleados.

Tomará todas las decisiones que le permitan cumplir adecuadamente con su DESCRIPCION DE PUESTO. Además, prevendrá y solucionara todos aquellos problemas en que tenga una participación directa..

RELACIONES INTERNAS:

Con el Gerente de Administración y Finanzas para la autorización de contrataciones, sueldos y pagos de nómina.

Con el Gerente de Ventas y Operaciones para determinar perfiles y contratación de personal necesario por área.

Con el auxiliar administrativo y el mensajero para todo lo relacionado con comprobaciones de gastos y envíos que pudieran ser ocupados.

RELACIONES EXTERNAS:

Con el despacho legal para todo lo relacionado con la base legal de los contratos laborales.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

--	--	--

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS.

REQUISITOS:

- Licenciado en Administración , Licenciado en Relaciones Industriales o Recursos Humanos
- Sexo femenino
- Soltera
- Disponibilidad de horario

CONOCIMIENTOS:

- Conocimiento de la Ley Federal del Trabajo
- Conocimientos en Planeamiento Estratégico de Recursos Humanos.
- Conocimientos de comportamiento organizacional.
- Conocimientos de capacitación y coaching.
- Elaboración de nómina
- Conocimientos básicos de Microsoft office

EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años en nivel Gerencia y/o Jefe de Departamento en el área de Recursos Humanos 		
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de personal y trabajo en equipo • Manejo de conflictos y/o situaciones • Liderazgo • Habilidad de comunicación y para tratar socialmente • Disciplinado (apegado a normas, políticas y reglamentos) • Positivo, Creativo • Trabajo bajo presión • Personalidad extrovertida • Toma de decisiones y solución de problemas 		
NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.		
GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO GERENTE DE OPERACIONES	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: DIRECTOR GENERAL		

DESCRIPCION GENERICA:

Ejecución de proyectos de los diferentes sistemas que maneja la empresa, revisión de catálogos y actividades durante la obra, estimaciones, programación de sistemas, capacitación y entrega de instalaciones, seguimiento de pólizas de mantenimiento, entrega de información (manuales, reportes de servicio, capacitación de usuarios), apoyo para el área de compras, requerimientos de equipos, materiales y herramientas necesarias.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Revisión de proyectos, catálogos y especificaciones técnicas
- Revisión de reportes de obras y mantenimientos.
- Atención a clientes.
- Juntas de obra y fechas de entrega.
- Revisión de trabajos de campo, programación de equipos y entregas programadas.
- Supervisar la aplicación de los recursos de la manera más eficiente posible.
- Plantear objetivos y planes de acción claros y objetivos para cada proyecto.

FINALIDADES:

1. Cumplir con las fechas de ejecución que la obra solicite
2. Concluir con trabajos satisfactorios (instalaciones) para el cliente en cuestión
3. Entrega de sistemas funcionando al 100%
4. Optimización de recursos materiales

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 6 personas

Presupuesto anual: definido de acuerdo al margen de utilidad por proyecto.

NATURALEZA:

El gerente de operaciones le reporta directamente al Director General e indirectamente al Gerente de ventas.

Le reportan directamente la proyectista, los supervisores de obra y los ayudantes de instalación.

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales para dar seguimiento al avance de ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando, realizar el plan de trabajo y delegar actividades a los ayudantes de instalación para cumplir en tiempo y forma con las necesidades que cada obra requiera.

Tomará todas las decisiones que le permitan cumplir adecuadamente con la operación en obra, y aquellas que considere pertinentes para la optimización de recursos materiales.

RELACIONES INTERNAS:

Con Director general y el gerente de ventas en el cumplimiento de objetivos, con tesorería en lo relacionado a requisiciones de viáticos por obra, con el auxiliar administrativo para la comprobación de gastos, con compras en lo relacionado a las requisiciones de materiales y herramientas necesarias, para las características y especificaciones técnicas requeridas en las compras de equipos, con el proyectista en lo relacionado a las especificaciones y lugares de colocaciones citadas en planos, con el mensajero en lo relacionado a la entrega de equipos y materiales en obra. En conjunto con los ayudantes de instalación para las actividades a realizar en cada sistema contratado en las distintas obras en ejecución.

RELACIONES EXTERNAS:

Con los supervisores, residentes o responsables de obra encargados por parte de

los clientes.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE OPERACIONES

REQUISITOS:

- Licenciatura
- Ingeniero electrónico, en telecomunicaciones o informático
- Preferentemente masculino
- Ingles hablado, escrito y traducido
- De 30 a 40 años
- Casado
- Disponibilidad de horario y para viajar

CONOCIMIENTOS: <ul style="list-style-type: none"> • En proyectos arquitectónicos • Interpretación de planos • Memorias de cálculo • Office y Project • Análisis de precios unitarios • Explosión de insumos 		
EXPERIENCIA: <ul style="list-style-type: none"> • 2 años en puesto similar • Supervisión, manejo y evaluación de personal. • Supervisión y coordinación de proyectos • Control de ejecución en generadores y estimaciones 		
HABILIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Proactivo • Manejo de personal • Capacidad de negociación • Capacidad para toma de decisiones. • Disposición para integrar equipos de trabajo y trabajar en equipo. 		
NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.		
GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
GERENTE DE VENTAS		
REPORTA A: DIRECTOR GENERAL		

DESCRIPCION GENERICA:

Es responsable de promocionar la venta, suministro e instalación de equipos, así mismo debe garantizar a los clientes la calidad de los productos y la satisfacción que brinde al momento de la compra.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Promoción de equipos.
- Prospección de clientes.
- Atención a clientes.
- Elaboración de cotizaciones y presupuestos.
- Mantenerse actualizado acerca de las tendencias del mercado.
- Visitas, atención personalizada de cada una de las cuentas a su cargo.
- Revisión de documentos entregados a los clientes, así como los que se emiten con interés para CITH.
- Evaluación y monitoreo de cada una de las obras que sean parte de las cuentas que maneja, para supervisar de cerca las necesidades y demandas de los clientes.

FINALIDADES:

1. Lograr las metas organizacionales, impulsando al resto del personal para su cumplimiento.
2. Dirige, planifica, controla y ejecuta los planes de ventas de la organización,

con la finalidad de cumplir con los objetivos a corto, mediano y largo plazo de una organización y así mantener un crecimiento sostenido generando mayores utilidades.

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 4 personas

Presupuesto anual: definido cada año con base en las ventas anteriores y la planeación del negocio.

NATURALEZA:

El gerente de ventas le reporta directamente al Director general.

Indirectamente le reportan todas las demás áreas de la empresa fungiendo como el apoyo para brindar la correcta atención a los clientes.

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales, para dar seguimiento al avance de todas áreas que se involucran en la ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.

Tiene un impacto fuerte, debido a que los gastos de la organización actúan en forma directa en el precio de las ventas de los equipos y/o servicios ofertados, así que las partidas presupuestarias deben estar planificadas y controladas para hacer cumplir las proyecciones de ventas, ya que esto es la principal fuente de ingreso para la Organización.

RELACIONES INTERNAS:

Con el Gerente de ventas en lo relacionado al reporte de ventas, con tesorería en lo relacionado al reporte de pagos y movimientos bancarios, con el auxiliar administrativo que le reporta el control de gastos por obra, con el Gerente de operaciones con lo relacionado al avance de instalación y entregas de obras, con el proyectista en lo relacionado a las especificaciones citadas en planos y entrega de proyectos realizados, con el mensajero en lo relacionado a la entrega de

cualquier actividad que le encomiende directamente.

RELACIONES EXTERNAS:

Con clientes, despacho contable y legal de la empresa.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: GERENTE DE VENTAS

REQUISITOS:

- Licenciatura
- Ingeniero industrial o en sistemas
- Sexo indistinto
- De 28 a 40 años
- Casado
- Ingles hablado, escrito y traducido
- Disponibilidad de horario, para viajar y/o cambiar de residencia

CONOCIMIENTOS:

- Office
- Autocad
- De equipos y productos de tecnología hospitalaria
- Elaboración de presupuestos
- Análisis de costos

EXPERIENCIA:

- 2 años mínimo en puesto similar ya sea mercadotecnia o ventas
- Servicio al cliente
- Manejo de personal
- Para hacer negociaciones

HABILIDADES:

- Para trabajar en equipo
- Para trabajar por resultados
- Trabajar bajo presión
- Manejo de objeciones
- Capacidad para toma de decisiones.
- Conocimiento de mercado

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
AUXILIAR ADMINISTRATIVO		
REPORTA A:		
GERENTE DE ADMON Y FINANZAS		

DESCRIPCION GENERICA:

Es responsable de llevar un orden en las actividades encaminadas al apoyo que solicite el Director y el Gerente de Ventas, mediante la coordinación con las demás unidades administrativas para la mejor eficiencia de las funciones. Atención a clientes, conmutador, facturas, control de gastos, asistencia en la elaboración de documentos, seguimiento de propuestas y pólizas de mantenimiento.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Llevar el control de visitas y agenda de la Gerencia y Dirección.
- Asistencia en la elaboración de propuestas económicas y pólizas de mantenimiento.
- Atender las llamadas telefónicas
- Elaborar y controlar el archivo en general
- Registrar las operaciones bancarias
- Elaborar cartas, oficios, pólizas contables, circulares, memorándum, cheques, pagarés, vales y envío de fax
- Elaboración de facturas

FINALIDADES:

1. Aumentar la eficiencia de los miembros del personal al que presta asistencia.
2. Llevar el control administrativo de la organización, a fin de dar cumplimiento a cada uno de los procesos a seguir.

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 0 personas

Presupuesto anual: No tiene asignado.

NATURALEZA:

El auxiliar administrativo le reporta directamente al Director General e indirectamente al Gerente de ventas y compras.

Le reporta indirectamente el mensajero.

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales, para dar seguimiento al avance de ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.

Será la responsable de la entrega mensual de las carpetas con la información de ingresos y egresos para su contabilidad.

Tomará todas las decisiones que le permitan cumplir adecuadamente con su DESCRIPCION DE PUESTO. Además, prevendrá y solucionará todos aquellos problemas en que tenga una participación directa..

RELACIONES INTERNAS:

Con el Director General para entrega de reporte de gastos realizados por obra en ejecución, con el Gerente de ventas en lo relacionado a la asistencia de requerimientos solicitados por los clientes, con ambos para el apoyo de agenda con compras para el control de facturas. Con el resto de cualquier otra área que tenga que comprobar gastos.

RELACIONES EXTERNAS:

Con el despacho contable para la entrega de la documentación a contabilizar, y con clientes para darles atención telefónica y/o personalizada.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

--

--

--

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO
--

REQUISITOS:

- Bachillerato concluido o carrera técnica, de preferencia en área administrativa.
- Sexo femenino
- Soltera
- Disponibilidad de horario

CONOCIMIENTOS:

- Manejo de Office
- Control, registro de gastos y principios básicos de contabilidad
- Manejo de copiadora, máquina de escribir y fax
- Trámites bancarios.
- Excelente ortografía y redacción
- Manejo de accesorios y papelería usada en oficinas.

EXPERIENCIA:

- Operando conmutador o teléfono multilínea
- Para elaborar reporte de actividades
- En archivo y control de expedientes
- Comprobación y control de gastos.
- Facturación

HABILIDADES:

- Establecer relaciones interpersonales positivas con las personas que trata.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Para atender tareas múltiples
- Optimizar y controlar los recursos materiales asignados.
- Aprendizaje y habilidad para simplificar procesos.
- Amabilidad y disposición para atender a personas y clientes.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.		
-----------------------------	--	--

GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO SUPERVISOR DE OBRA/INGENIERIA	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES		

DESCRIPCION GENERICA:

Realizar instalación de cableado, canalizaciones y equipos para los diferentes sistemas que suministra la Empresa, así como su programación y puesta en marcha.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Instalación, puesta en marcha y programación de sistemas
- Elaboración de estimaciones
- Realizar el cálculo de cantidades de obra (generadores), para el pago de estimaciones de los contratos de las obras en ejecución, que le correspondan.
- Utilizar las bitácoras de las obras en ejecución que le correspondan, para el cumplimiento de las instrucciones que éstas requieran.
- Elaborar reportes de servicio en donde se acentúe el avance y los trabajos realizados por visita.
- Vigilar que los planos se mantenga debidamente actualizados, por conducto de la División de Proyectos, o si está en algún contrato, por quien tenga asignada dicha tarea, para la correcta instalación del equipo que se trate.
- Recabar las firmas de los contratistas en las actas donde se conste la entrega de los equipos o materiales.
- Verificar que los trabajos en de las diferentes especialidades: obra civil, instalaciones, acabados, se realicen de manera coordinada para que se

realicen de acuerdo al programa de obra general.

- Reporte semanal de obra al Gerente de Operaciones, con el avance y los detalles que va presentando cada una.

FINALIDADES:

1. Fungir como representantes de CITH ante los contratistas de obra, que les correspondan, y ser los responsables directos de la supervisión, vigilancia, control y revisión de los trabajos.
2. Coordinar y supervisar que las obras en ejecución, que le correspondan, se realicen de acuerdo con los planos, especificaciones, lineamientos y normatividad aplicable, así como dentro del tiempo establecido
3. Concluir con trabajos satisfactorios (instalaciones) para el cliente en cuestión

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 0 personas

Presupuesto anual: No hay alguna designado.

NATURALEZA:

El supervisor de obra le reporta directamente al Director de operaciones e indirectamente al Gerente de ventas

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales para dar seguimiento al avance de ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.

Tomará todas las decisiones que considere adecuadas para la correcta instalación de cableado, colocación y programación de equipos de los sistemas contratados en cada obra.

RELACIONES INTERNAS:

Con Director general, el gerente de operaciones y el gerente de ventas en el cumplimiento de objetivos, con tesorería en lo relacionado a requisiciones de viáticos por obra, con el auxiliar administrativo para la comprobación de gastos, con compras en lo relacionado a las requisiciones de materiales y herramientas necesarias, con el proyectista en lo relacionado a las especificaciones y lugares de colocaciones citadas en planos, con el mensajero en lo relacionado a la entrega de equipos y materiales en obra. En conjunto con los ayudantes de instalación para las actividades a realizar en cada sistema contratado en las distintas obras en ejecución.

RELACIONES EXTERNAS:

Con los supervisores, residentes o responsables de obra encargados por parte de los clientes.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: SUPERVISOR DE OBRA

REQUISITOS:

- Bachillerato o carrera trunca en arquitectura o ingeniería en telecomunicaciones
- Sexo masculino
- De 25 a 35 años
- Casado o soltero
- Disponibilidad de horario y para viajar

CONOCIMIENTOS:

- Interpretación y ejecución de planos
- Conocimiento de normas de cableado
- Programación de equipamiento
- Instalación y cableado de sistemas especiales
- Manejo de Excel y Word al 60%
- Manejo de autocad

EXPERIENCIA:

- Mínimo un año en puesto similar
- Trabajo con Constructoras

HABILIDADES:

- Proactivo
- Manejo de personal
- Negociación
- Trabajo en equipo
- Trabajo por resultados
- Para planear y organizar

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

--	--	--

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO ASESOR DE VENTAS	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: GERENTE DE VENTAS		

DESCRIPCION GENERICA:

Promocionar, cotizar y vender los productos o servicios que comercializa la Empresa.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Atención y prospección de Clientes.
- Promoción de equipos.
- Visitas en sitio.
- Elaboración de presupuestos y cotizaciones.
- Labor de venta y seguimiento a las ofertas presentadas.
- Elaboración de carpetas ejecutivas.
- Elaboración de garantías de equipos.
- Solicitud de contratos.
- Actualización en tecnologías nuevas.
- Evaluación y monitoreo de cada una de las obras que sean parte de las cuentas que maneja, para supervisar de cerca las necesidades y demandas de los clientes.

FINALIDADES:

1. Lograr las metas establecidas en el Presupuesto de Ventas de la empresa.
2. Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas para el logro de objetivos Organizacionales.

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 0 personas

Presupuesto anual: De acuerdo a presupuesto general de Ventas.

NATURALEZA:

El asesor de ventas le reporta directamente al Gerente de Ventas e indirectamente al Director General, Gerente de Administración y Finanzas, Compras, Proyectista y Gerente de Operaciones.

Le reporta indirectamente el mensajero.

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales, para dar seguimiento al avance de ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.

Será el responsable de la calidad de la cartera a su cargo.

Tomará todas las decisiones que le permitan cumplir adecuadamente con su DESCRIPCION DE PUESTO. Además, prevendrá y solucionara todos aquellos problemas en que tenga una participación directa..

RELACIONES INTERNAS:

Con el Gerente de Ventas para el reporte de actividades y avance semanal, con el Director General para el logro de objetivos de ventas, con el Gerente de Operaciones y el Proyectista respecto a las especificaciones y requerimientos de cada obra, con compras para las requisiciones de equipo y material. Con el Gerente de Administración y Finanzas para la gestión de contratos y pagos de clientes. Con el auxiliar administrativo para comprobar gastos. Con el mensajero para envíos diversos.

RELACIONES EXTERNAS:

Con los clientes para darles atención telefónica y/o personalizada.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

--

--

--

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: ASESOR DE VENTAS

REQUISITOS:

- Bachillerato concluido o carrera técnica, de preferencia en área administrativa.
- Sexo indistinto
- Estado civil indistinto
- Disponibilidad de horario y para viajar
- Ingles hablado, escrito y traducido

CONOCIMIENTOS:

- Conocimientos básicos de autocad.
- Manejo de Office.
- Elaboración de presupuestos.
- Análisis de costos.

EXPERIENCIA:

- Mínima de un año en puesto similar.
- Servicio al cliente
- Para hacer negociaciones

HABILIDADES:

- Para trabajar en equipo
- Para trabajar por resultados
- Trabajar bajo presión
- Manejo de objeciones
- Conocimiento de mercado

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

--	--	--

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO COMPRAS	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: DIRECTOR GENERAL		

DESCRIPCION GENERICA:

Es responsable de cotizar y comprar los equipos, materiales, herramientas, papelería o cualquier otro producto que la organización requiera, así mismo debe supervisar que dichas compras cumplan con las especificaciones y características necesarias, bajo las mejores condiciones.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Coordinar la actualización de la cartera de proveedores de bienes y servicios requeridos por la empresa
- Cotización de materiales, equipos y herramientas
- Atención y negociación con proveedores
- Elaboración de cuadros comparativos
- Elaboración de pedidos, órdenes de compra y pagos
- Mantenerse actualizado de las nuevas tecnologías en el mercado
- Recepción y revisión de requisiciones de material
- Control de inventario
- Elaboración y archivo de actas de entrega
- Colaborar/Participar firma de contratos.

FINALIDADES:

1. Conseguir realizar compras a los mejores costos
2. Incrementar la cartera de proveedores
3. Realizar compras bajo las mejores condiciones comerciales
4. Mantener a la organización abastecida en tiempo y en forma de cualquier producto o servicio que sea necesario, con el objeto de coadyuvar en su

eficiente operación.

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 2 personas

Presupuesto anual: definido de acuerdo al margen de ganancia que se tenga en el presupuesto de cada obra en ejecución.

NATURALEZA:

El responsable de compras le reporta directamente al Director General e indirectamente al Gerente de ventas de la organización.

Le reporta directamente el mensajero y el auxiliar administrativo.

Indirectamente le reporta a las demás áreas, ya que es un área de staff y asesoría en cuanto a la adquisición de productos y/o servicios.

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales, para dar seguimiento al avance de ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.

Recaen las responsabilidades de adquirir los insumos (herramientas, artículos de oficina y equipo) indispensable para la correcta operación de la Organización, poniendo mucha atención para obtenerlos.

Por otra parte, el departamento de compras puede tener una aportación a la productividad, mediante prácticas de ahorro en el costo de los recursos materiales y servicios adquiridos, por ejemplo, adquiriendo materiales a bajos precios y de buena calidad, lo cual rendirá en costos más bajos.

Uno de los aspectos más importantes del área de compras es el aspecto económico, debido a que debe utilizar de la mejor manera posible los recursos monetarios de la empresa.

RELACIONES INTERNAS:

Con el Director General en la autorización de pagos, con el Gerente de ventas en lo relacionado a los estándares y requerimientos solicitados por los clientes, con el proyectista en lo relacionado a las especificaciones citadas en planos, con el auxiliar administrativo para el control de comprobaciones y facturas, con el Gerente de operaciones y el mensajero en lo relacionado a la planeación de entrega de materiales y equipos en obra. Y en general con todas las áreas de la organización que hagan alguna requisición de material, equipo, herramienta o papelería.

RELACIONES EXTERNAS:

Con proveedores para solicitar cotizaciones y realizar compras, con clientes para darles atención telefónica y la logística de entregas.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL
------------------	-----------------------------	-----------------

--	--	--

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: COMPRAS

REQUISITOS:

- Licenciatura: Administración, Comercio Internacional, Administración de Empresas, Contabilidad ó Comercio Exterior. Planeación de compras e Inventarios.
- 23 a 35 años
- Sexo indistinto
- Soltero
- Disponibilidad de horario

CONOCIMIENTOS:

- Manejo de Office
- Planear, organizar, dirigir y controlar actividades sobre Compras, y logística
- Realizar inventarios.
- Relaciones públicas
- Elaboración de cotizaciones, requisiciones y órdenes de compra.
- Atención y seguimiento a proveedores y clientes.

EXPERIENCIA:

- Planeación de compras y negociaciones con proveedores
- Contabilidad general básica
- Administración de inventarios
- Presentación de informes
- Control de almacenes

HABILIDADES:

- Alto nivel de transparencia y honradez.
- Disposición para trabajar en equipo
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Capaz de atender tareas múltiples.
- Comunicarse de manera clara y efectiva de forma oral y escrita.
- Supervisión y coordinación

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO PROYECTISTA	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES/GERENTE DE VENTAS		

DESCRIPCION GENERICA:

Elaboración de propuestas de instalaciones por sistema, planos, cuantificaciones atálogos de conceptos.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Coordinar y supervisar la elaboración de proyectos estructurales que se requieran de acuerdo con el proyecto arquitectónico de obras nuevas, ampliaciones, adaptaciones, reparaciones y de reforzamiento.
- Elaboración de catálogos de conceptos.
- Diseño de Instalaciones y cuantificaciones
- Investigar y proponer el uso de nueva tecnología y sistemas constructivos, para economizar costos y tiempo de desarrollo y ejecución de los proyectos.
- Presupuestar los servicios para el desarrollo de investigaciones, estudios, asesorías, consultorías, dictámenes, peritajes, avalúos, relacionados con los proyectos ejecutivos de instalaciones especiales, que no se puedan realizar por personal de CITH.
- Actualizar y coordinar la reproducción de planos de proyectos para contar con los juegos necesarios de las diferentes licitaciones, a fin de cumplir en tiempo con la información para los contratistas.
- Aclarar dudas que se presenten en las juntas de obra y elaborar los detalles necesarios para la mejor interpretación de los proyectos estructurales.

FINALIDADES:

1. Preparar la documentación gráfica (planos) y escrita (catálogo de conceptos) necesaria para que los instaladores puedan con base en su proyecto colocar los equipos de cada sistema contratado, así como todas las variantes modificatorias.
2. Realizar y colaborar en el diseño de proyectos ejecutivos de arquitectura, acabados y planos de detalles, diseño de instalaciones, planos estructurales, para el desarrollo de sistemas que la organización comercializa.
3. Llevar a cabo el marco en el cual se trabajaran las instalaciones, tanto la elaboración del propio proyecto como las posteriores fases de efectiva ejecución y puesta en marcha, logrando la satisfacción plena del cliente, garantizando así una relación duradera con éste.

DIMENSIONES:

Personal subordinado: 0 personas

Presupuesto anual: No hay alguna designado.

NATURALEZA:

El proyectista le reporta directamente al Gerente de operaciones e indirectamente al Gerente de ventas y al Director General en todo lo relacionado a las especificaciones o modificaciones de proyectos a vender o ya en ejecución.

ALCANCE:

Tendrá participación en las juntas generales semanales, para dar seguimiento al avance de ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.

Tomará todas las decisiones en aquellos proyectos, en los cuales realice de manera autónoma, cuidando que todas las especificaciones hechas cumplan correctamente con la normatividad para un buen funcionamiento de los sistemas a operar.

RELACIONES INTERNAS:

Con Director general y el gerente de ventas en el cumplimiento de objetivos, con tesorería para la requisición de papelería o material necesario para el cumplimiento de sus funciones, con el auxiliar administrativo para la comprobación de gastos, con compras en lo relacionado a las características y especificaciones técnicas citadas en planos. Y en conjunto con el gerente de operaciones y los instaladores para la colocación de equipo acorde a lo marcado en plano arquitectónico de cada obra.

RELACIONES EXTERNAS:

Con los proyectistas responsables en caso de ya existir planos proporcionados por parte del cliente.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: PROYECTISTA

REQUISITOS:

- Licenciatura
- Ingeniero civil o Arquitecto
- Sexo Indistinto
- 25 a 35 años
- Inglés hablado, leído, escrito y traducido.
- Disponibilidad de horario y para viajar

CONOCIMIENTOS:

- Capacidad para elaboración e interpretación de planos estructurales y arquitectónicos.
- Office al 100%
- Autocad
- Precios Unitarios

EXPERIENCIA:

- Dos años en puesto similar
- En proyectos de telecomunicaciones
- Trabajo bajo presión
- En cableado estructurado
- Instalaciones especiales, detección de humo, control de acceso, telemedicina, cctv, sonido y paciente-enfermera.

HABILIDADES:

- Amplio sentido de responsabilidad
- Alta capacidad técnico-analítica

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

--	--	--

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO AYUDANTE DE INSTALACION	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: GERENTE DE OPERACIONES		

DESCRIPCION GENERICA:

Realizar la instalación de los diferentes sistemas que venda la Organización.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Cablear.
- Instalar equipos.
- Elaborar requisiciones de material.
- Elaboración de requisiciones de viáticos.
- Utilizar las bitácoras de las obras en ejecución que le correspondan, para el cumplimiento de las instrucciones que éstas requieran.
- Elaborar reportes de servicio en donde se acentúe el avance y los trabajos realizados por visita.
- Revisión de planos.
- Recabar las firmas de los contratistas en las actas donde se conste la entrega de los equipos o materiales.

FINALIDADES:

1. Fungir como representantes de CITH ante los contratistas de obra, que les correspondan.
2. Revisar que las obras en donde tengan participación, se realicen de acuerdo con los planos, especificaciones, lineamientos y normatividad aplicable, así como dentro del tiempo establecido
3. Concluir con trabajos satisfactorios (instalaciones) para el cliente en cuestión.

<p>DIMENSIONES:</p> <p>Personal subordinado: 0 personas</p> <p>Presupuesto anual: No tiene asignado.</p>		
<p>NATURALEZA:</p> <p>El ayudante de instalación le reporta directamente al Gerente de operaciones y al Supervisor de obra e indirectamente al Gerente de ventas y compras.</p>		
<p>ALCANCE:</p> <p>Tendrá participación en las juntas generales semanales, para dar seguimiento al avance de ejecución de las distintas obras en las que se esté trabajando.</p> <p>Y serán los responsables de llevar a cabo la correcta instalación y puesta en marcha de los equipos de los diferentes sistemas a tratar.</p>		
<p>RELACIONES INTERNAS:</p> <p>Con el Gerente de operaciones, el Gerente de Ventas y el Director General para el reporte de avance de por obra en ejecución. Con del departamento de compras para la requisición de equipos, materiales y herramientas necesarias, con el resto Auxiliar Administrativo para la requisición de viáticos y comprobación de gastos. Con el proyectista para la petición de planos para el cumplimiento de especificaciones de cada proyecto. Con el mensajero para la recepción de materiales y equipos a instalar.</p>		
<p>RELACIONES EXTERNAS:</p> <p>Con los residentes de obra que asigne cada cliente para el reporte de avance de trabajos realizados.</p> <p style="text-align: center;">NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.</p>		
GERENTE DEL AREA	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	GERENTE GENERAL

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: AYUDANTE DE INSTALACION

REQUISITOS:

- Secundaria o Bachillerato concluido.
- Sexo masculino.
- Estado civil indistinto.
- Mayor de edad.
- Disponibilidad de horario y para viajar.

CONOCIMIENTOS:

- En instalación de equipos y cableado de los sistemas de control de acceso, cctv, sonido, televisión, detección de humo y voz y datos.

EXPERIENCIA:

- Mínimo un año en puesto similar.
- Para elaborar reporte de actividades.

HABILIDADES:

- Establecer relaciones interpersonales positivas con las personas que trata.
- Capacidad para trabajar en equipo.
- Optimizar y controlar los recursos materiales asignados.
- Amabilidad y disposición para atender a personas y clientes.

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

--	--	--

DESCRIPCION DE PUESTO

TITULO DE PUESTO MENSAJERO	PARA SER LLENADO POR RECURSOS HUMANOS	
	NUMERO DE NIVEL:	PERFIL APROBADO:
REPORTA A: COMPRAS		

DESCRIPCION GENERICA:

Entrega de documentación, materiales o equipo de manera interna y externa, así como trámites bancarios de forma eficiente.

Dentro de su función genérica, sus principales funciones son:

- Entrega de materiales y equipo.
- Entrega de documentos (facturas, cheques, Envíos)
- Actividades diversas que se susciten en la oficina.
- Atender las demás funciones que se le confieran, conforme a su competencia.

FINALIDADES:

1. Entregar oportunamente y en forma segura las diversas encomiendas que se adquieran dentro y fuera de la Organización, utilizando los medios de transporte necesarios para las mismas, así como apoyo en trámites bancarios y/o cualquier otro que se requiera., de manera que los procesos, las tareas o los tramites se cumplan o complementen satisfactoriamente, en tiempo y forma.

<p>DIMENSIONES:</p> <p>Personal subordinado: 0 personas</p> <p>Presupuesto anual: No tiene asignado.</p>		
<p>NATURALEZA:</p> <p>El mensajero le reporta directamente al Director General y al encargado de compras, e indirectamente al Gerente de ventas y al auxiliar administrativo. Tiene contacto directamente con el Gerente de operaciones, Supervisor de obra e instaladores para entrega y recepción de material.</p>		
<p>ALCANCE:</p> <p>Tomará todas las decisiones que le permitan cumplir adecuadamente con su DESCRIPCION DE PUESTO. Además, prevendrá y solucionara todos aquellos problemas en que tenga una participación directa.</p>		
<p>RELACIONES INTERNAS:</p> <p>Con el Director General para reportarle cualquier actividad que le sea encomendada por él, con el área de compras para el reporte de entregas y recepciones de material o equipo. Con cualquier otra área de la organización que le necesite para la entrega de algún documento, equipo o material. Con el auxiliar administrativo para la comprobación de gastos y entrega de facturas.</p>		
<p>RELACIONES EXTERNAS:</p> <p>Con proveedores y clientes, para la entrega o recepción de equipo, material o herramienta, según sea el caso.</p>		
<p>NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.</p>		
<p>GERENTE DEL AREA</p>	<p>GERENTE DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>GERENTE GENERAL</p>

PERFIL DE PUESTO

PUESTO: MENSAJERO

REQUISITOS:

- Bachillerato concluido
- 20 a 35 años
- Sexo masculino
- Casado o soltero
- Honesto
- Responsable
- Disponibilidad de horario y para viajar

CONOCIMIENTOS:

- Manejo de vehículos estándar y automáticos.
- uso eficaz de medios de comunicación como teléfono y correo electrónico

EXPERIENCIA:

- Distribuir correspondencia y equipo.
- Mínimo un año en el mismo puesto

HABILIDADES:

- Establecer relaciones interpersonales.
- Seguir instrucciones orales y escritas
- Para trabajar en equipo
- Servicio al cliente

NOMBRES Y FIRMAS DE Vo. Bo.

GERENTE DEL AREA

GERENTE DE RECURSOS
HUMANOS

GERENTE GENERAL

--	--	--

CAPITULO V

RESULTADOS Y APORTACIONES

Toda empresa consta necesariamente de una estructura organizacional o una forma de organización de acuerdo a sus necesidades, de tal manera que se puedan ordenar las actividades, los procesos y en si el funcionamiento de la empresa, de tal suerte que el trabajo que hemos desarrollado, abarca los aspectos más importantes de la estructura organizacional de “Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A de C.V.” (CITH), su aplicación y saber diferenciar adecuadamente las características de cada una de ellas para poder ser aplicadas a las necesidades de la empresa en la actualidad.

Sin duda alguna, la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y de esta manera alcancen las metas u objetivos trazados. Estos objetivos deben ser verificables y precisos, para que sean precisos deben ser cuantitativos y para ser verificables deben ser cualitativos, por consiguiente tiene que haber una clara definición de las responsabilidades de cada persona.

En la actualidad las empresas están conscientes de que el trabajo humano organizado y tecnificado es la base de la eficiencia en sus actividades, es por eso que han puesto especial interés a la organización como parte fundamental del proceso administrativo.

“Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A de C.V., es consciente de que la Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de la empresa, con el propósito de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Cabe mencionar que durante el trabajo de campo en CITH, nos encontramos con diferentes obstáculos que sin duda alguna afectan el buen funcionamiento de la empresa. La mala comunicación entre empleados operativos y jefes directos, la existencia de una natural resistencia a confeccionar el organigrama así como los cargos y funciones por área, fue una de las primeras observaciones que hicimos, no hay una relación estrecha y por ende la supervisión se pierde, por tal motivo la falta de materiales, duplicidad de tareas, entre otras afectaban directamente el termino de obras en tiempo y forma.

Otro foco de observación fue que la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa afectando directamente a la productividad y desarrollo de la misma.

Los problemas de la empresa temporalmente hablando, los podemos definir en tres aspectos: a corto, mediano y largo plazo, la temática de la sucesión se ve a largo plazo, razón por la cual no se le da importancia del caso en el corto tiempo, lo cual nos permite observar una ausencia considerable en lo que respeta políticas de planeación estratégica.

No hay metas ni objetivos definidos, por lo que no se sabe cómo actuar en determinadas circunstancias, lo que conlleva al fracaso o mala ejecución de proyectos.

La resistencia al cambio puede ser una actuación que puede complicar la situación de la empresa, es notorio que dentro de Central de Ingeniería se trabaja sobre la marcha, y se resuelven problemas de manera correctiva y no preventiva.

El tener tan centralizado el control y mando en el Director General y dueño de la empresa provoca que supervisores y gerentes de área estén faltos de información relacionada con avances de obra.

Empleados y mandos medios estaban conscientes de la falta de una estructura organizacional que ayudara a corregir estos problemas, sin embargo veían difícil la aceptación del Dueño. Cuando el cambio llega voluntariamente, es más fácil de asimilar, ya que generalmente existe una actitud positiva hacia ese cambio y se sabe lo que éste involucra y en qué punto la situación va a ser diferente, aunque muchos trabajadores se sienten amenazados por el cambio.

Pudimos percatarnos que es sabido por todos los trabajadores de la Organización que la Administración de recursos financieros es errónea. Han vivido de cerca el hecho de llegar a límites extremos en los que no se cuentan con recursos ni para pagar los sueldos mismos, ésta es la consecuencia más presente que tienen, sobre todo las personas que más antigüedad tienen en la empresa. Otro factor medible es cuando las requisiciones de materiales no son suministradas en tiempo y forma, y ocasiona retrasos en los trabajos en obra.

Estos temas que son comentados entre empleados, son producto de la mala planeación y de lo ya comentado con anterioridad, es decir, la centralización de mando en el Director, que a nivel financiero es donde más involucrado está y donde mayor control quiere tener, de una manera en la cual se beneficia de manera personal y no en general a toda la Empresa como debería de ser.

Creemos plenamente que después del análisis realizado a “Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A de C.V. (CITH), la empresa requiere de la estructura organizacional propuesta para crecer, competir y mantenerse en el mercado. Este diseño de la estructura organizacional ayudara a la alta gerencia a identificar el área de oportunidad a explotar, además de que la planificación de la estructura asegura que haya suficientes recursos humanos y materiales dentro de

la empresa para lograr las metas establecidas en los planes a corto, mediano o largo plazo.

Por lo que este Proyecto no solo nos dejó todo este aprendizaje, si no la gran satisfacción de tener la oportunidad de poner en práctica y sobre todo de plasmar en un trabajo, en este caso en una Reestructura Organizacional, los conocimientos que hemos adquirido a lo largo de la carrera. Nos sirvió mucho guiarnos en los temas que vimos de la materia y más una tener la posibilidad de hacer uso de la experiencia que hemos adquirido a lo largo del tiempo en nuestros respectivos trabajos. Realizamos cada uno de estos cambios con la finalidad que se vea reflejado el cambio dentro de la organización, porque de entrada nuestro objetivo personal se ha cumplido al tener la capacidad de desarrollar paso a paso este proyecto.

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

- Con este trabajo, buscamos realizar una Propuesta de mejora a la Estructura Organizacional como herramienta primordial que le permita a esta empresa desarrollar ventajas para poder lograr el éxito sobre ella misma, el campo laboral y sobre todo sobre la gran competencia que seguramente estará por enfrentar.
- Una estructura organizacional es la forma en que las organizaciones distribuyen las responsabilidades de todos los miembros que forman parte de la misma. Mediante esta estructura se delegan status, tareas, obligaciones deberes etc.; que deberán cumplir todos los miembros de una organización. También permite a las organizaciones tener una adecuada integración y coordinación para lograr alcanzar sus objetivos planteados.
- Existe la posibilidad de replantear la estructura de la organización, si esta última no es la ideal o no da los resultados necesarios para cumplir con los objetivos que se desean lograr, por lo que puede plantearse una reestructura organizacional, adecuándola a las necesidades de la Empresa y que beneficien al desarrollo de la empresa.
- Propusimos que la empresa “Central de Ingeniería en Tecnología Hospitalaria S.A. de C.V.” modifique sus estrategias como una administración participativa, manejando sistemas modernos de supervisión, con esquemas más acordes de recompensa y con evaluaciones de desempeño e importancia a la comunicación, a delimitar el tramo de control y darle mas énfasis a la especialización.
- Buscamos que esta organización logre adecuar sus procesos y desarrollar nuevas estrategias, como realizar la modificación de su estructura actual por otra más eficiente y eficaz.
- Nuestro trabajo analiza cómo esta reestructuración organizacional busca reemplazar una administración basada en principios burocráticos por una administración basada en principios empresariales.
- Esta nueva administración busca dar gran importancia a la descentralización de autoridad y al manejo estratégico de recursos humanos; también a la centralización de la toma de decisiones, una vez limitado el tramo de control.