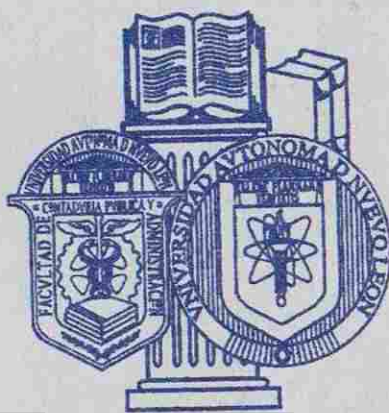


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION**



**CASOS PRÁCTICOS
DE
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

PRIMERA EDICION JULIO 2000

M.A. ALFONSO AMADOR SOTOMAYOR

Cd. Universitaria San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

HD58
.7
.A4
2000
c.1

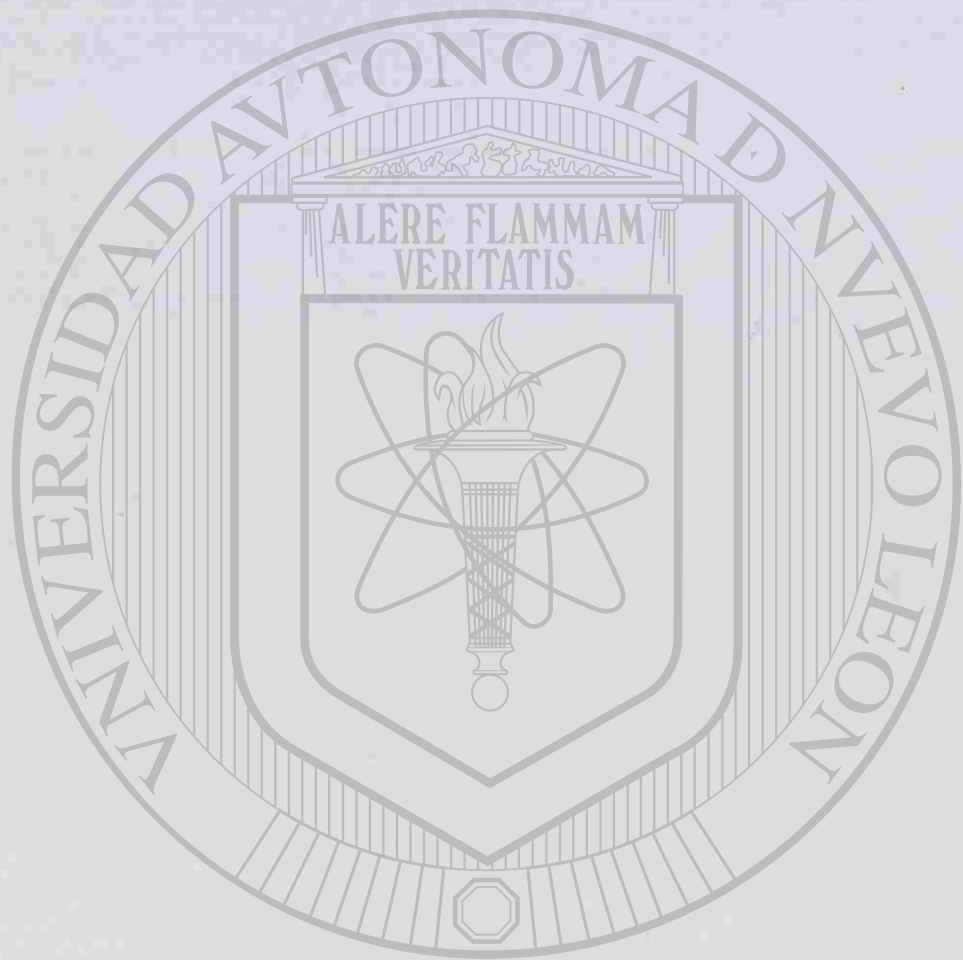
Edici

COOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

M.A. Alfonso Amador Sotomayor



1080123486

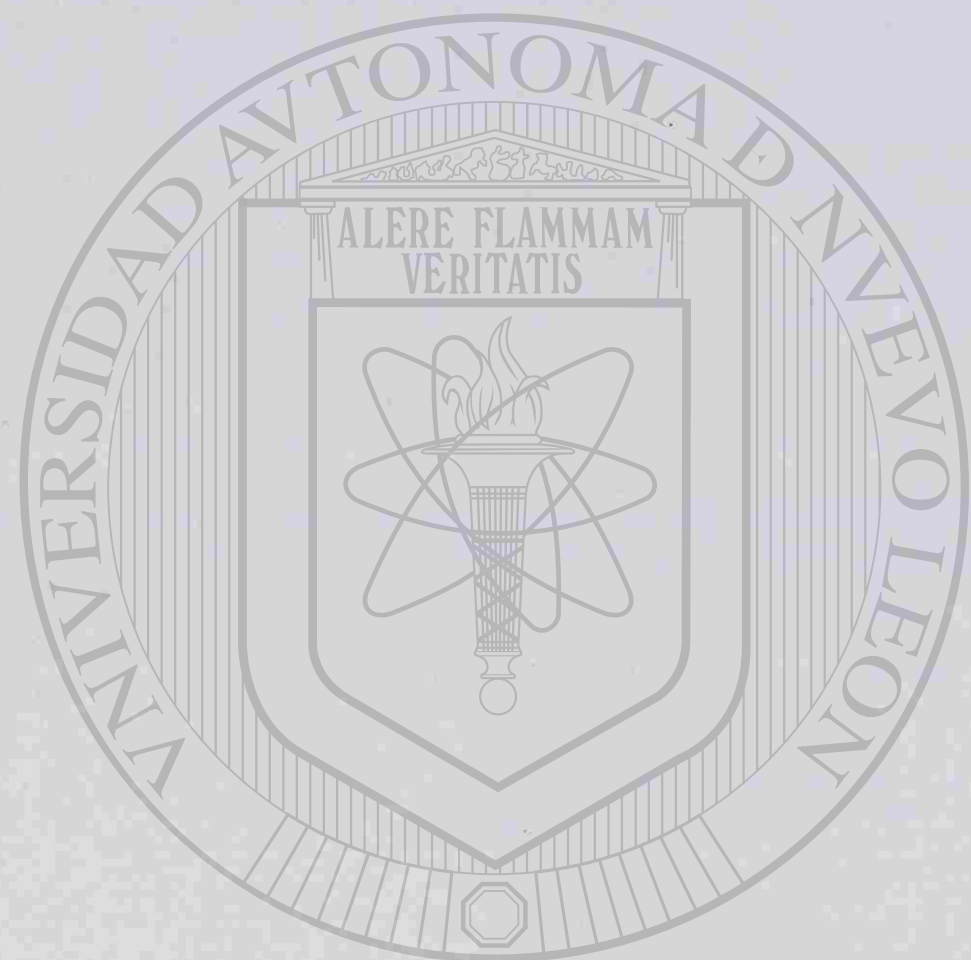


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION



CASOS PRÁCTICOS
DE
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

PRIMERA EDICION JULIO 2000

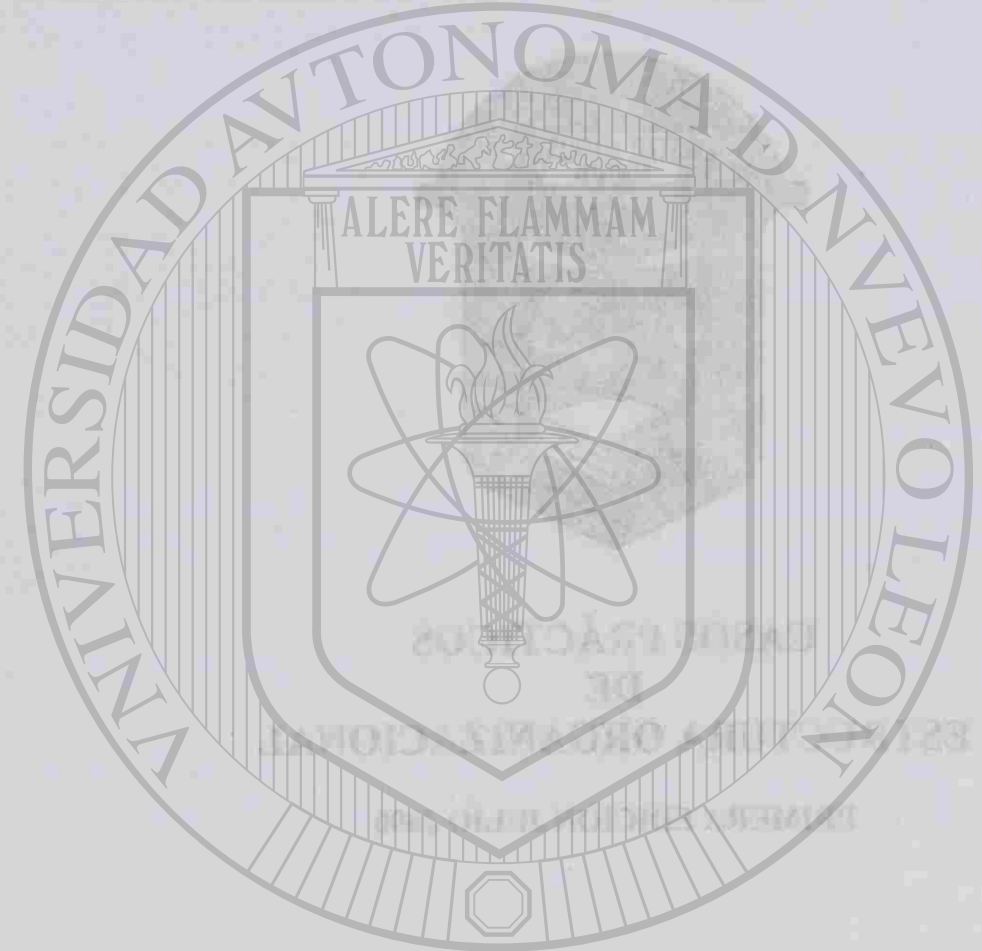
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

M.A. ALFONSO AMADOR SOTOMAYOR ®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cd. Universitaria San Nicolás de los Garza, Nuevo León.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN



U A N L

**CASOS PRACTICOS
DE
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

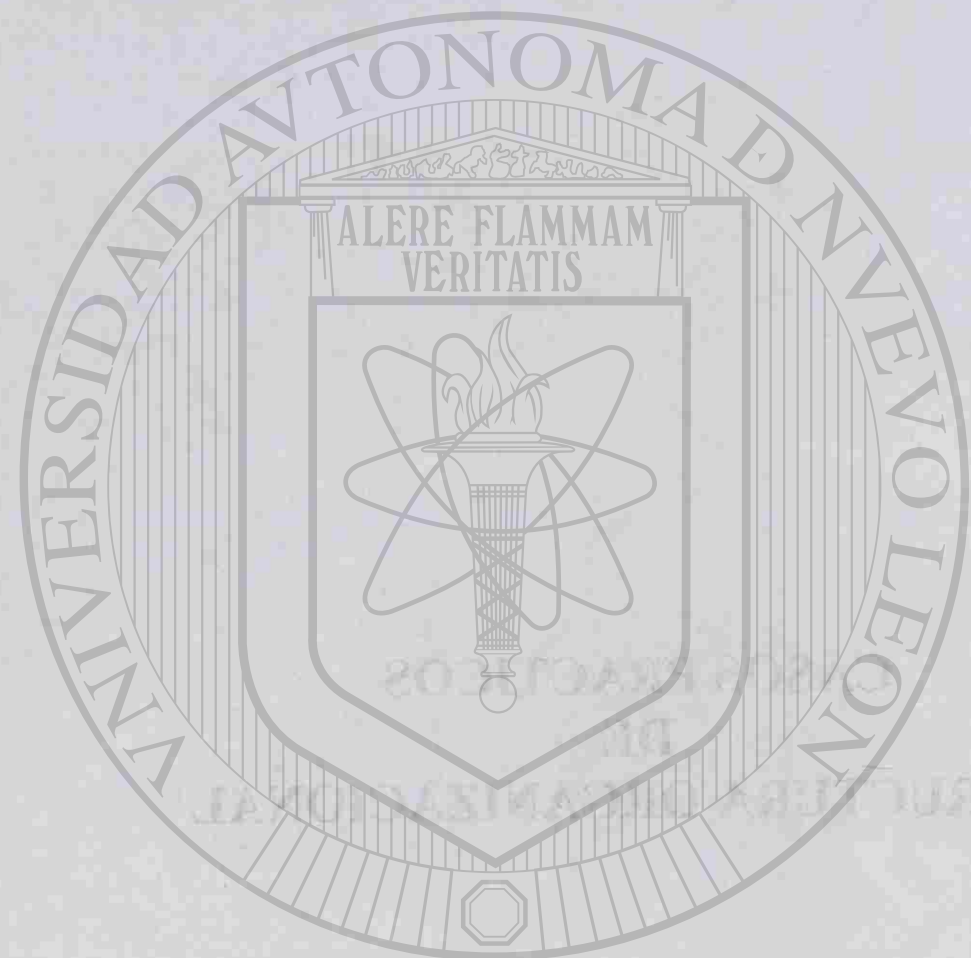
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

M.A. ALONSO AMADOR SOTOMAYOR

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Cd. Universidad San Nicolás de los Rios, Nuevo León



HDS8.7

A4

2000

c.1

ALFONSO CASASOL SOTOMAYOR

U A N L

B.M.U. Raúl Rangel Flores
UANL FONDO UANL

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA
EN LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Derechos Reservados:

Facultad De Contaduría Pública y Administración
Cd. Universitaria San Nicolás De Los Garza N. L.



Primera Edición: 2000
Impreso En México

Secretaría De Educación Pública:

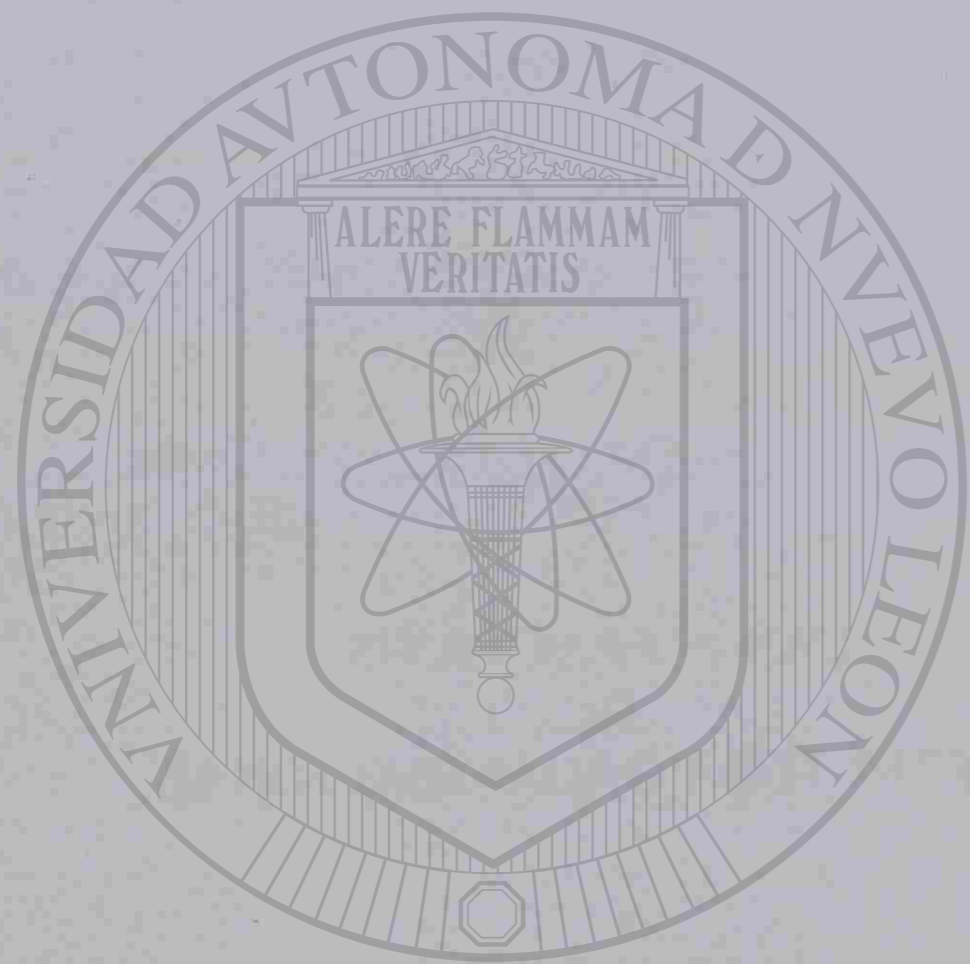
Registro de Derechos de Autor

Fecha:

Numero:

Rama: Literatura Didáctica

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONTENIDO

Introducción

Prólogo

Introducción

ALFONSO AMADOR SOTOMAYOR

Caso práctico 1.- Organización Administrativa de la Empresa de Servicios Públicos de una Empresa Municipal y Operación de la Empresa de Servicios Públicos

PROFESOR DE TIEMPO COMPLETO EN LAS ÁREAS DE ADMINISTRACIÓN Y AUDITORÍA

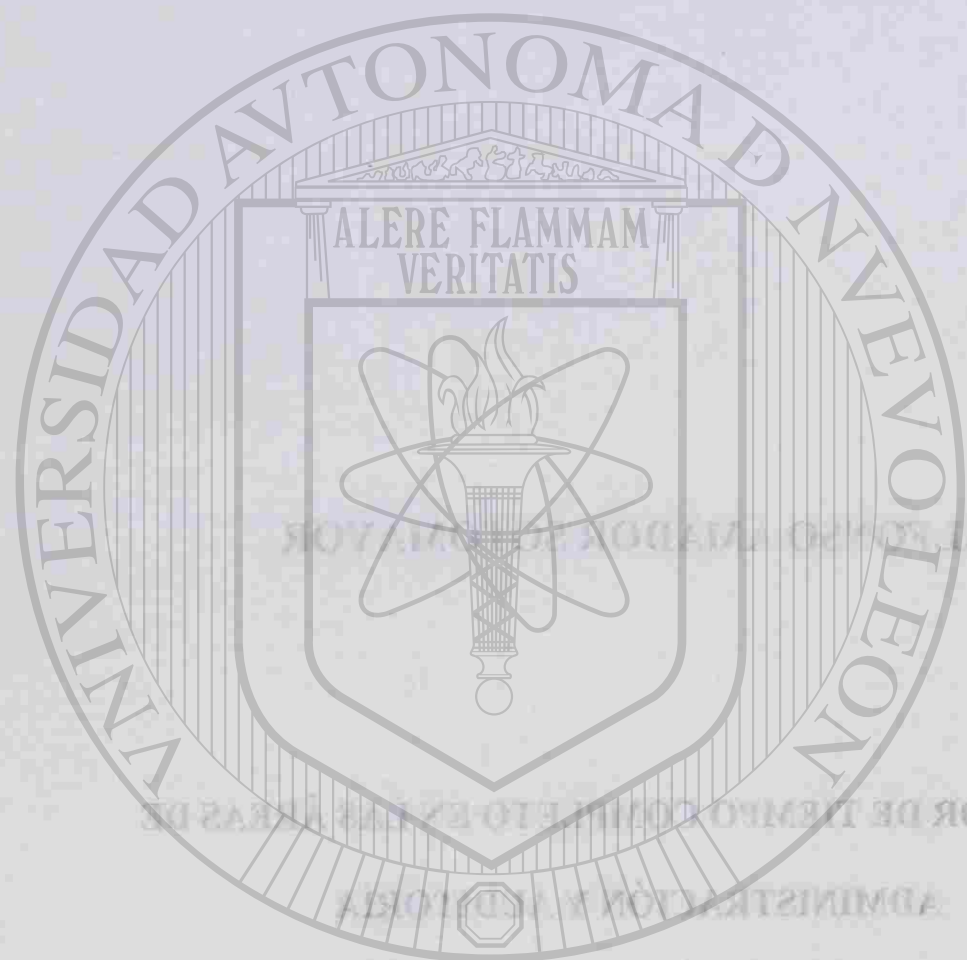
EN LA FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN DE LA

Caso práctico 2.- Organización de la Empresa Organizacional de una institución dedicada a la prestación de servicios de salud

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Caso práctico 3.- Organización Organizacional de una compañía manufacturera dedicada a la fabricación, venta y distribución de productos de consumo masivo





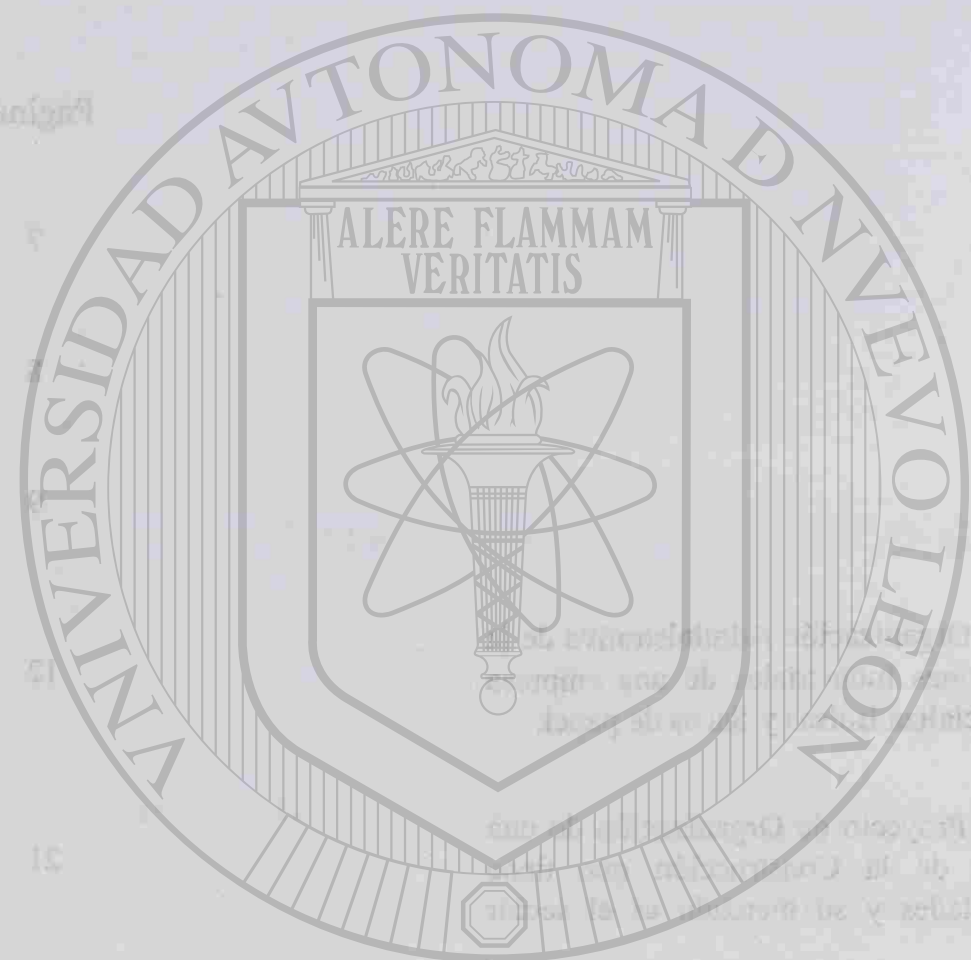
EN LA FACULTAD DE CONTABILIDAD PÚBLICA Y ADMINISTRACIÓN DE E.A.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONTENIDO

	Página
Caso Practico 4.- Diagnostico Organizacional de una compañía dedicada al servicio de Refrigeración Domestica, Comercial e Industrial	36
Sobre el Autor	7
Prologo	8
Introducción	9
Caso practico 1.- Organización Administrativa de la Gerencia de Relaciones Industriales de una empresa que fabrica y comercializa Bolsas y Sacos de papel.	12
Caso practico 2.- Proyecto de Organización de una compañía del giro de la Construcción que tiene diferentes especialidades y su mercado es el sector privado y publico.	21
Caso practico 3.- Evaluación de la Estructura Organizacional de una institución dedicada a la prestación de la Medicina Social.	31
Caso Practico 4.- Diagnostico Organizacional de una compañía manufacturera dedicada a la fabricación, venta y distribución de Zapato Tenis.	37
Caso Practico 5.- Organización Administrativa de una empresa que fabrica y comercializa Arnese Electrónicos para exportación.	45



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Caso Practico 6.- Diagnostico Organizacional de una compañía dedicada al servicio de Refrigeración Domestica, Comercial e Industrial 54

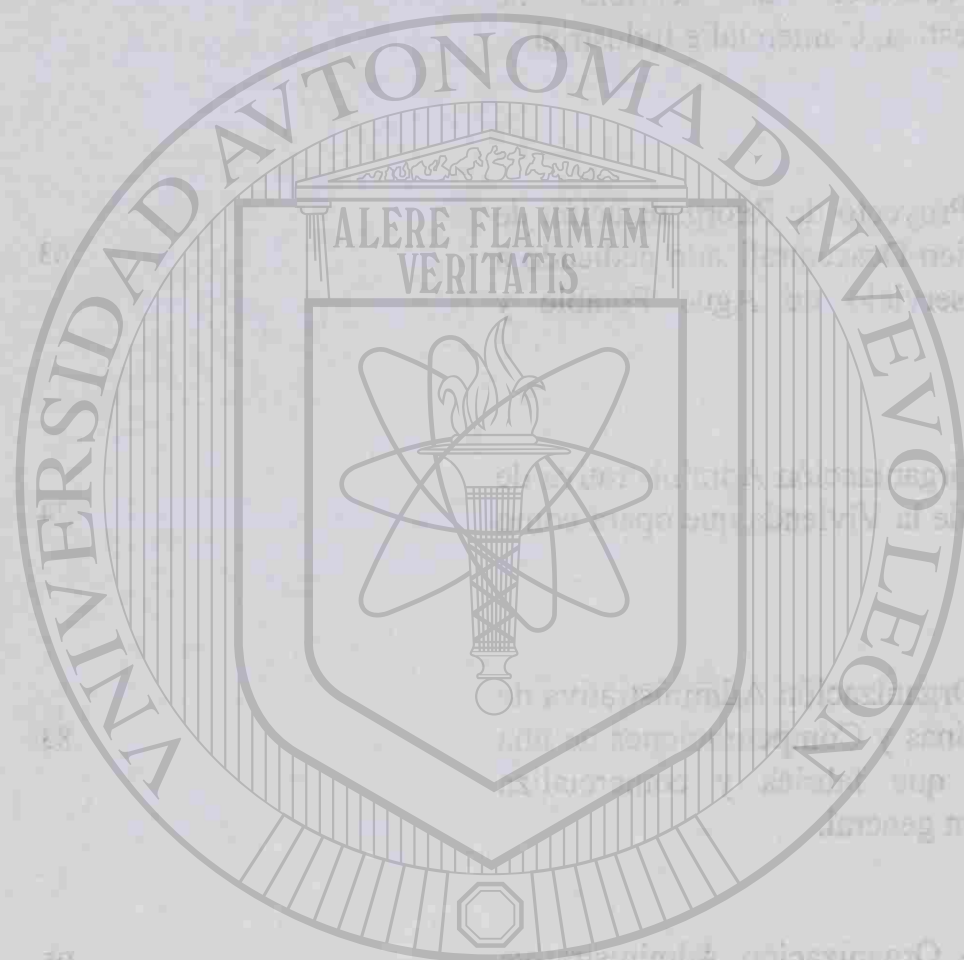
Caso Practico 7.- Proyecto de Reorganización de un Organismo Publico Descentralizado dedicado a la prestación de servicio de Agua Potable y Alcantarillado. 63

Caso Practico 8.- Organización Administrativa de un Instituto Estatal de la Vivienda que opera como Fideicomiso. 74

Caso Practico 9.- Organización Administrativa de la gerencia de Nóminas y Compensaciones de una empresa industrial que fabrica y comercializa Muebles tubulares en general. 83

Caso Practico 10.- Organización Administrativa de una empresa dedicada a la prestación del Servicio de Hotelaría para clientes Nacionales y Extranjeros. 95





SOBRE EL AUTOR

Prólogo

Alfonso Amador Sotomayor, es egresado de la facultad de Contaduría Pública y Administración, FACPYA, de la Universidad Autónoma de Nuevo León, en la licenciatura de Contador Público y Auditor, obteniendo el título en Enero de 1972. Sus estudios de posgrado en la especialidad de Administración los realizó en la Universidad Regiomontana en la Ciudad de Monterrey, N.L., alcanzando el grado de Maestría en Noviembre de 1977.

Es autor de los libros de texto universitarios Auditoría Administrativa, Concepto y Proceso Básico y casos prácticos de la misma disciplina y coautor de Control Interno.

Es maestro de las licenciaturas de Contaduría Pública y Administración en FACPYA desde 1973, e imparte materias de posgrado en la misma Institución, así como en la Escuela de Ciencias de la Educación de la Secretaría de Educación.

Ha sido jefe de materia de la cátedra Estructura Organizacional en la Licenciatura de Administración, así como colaborador en la de Control Interno y jefe del área de Administración del plan de estudios EXAC.

Ha desempeñado diferentes puestos en el sector privado como Contador General, Auditor, Contralor Corporativo, Gerente en el ramo inmobiliario y de construcción.

En el sector público estatal ha ocupado puestos administrativos y directivos en entidades y dependencias; estando dentro de ellas Promotora de Desarrollo Urbano, Sistema Estatal de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León y en la Secretaría de la Contraloría General del Estado.

Actualmente se desempeña como maestro de tiempo completo en la Facultad de Contaduría Pública y Administración, FACPYA, de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

INTRODUCCION

Prólogo

Para enfrentar el nuevo milenio la Facultad de Contaduría Pública y Administración (FACPYA), de la Universidad Autónoma de Nuevo León, renueva ante su comunidad universitaria el compromiso de continuar realizando acciones que permitan el desarrollo de los estudiantes, a través de una enseñanza de calidad que integre planes de estudio innovadores.

Hemos alcanzado muchos objetivos comunes, pero el más importante de todos es el reconocimiento de la sociedad, que ofrece desarrollo profesional a nuestros egresados en diversas ramas de la actividad económica de nuestro País.

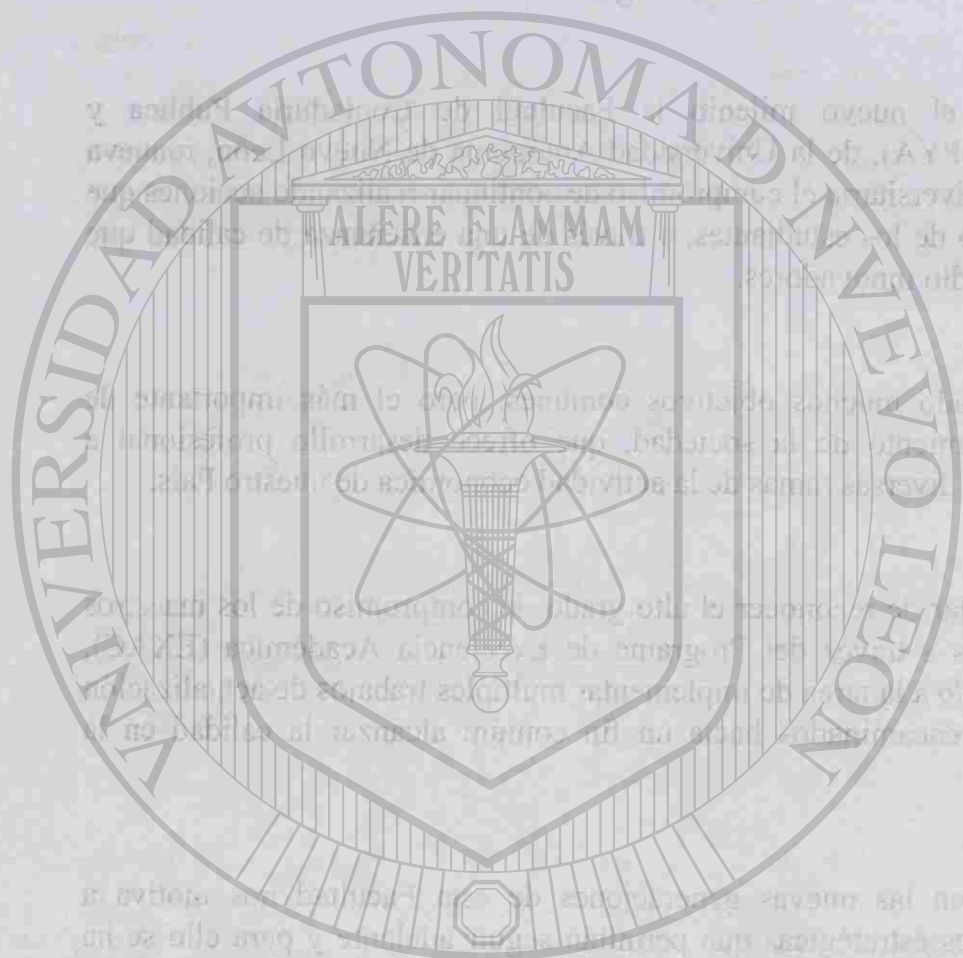
No podemos dejar de reconocer el alto grado de compromiso de los maestros de FACPYA, quienes a través del Programa de Excelencia Académica (EXAC), desde 1992 se han dado a la tarea de implementar múltiples trabajos de actualización docente, todos ellos encaminados hacia un fin común: alcanzar la calidad en la enseñanza.

La confianza en las nuevas generaciones de esta Facultad nos motiva a continuar con acciones estratégicas que permitan seguir adelante y para ello se ha diseñado el plan NUMI que dará respuesta a los requerimientos del nuevo milenio.

Esta obra académica plantea casos prácticos de Estructura Organizacional es el resultado del esfuerzo de maestros y alumnos comprometidos con la calidad en la educación, es por ello que agradecemos la colaboración de directivos de empresas, por coadyuvar con FACPYA, al explicar su giro e información operativa básica permitiendo que junto con el trabajo de académicos y estudiantes hayan hecho de nuestra Institución una escuela que mira hacia el futuro.

C.P. Horacio Bernal Rodríguez
Director de la Facultad

De Contaduría Pública y Administración
De la Universidad Autónoma de Nuevo León



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Dr. Carlos Rodríguez
Director de la Facultad
de Ciencias Políticas y Administración
de la Universidad Autónoma de Nuevo León

INTRODUCCION

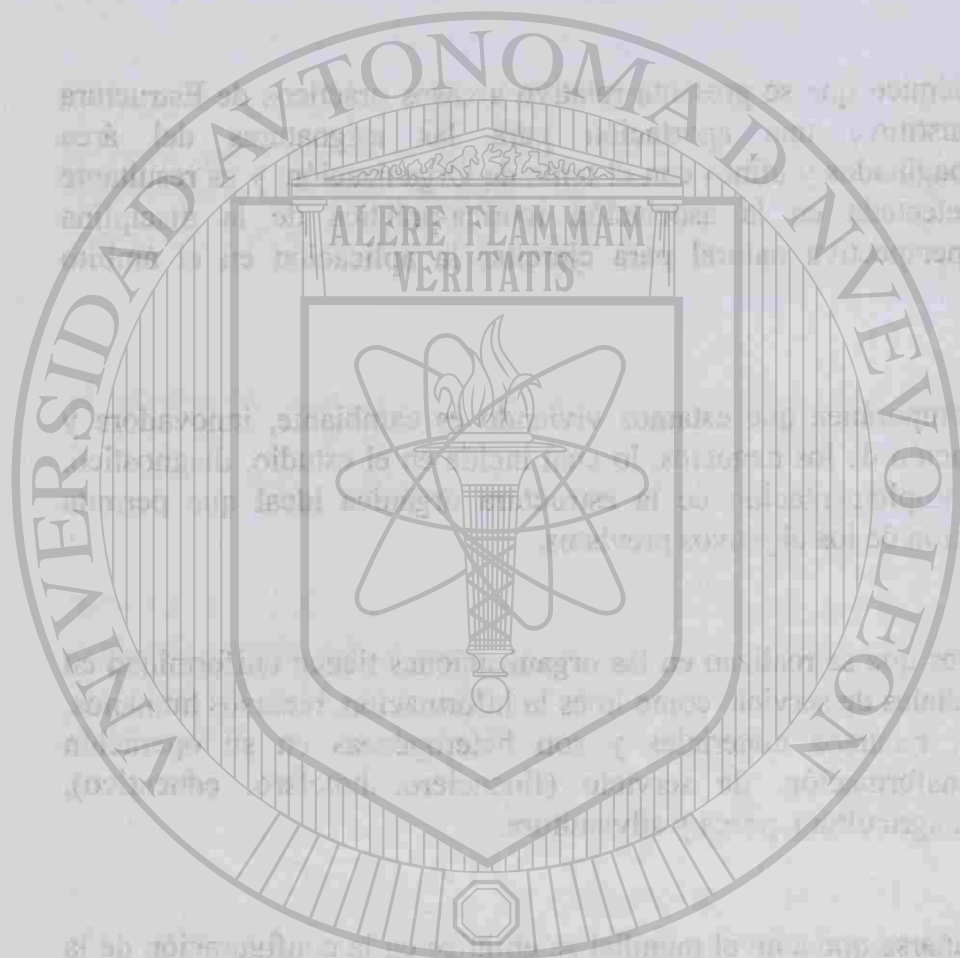
El trabajo académico que se presenta relativo a casos prácticos de Estructura Organizacional, constituye una aportación para las asignaturas del área Administrativa compaginados y afines con el tema de Organización y es resultante de la necesidad detectada en la asociación teórica-práctica de la disciplina constituyendo una perspectiva natural para ejercitar la aplicación en el ámbito privado y público.

La época contemporánea que estamos viviendo es cambiante, innovadora y exigente en la operación de los negocios, lo cual incide en el estudio, diagnóstico, diseño, selección e implementación de la estructura orgánica ideal que permita obviamente la obtención de los objetivos previstos.

Las operaciones que se realizan en las organizaciones tienen uniformidad en las funciones primordiales de servicio como lo es la información, recursos humanos, recursos financieros, recursos materiales y son heterogéneas en su operación fundamental de transformación, de servicio (financiero, hotelero, educativo), comercial, ganadería, agricultura, pesca y silvicultura.

No es de extrañarse que a nivel mundial se enfatice en la configuración de la esbeltez y adelgazamiento de estructuras administrativas y su natural repercusión en la eficiencia, eficacia y económica.

Las reflexiones anteriores despertaron la inquietud para elaborar diez casos en los cuales las organizaciones presentan diferente giro y en donde naturalmente es importante el conocimiento del mismo, así como la definición estructural de acuerdo a la información que presentan e investigación que se realiza, los casos aludidos se diseñaron procurando amalgamar el aspecto académico y situaciones reales que se presentan.



Los DIEZ giros que se seleccionaron, se refieren a la Fabricación y Comercialización de Bolsas y Sacos de papel, Construcción en General, Medicina Social, Fabricación Venta y Distribución de Zapato Tenis, Componentes Electrónicos, Servicios de Refrigeración Industrial-Comercial y Domestica, Agua Potable y Alcantarillado, Vivienda Social, Muebles tubulares y Hotelería.

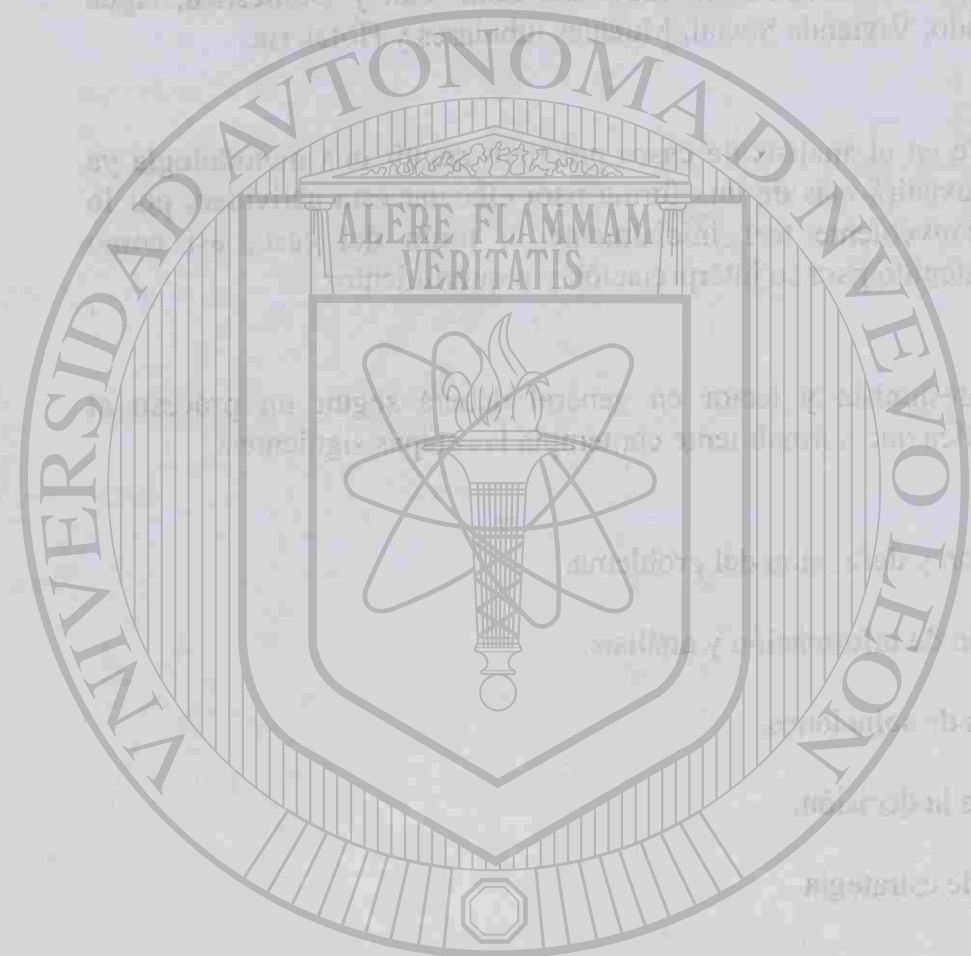
Es recomendable en el análisis de casos prácticos seguir una metodología ya que invariablemente existirá mas de una forma para efectuar esta actividad, por lo cual siempre será conveniente leer inicialmente el titulo del caso, así como posteriormente su contenido para su interpretación y requerimientos.

El alumno, profesionista y lector en general deberá seguir un proceso al constatar la problemática que normalmente contempla las etapas siguientes:

- 1.- Identificación y definición del problema.
- 2.- Recopilación de información y análisis.
- 3.- Alternativas de soluciones.
- 4.- Selección de la decisión.
- 5.- Definición de estrategia

El propósito del presente trabajo es el de inducir al alumno al campo reflexivo del estudio, análisis y diseño de Estructuras Organizacionales utilizando los conocimientos adquiridos en su carrera, la orientación de maestros, así como la investigación personal.

Agradezco la disposición, entereza, diligencia y paciencia de las personas de servicio social adscritas al área de informática de la institución que colaboraron con la captura de éste trabajo.



En forma especial deseo agradecer el apoyo recibido para esta actividad de investigación por el C.P. Horacio Bernal Rodríguez director de FACPYA, así como a los maestros C.P. Pedro Treviño González Secretario Académico, Lic. Arturo Martínez Lerma, coordinador de la Licenciatura en Administración, al jefe de acentuación de Recursos Humanos, a los colaboradores de la materia Estructura Organizacional y Relaciones Laborales, igualmente al C.P. Jorge Garza Ortiz por su colaboración en un caso y a los alumnos y directivos de empresa privadas y públicas por sus comentarios y sus sugerencias.

A mi familia que generosamente permitió el tiempo para concluir esta obra, mi esposa Rosalinda y mis hijos Eduardo, Rocío, Lucero y Alfonso

A mi Padre por su orientación y ejemplo, a mi Madre Q.P.D. por su apoyo en la vida.

Estoy convencido que el quehacer cotidiano en las aulas, así como la relación con organizaciones enriquecerá el contenido que se presenta.

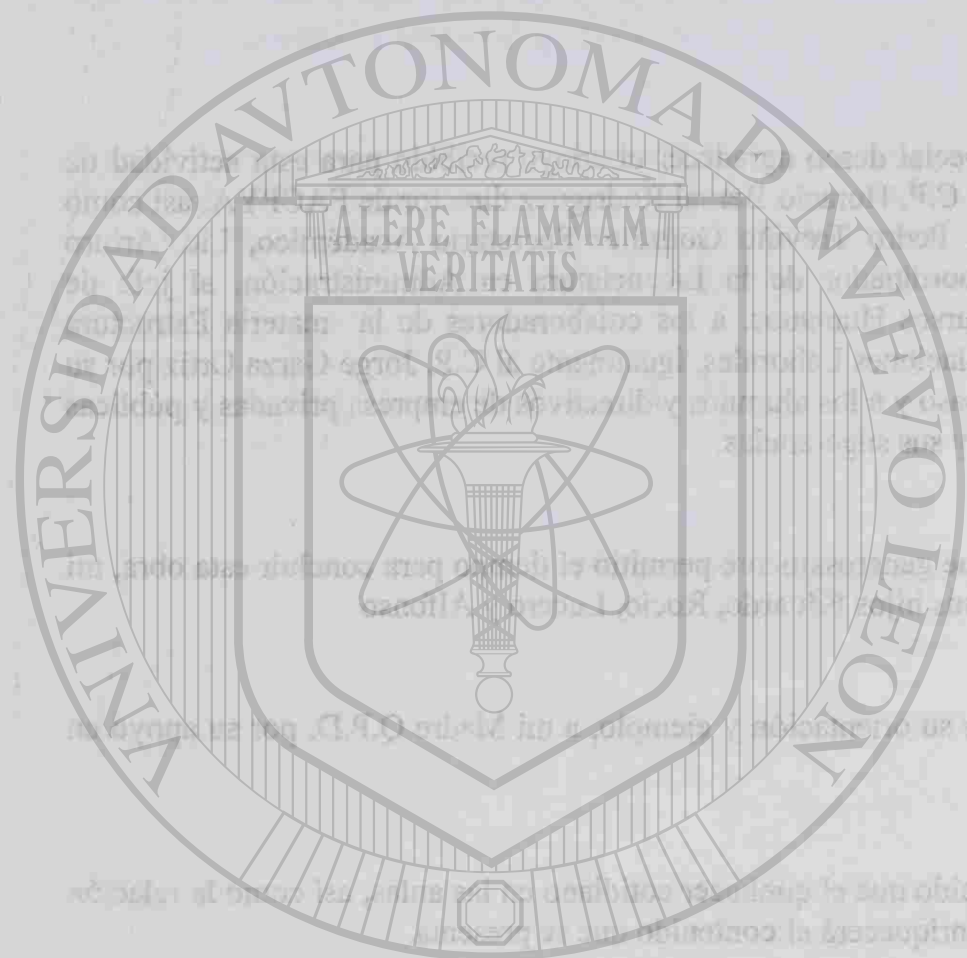
M.A. ALFONSO AMADOR SOTOMAYOR

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

Cd. Universitaria San Nicolás de los Garza, N.L., Julio del 2000.



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

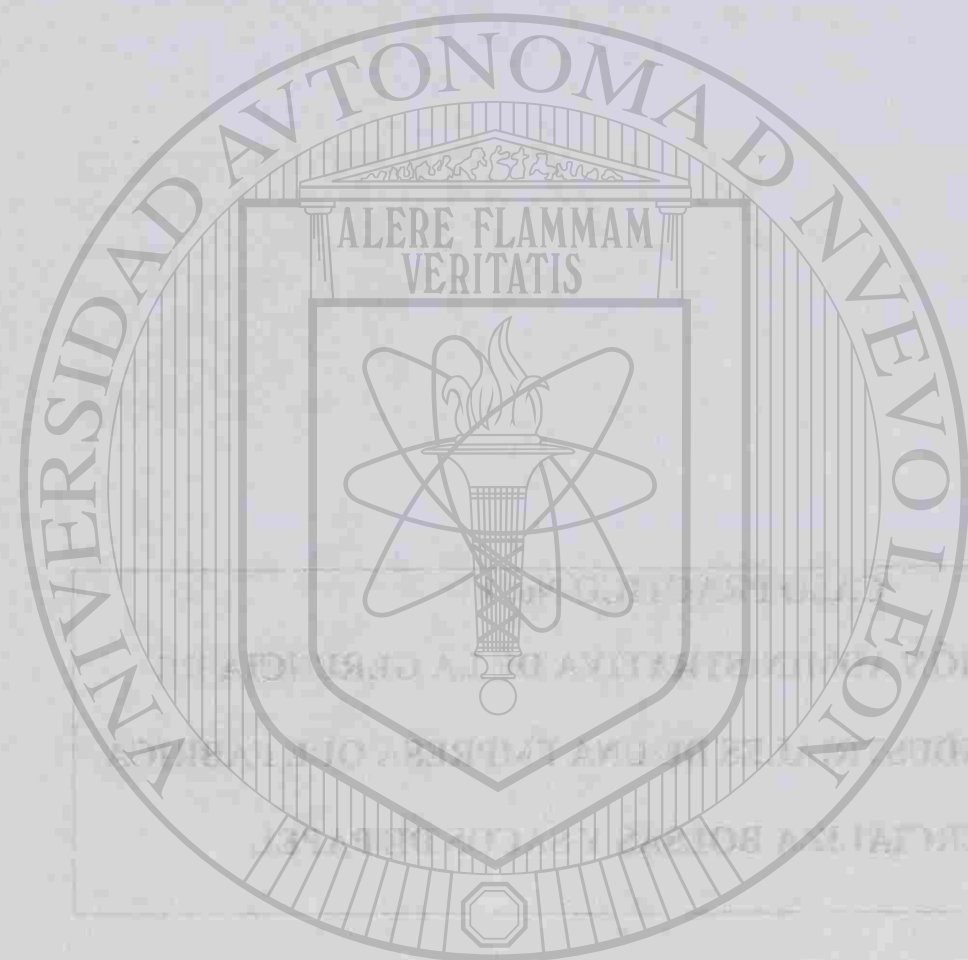
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA BOLSAS Y SACOS DE PAPEL

En la Ciudad de Guadalupe, Jalisco, en el día veintidós de mayo de mil noventa y tres, se reunió el Consejo de Administración de la Empresa Bolsas y Sacos de Guadalupe, S. A. de C.V., misma que tiene su domicilio en la calle número 576 de la Av. Lic. Adolfo López Mateos de esta ciudad.

La administración general ha sido estable y hasta la fecha ha tenido un buen funcionamiento, por lo que se ha mantenido en el lugar que ocupa en el mercado nacional, de acuerdo con el Lic. Roberto López López, quien es el representante legal de la empresa, en el día de la fecha.

CASO PRACTICO No. 1

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA BOLSAS Y SACOS DE PAPEL



ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE RELACIONES INDUSTRIALES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA BOLSAS Y SACOS DE PAPEL

En la Ciudad de Guadalajara, Jalisco, esta establecida desde el año de 1965, la empresa Bolsas y Sacos de Occidente, S.A. de C.V.; misma que tiene como giro principal la fabricación y comercialización de bolsas y sacos de papel, siendo su domicilio social el número 528 de la Av. Lic. Adolfo López Mateos de esa localidad.

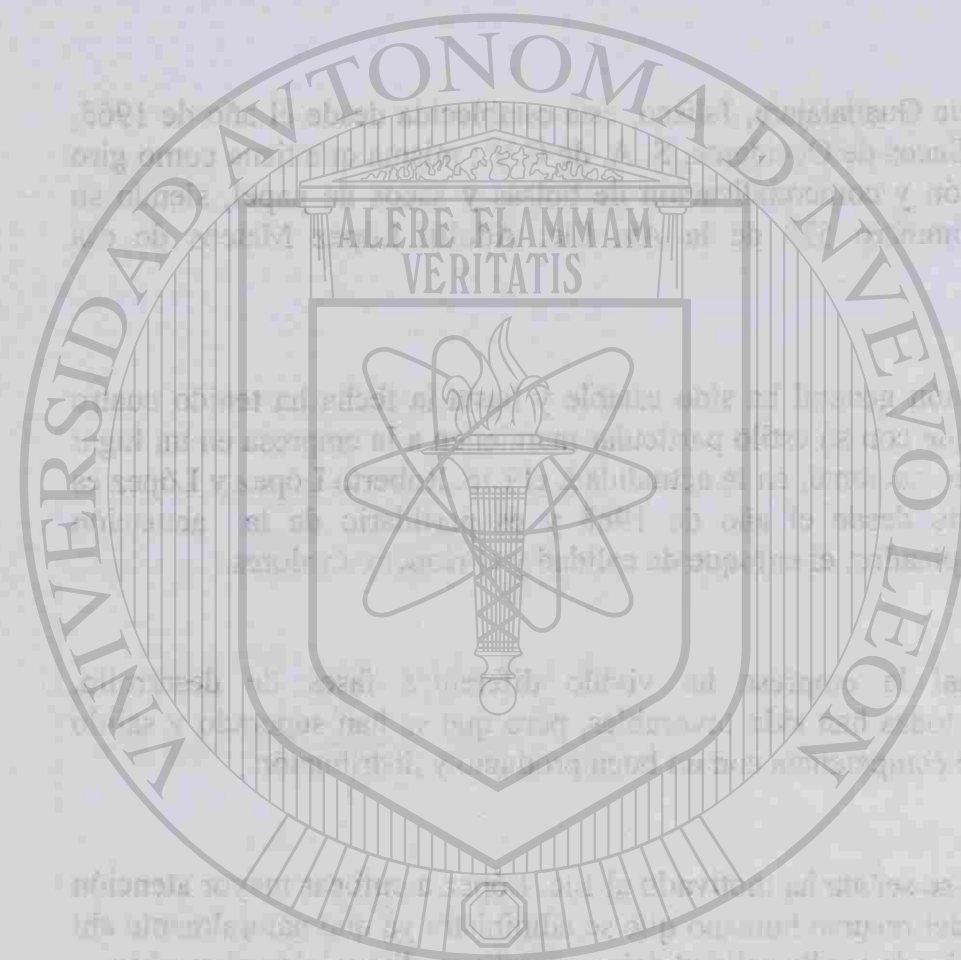
La administración general ha sido estable y hasta la fecha ha tenido cuatro directores generales que con su estilo particular mantienen a la empresa en un lugar importante en el medio nacional, en la actualidad, el Lic. Roberto López y López es quien ocupa el puesto desde el año de 1988 y es partidario de la actuación propositiva de sus empleados, el enfoque de calidad y el respeto a valores.

En su historial la empresa ha vivido diferentes fases de desarrollo, reconociendo que no todas han sido favorables, pero que se han superado y salido adelante ya que existe competencia con un buen producto y distribución.

El aspecto que se señala ha motivado al Lic. López a enfocar mayor atención en la administración del recurso humano que se administra ya que naturalmente ahí basa su éxito, reconociendo la alta calidad del personal y su disposición al cambio.

En días pasados acudió a una sesión de la asociación de Ejecutivos de Relaciones Industriales y quedo gratamente impresionado de la temática tratada que verso sobre la perspectiva laboral en el país en el próximo milenio, misma que lo hizo reflexionar sobre la actividad de su empresa.

Como seguimiento a la inquietud anterior programa una reunión con el Ing. Eduardo Rivalpalacios Izaguirre quien es el titular de la Gerencia de Relaciones Industriales de la empresa así como a dos expertos en Recursos Humanos, para reconsiderar de ser necesario la organización actual del área y en su caso plantear otro esquema más funcional, claro que para ello escuchara ampliamente las propuestas de los participantes en esta actividad.



Para la reunión indicada el Lic. López cuenta con el apoyo de su asistente administrativo quien es la joven profesionista L.A. Leticia Treviño Caso y ha tomado las providencias del caso para exponer e ilustrar la situación que prevalece.

La reunión se efectuará en la sala de juntas de la dirección general la cual esta equipada para desarrollar con comodidad este evento que representa uno de los temas importantes en la agenda administrativa.

1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa respeta legal y administrativamente las disposiciones mercantiles, así como, la decisión convencional en sus áreas funcionales por lo cual existen en la actualidad las divisiones siguientes:

Aspecto Legal

- Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Comisario, Director General, Así como el servicio de Auditoría Externa.

Aspecto Administrativo o Convencional

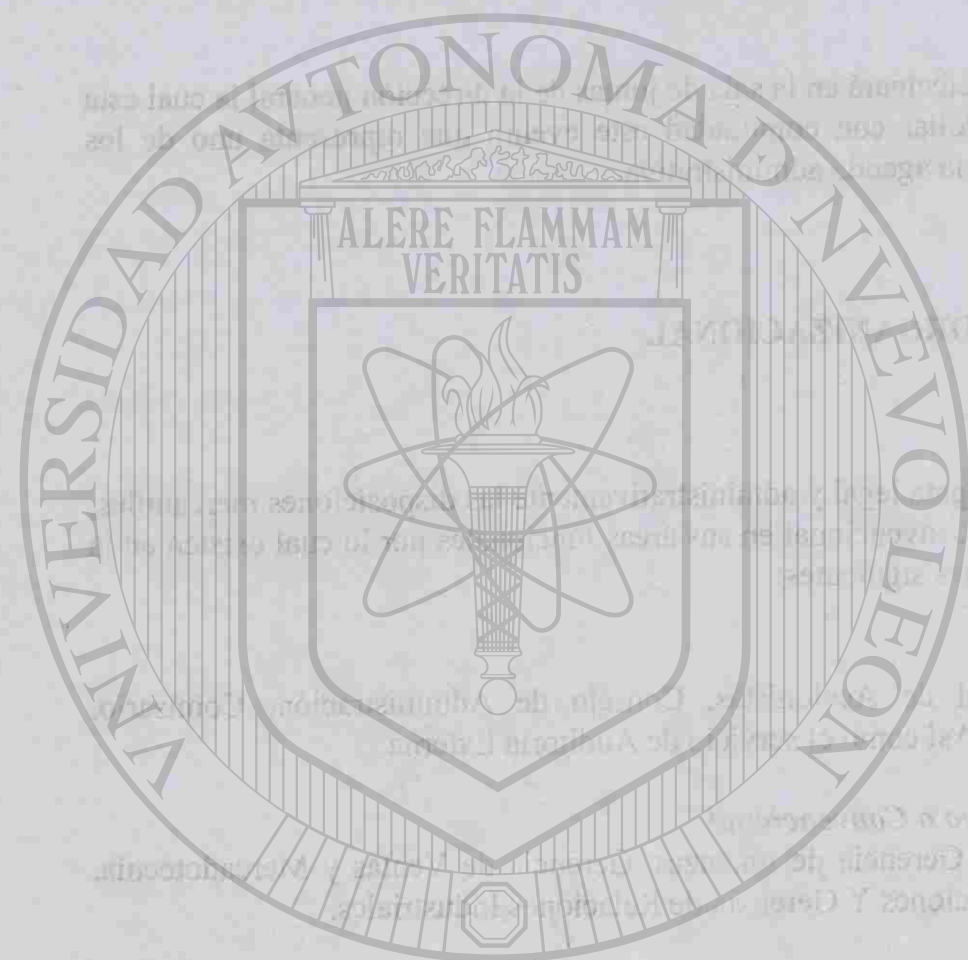
- Auditoria Interna, Gerencia de Finanzas, Gerencia de Ventas y Mercadotecnia, Gerencia de Operaciones Y Gerencia de Relaciones Industriales.

En el anexo numero 1 se acompaña el organigrama estructural general.

2.- RESULTADOS OPERATIVOS ANUALES

Se ha tenido resultados positivos los últimos cuatro años y en el último ascendió al orden de los 100 millones de pesos, no obstante lo anterior no se esta satisfecho con el margen ya que estiman los consejeros que debe ser mayor.

La empresa es auditada anualmente para fines financieros, fiscales y de seguridad social y en ocasiones en el área de informática, operativa y administrativa, lo que auxilia grandemente en la toma de decisiones y acciones preventivas.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.- PARTICIPACION EN EL MERCADO NACIONAL

En el mercado nacional ocupa uno de los primeros lugares en su giro, pero esta consciente que se puede llegar con esfuerzo y trabajo de equipo, pero lo difícil es mantenerse, de ahí la preocupación que tiene ya que conoce que la competencia también esta inmersa en la administración con calidad.

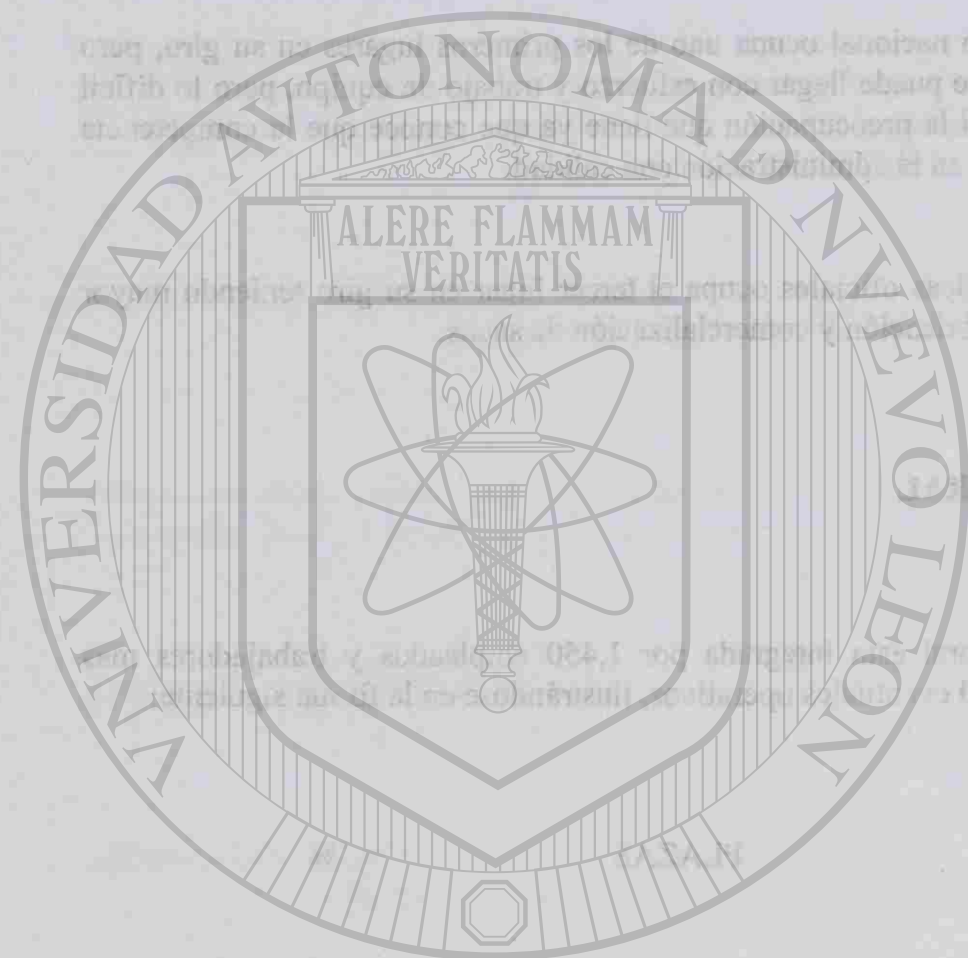
En las estadísticas oficiales ocupa el tercer lugar en su giro teniendo mayor participación en la fabricación y comercialización de sacos.

4.- PLANTA LABORAL

La planta laboral esta integrada por 1,450 empleados y trabajadores mas aproximadamente 150 eventuales operativos, ilustrándose en la forma siguiente:

PERSONAL	PLAZAS	%
Administrativo	180	12
Ventas	25	2
Operativo-Obrero	1245	86
TOTAL	1450	100

El personal Obrero pertenece a un sindicato independiente y se ha tenido relaciones satisfactorias, la firma de un nuevo contrato colectivo será hasta el año próximo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.- HORARIO DE TRABAJO ESTABLECIDO

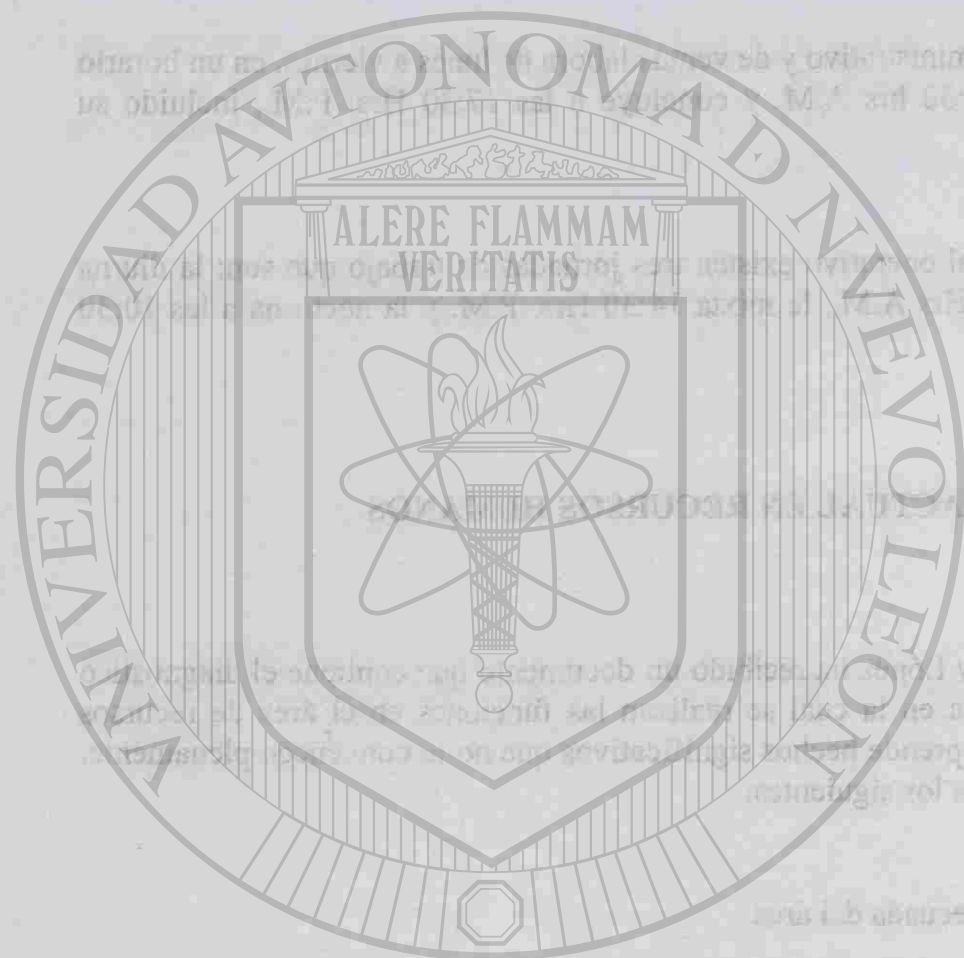
El personal administrativo y de ventas labora de lunes a viernes, en un horario que se inicia a las 8:30 hrs A.M. y concluye a las 17:30 Hrs. P.M., incluido su horario de comida.

Para el personal operativo existen tres jornadas de trabajo que son: la diurna que inicia a las 6:00 Hrs A.M., la mixta 14:30 Hrs. P.M. y la nocturna a las 10:30 hrs. P.M.

6.- DIAGNOSTICO ACTUAL EN RECURSOS HUMANOS

El Lic. López y López ha recibido un documento que contiene el diagnostico especifico de la forma en la cual se realizan las funciones en el área de recursos humanos y de ella desprende hechos significativos que no lo convencen plenamente, estando dentro de ellos los siguientes:

- Organización inadecuada del área
- Dispersión de funciones
- Falta de calendarización de actividades
- Servicio ineficiente a las áreas
- Falta de atención a los aspectos sindicales
- Denominación del área



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

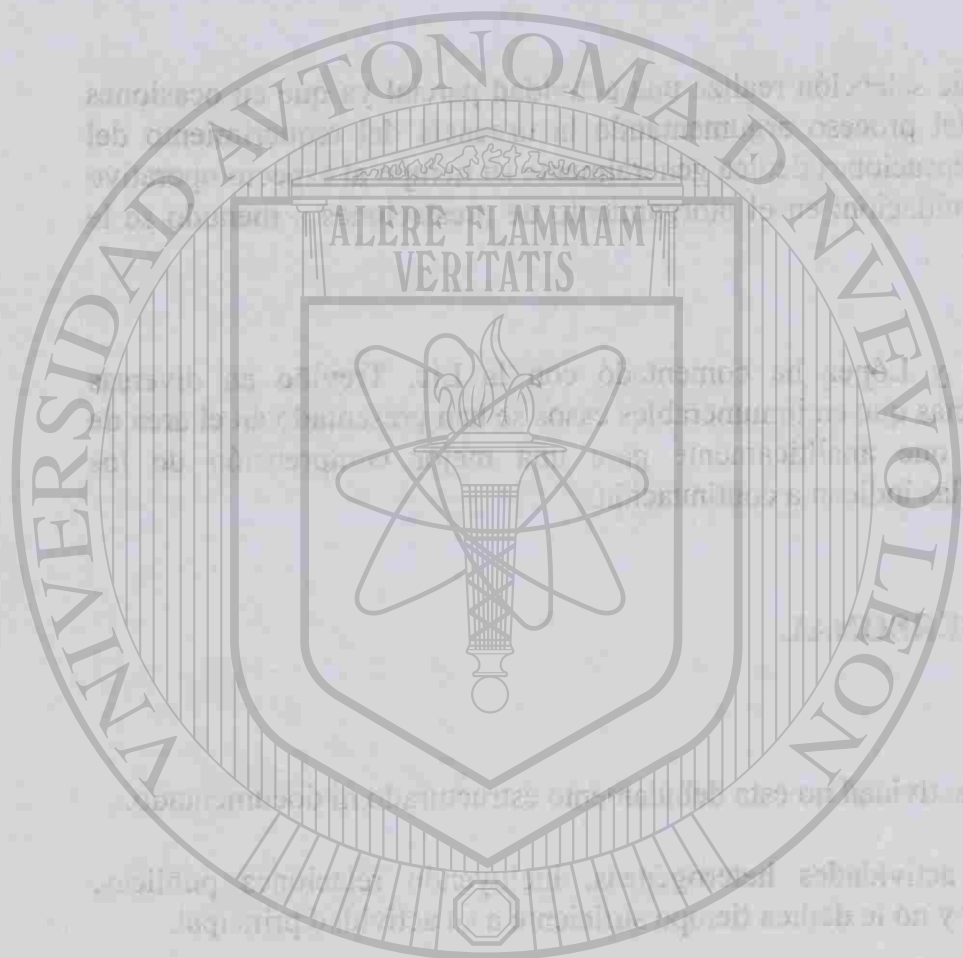
En la actualidad la dirección de personal centra su atención general en los aspectos de **selección de personal, administración de compensaciones**, así como, en cierta medida la **administración de prestaciones**.

En el proceso de selección realiza una actividad parcial ya que en ocasiones omite pasos vitales del proceso argumentando la urgencia del requerimiento del personal, en las compensaciones dedica generalmente su tiempo al aspecto operativo de la nomina y su liquidación; en el otorgamiento de prestaciones a menudo se le presentan deficiencias.

El Lic. López y López ha comentado con la Lic. Treviño en diversas ocasiones las deficiencias que en innumerables casos se han presentado en el área de recursos humanos y que analíticamente para una mejor comprensión de los asistentes a la reunión las indican a continuación:

SELECCIÓN DE PERSONAL

- El proceso en esta actividad no esta debidamente estructurado ni documentado.
- El titular realiza actividades heterogéneas, incluyendo relaciones públicas, eventos recreativos y no le dedica tiempo suficiente a su actividad principal.
- No se cuenta con los perfiles de puestos actualizados.
- Las pruebas de personalidad no son aplicadas en forma estandarizada y en mínimas ocasiones la de conocimiento, por consecuencia no se contrata al personal más apto.
- El soporte documental de los nuevos ingresos no es el adecuado.
- Se carece de una planeación adecuada de futuras necesidades de personal ya que no se analiza la rotación de personal.
- El apoyo en programas de capacitación, seguridad e higiene es parcial por lo que se presenta frecuentemente incidentes y accidentes de trabajo.

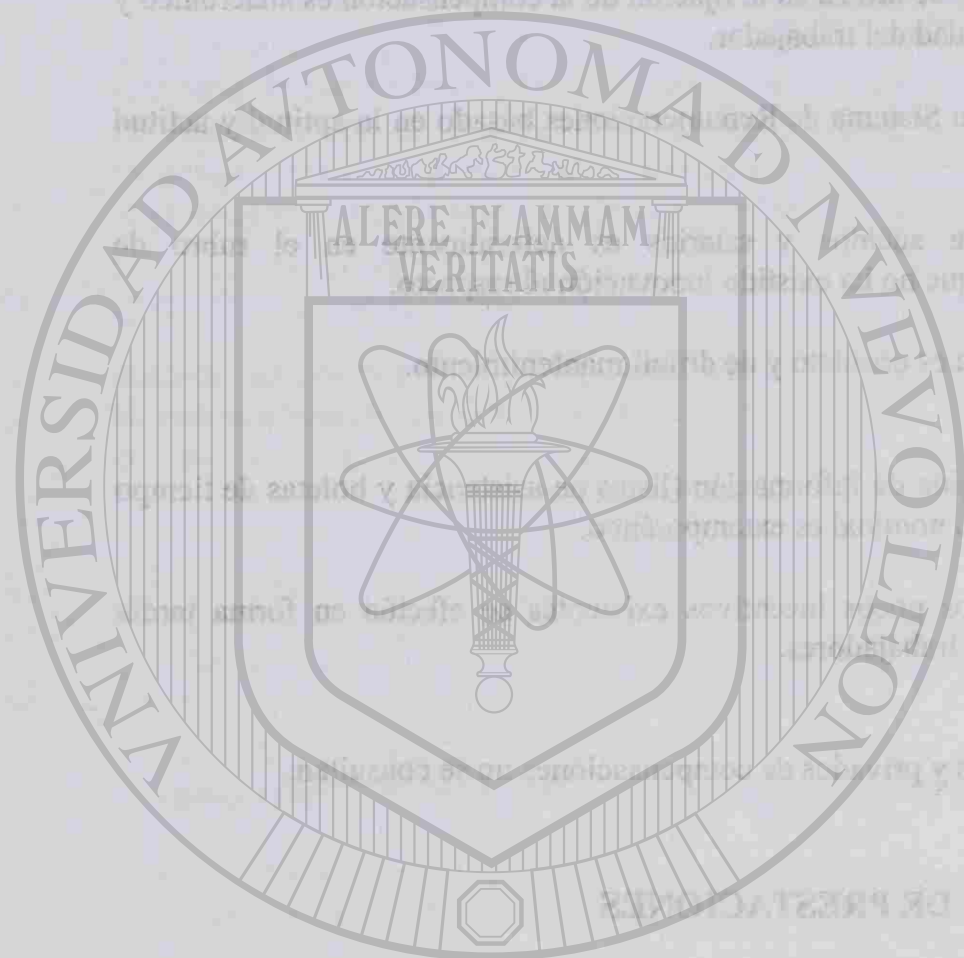


ADMINISTRACION DE COMPENSACIONES

- El procedimiento que se utiliza en la fijación de la compensación es anacrónico y se basa en la antigüedad del trabajador.
- Se requiere un nuevo Sistema de Remuneraciones basado en la aptitud y actitud de los trabajadores.
- El peso general de sueldos y salarios es determinante en el rubro de compensaciones ya que no ha existido innovación al respecto.
- El sistema de nómina es obsoleto y de difícil mantenimiento.
- El proceso de obtención de información (listas de asistencia y boletas de tiempo extra) para el cálculo nominal es extemporáneo.
- La liquidación de los pocos incentivos existentes se efectúa en forma tardía cuando molesta a los trabajadores.
- Los estudios oficiales y privados de compensaciones no se consultan.

ADMINISTRACION DE PRESTACIONES

- La calendarización en el cumplimiento de prestaciones contractuales no es observado fielmente ocasionando fricciones en la relación laboral.
- No se entrega la ropa de trabajo y el equipo de protección oportunamente.
- La administración del programa de becas a los trabajadores es insuficiente y no esta reglamentado y opera arbitrariamente.
- La prestación de facilitar las instalaciones recreativas de la empresa para eventos personales, es restringida y selectiva.
- El responsable de la actividad parcialmente participa como facilitador en los programas de calidad y depende del área de compensaciones.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

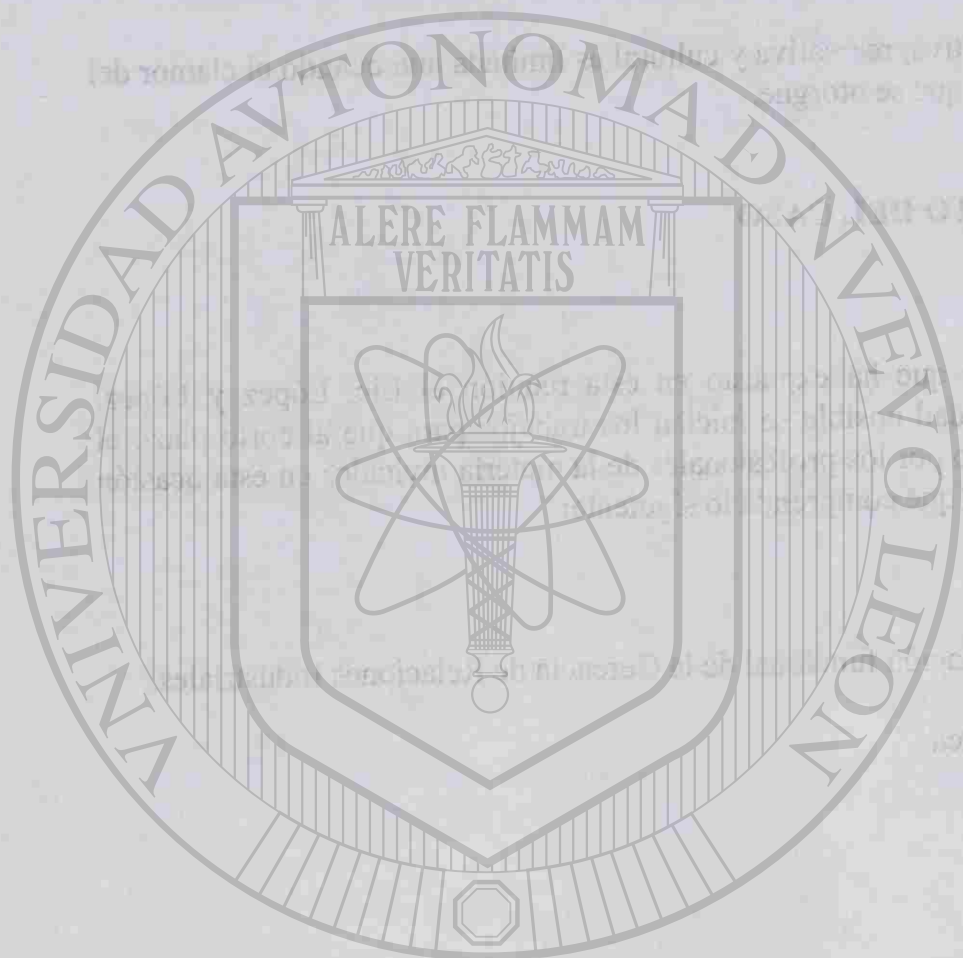
- La administración de la prestación de despensa generalmente se altera en sus montos, evadiendo los límites establecidos.
- La actividad deportiva, recreativa y cultural es limitada aun cuando el clamor del trabajador es el de que se otorgue.

7.- REQUERIMIENTO DEL CASO

Derivado de lo que ha expuesto en esta reunión el Lic. López y López, solicita que a la brevedad posible se inicien los trabajos para que al corto plazo el titular del área apoyado por los profesionales de la materia invitados en esta ocasión le presenten un estudio que comprenda lo siguiente:

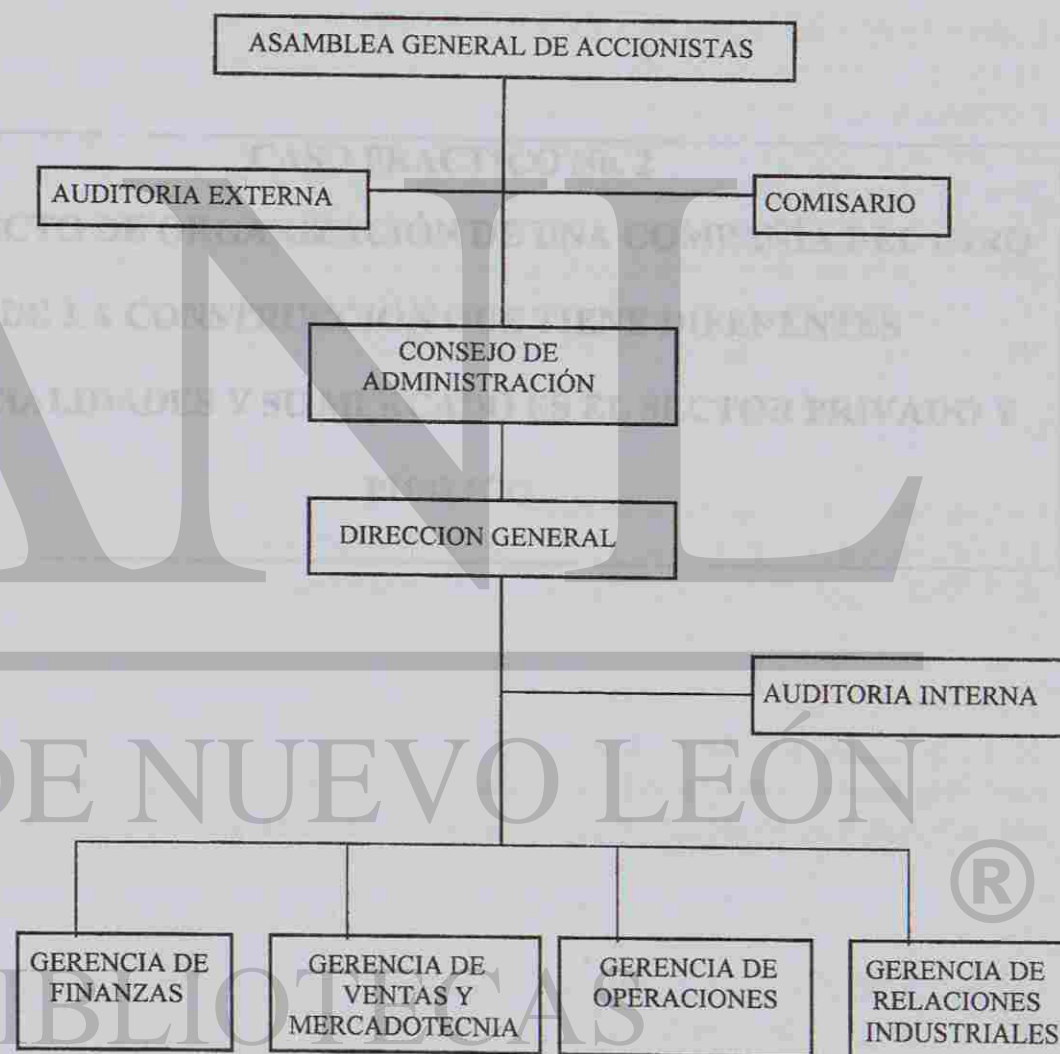
- Misión del área
- Proyecto de organización funcional de la Gerencia de Relaciones Industriales.
- Planeación estratégica
 - Objetivo
 - Estrategia
 - Metas
- Explicación de funciones

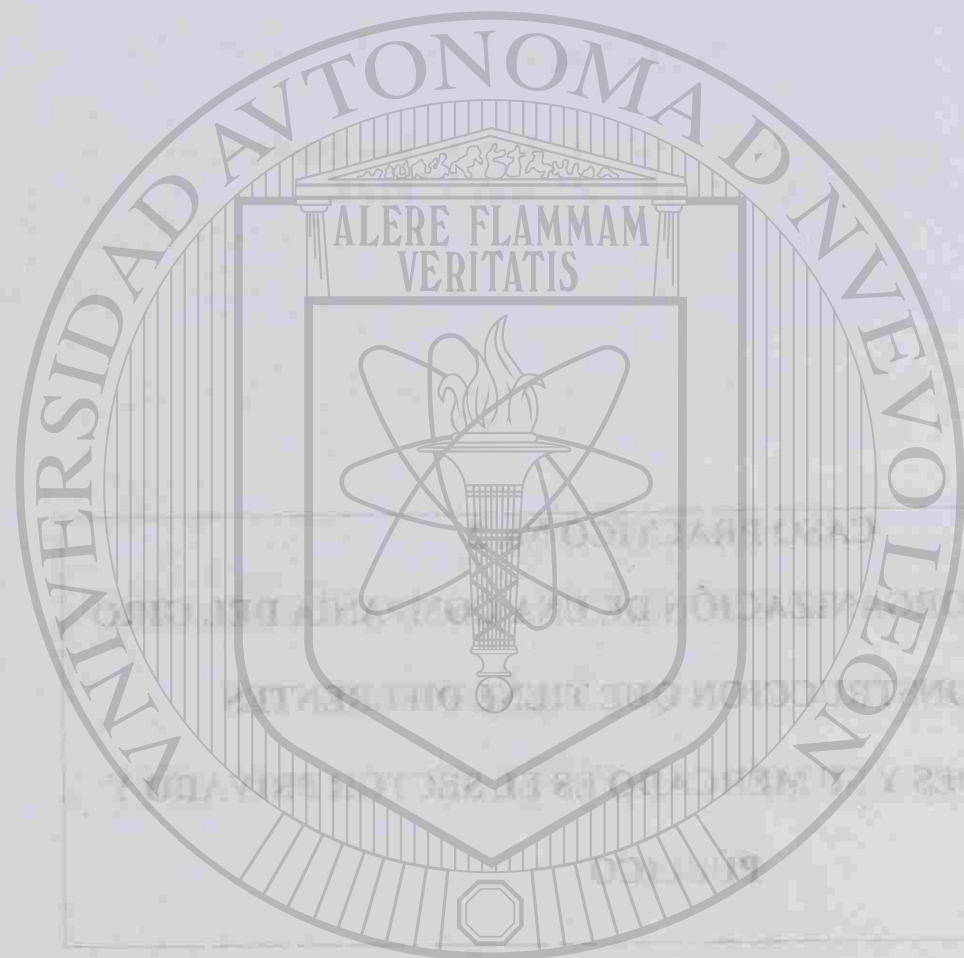
La reunión concluye y los involucrados comentan la estrategia que seguirán para desarrollar esta actividad en los próximos días.



ANEXO No. 1

**BOLSAS Y SACOS DE OCCIDENTE, S.A. DE C.V.
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**





PROYECTO DE ORGANIZACIÓN DE UNA COMPAÑÍA DEL GIRO DE LA CONSTRUCCIÓN QUE TIENE DIFERENTES ESPECIALIDADES Y SU MERCADO ES EL SECTOR PRIVADO Y PUBLICO.

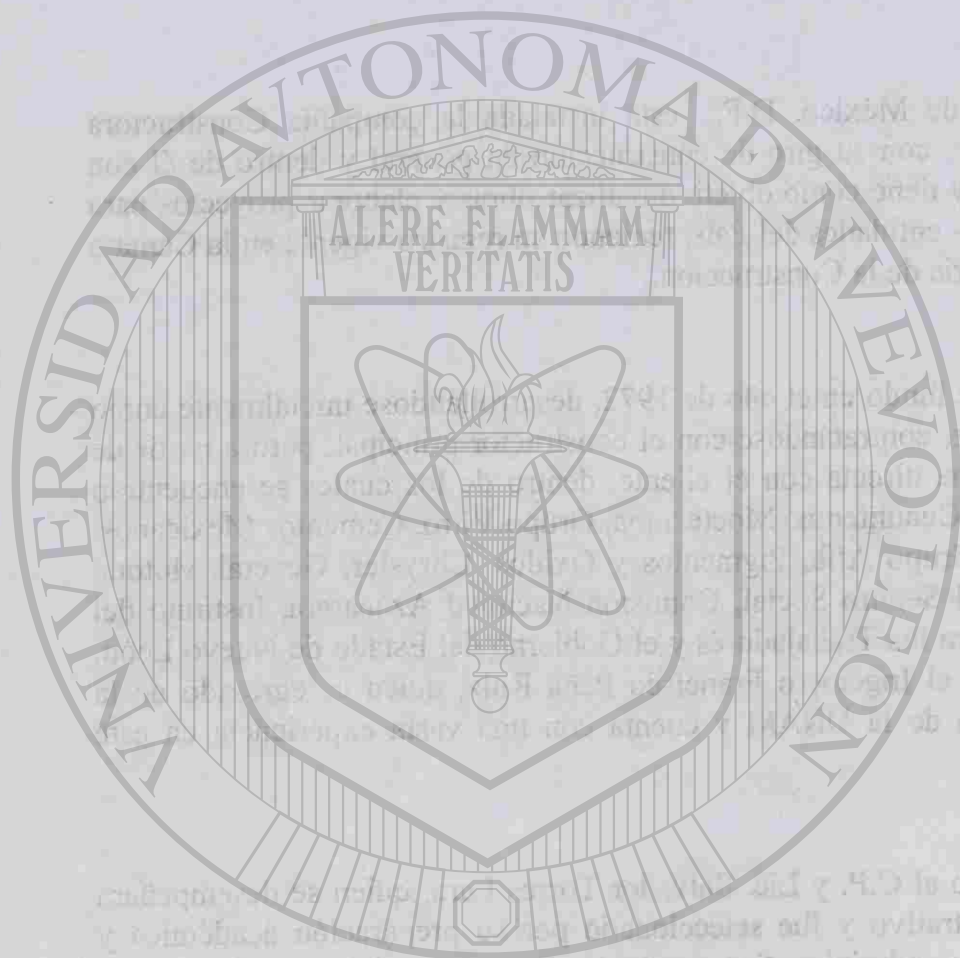
En la Ciudad de México, D.F. esta instalada la compañía Constructora Hidalgo, S.A. de C.V., con su giro de construcción en general y dentro de él con varias especialidades y tiene como objetivo realizar obras y elaborar proyectos para realizarse en diferentes entidades del País, teniendo su registro vigente en la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción.

La compañía se fundo en el año de 1972, desarrollándose inicialmente como subcontratista, es decir, contratándose con el constructor principal, pero a partir de 1980 contrato en forma directa con el cliente, dentro de los cuales se encuentran entre otros Cervecería Cuauhtemoc Moctezuma, Grupo Vitro, Cementos Mexicanos, Galletera Mexicana, Grupo Alfa, Pigmentos y Oxidos, Chrysler, General Motors, Instituto Mexicano del Seguro Social, Comisión Nacional Azucarera, Instituto del Fondo de Vivienda para los Trabajadores y el Gobierno del Estado de Nuevo León. El director general es el Ingeniero Francisco Peña Ruiz, quien es egresado de la Facultad de Ingeniería de la UNAM y cuenta con una vasta experiencia en este ramo.

Se ha contratado al C.P. y Lic. Salvador Torres Lara, quien se desempeñará como gerente administrativo y fue seleccionado por su preparación académica y experiencia en las áreas administrativa, contable, financiera, sistemas, fiscal y de control.

En próximos días va a presentar al Consejo de Administración, el nuevo proyecto de organización y en el cual se contemplan los aspectos legales previstos en la legislación mercantil, así como el área funcional en donde por cierto tienen diferencias de opinión.

El ingeniero considera que la organización debe estar diseñada en base a gerencias y el señor Torres indica que seria más conveniente subdirecciones y al margen de ello y tomando en cuenta que en realidad estiman operar con obras y proyectos públicos en un 40% y privados en el resto, deciden presentar el esquema de organización con base en el primer criterio hasta el nivel de departamento.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

La compañía tiene como domicilio social la Ave. Insurgentes No. 3001 Sur con intersección con la Ave. Río Mixcoac, en México, D.F., y establece domicilios provisionales en cada localidad donde efectúa trabajos.

1.- PROYECTO DE ESTRUCTURA ORGANICA

Siendo atento a las disposiciones legales y administrativas la compañía tiene configurada las áreas siguientes:

Aspecto Legal

- Asamblea general de Accionistas, Consejo de Administración, Comisario, Director General así como el servicio de Auditoría Externa.

Aspecto Administrativo o Convencional

- Gerencias de Administración, de Obras, Proyectos, Presupuestos, Recursos Humanos.

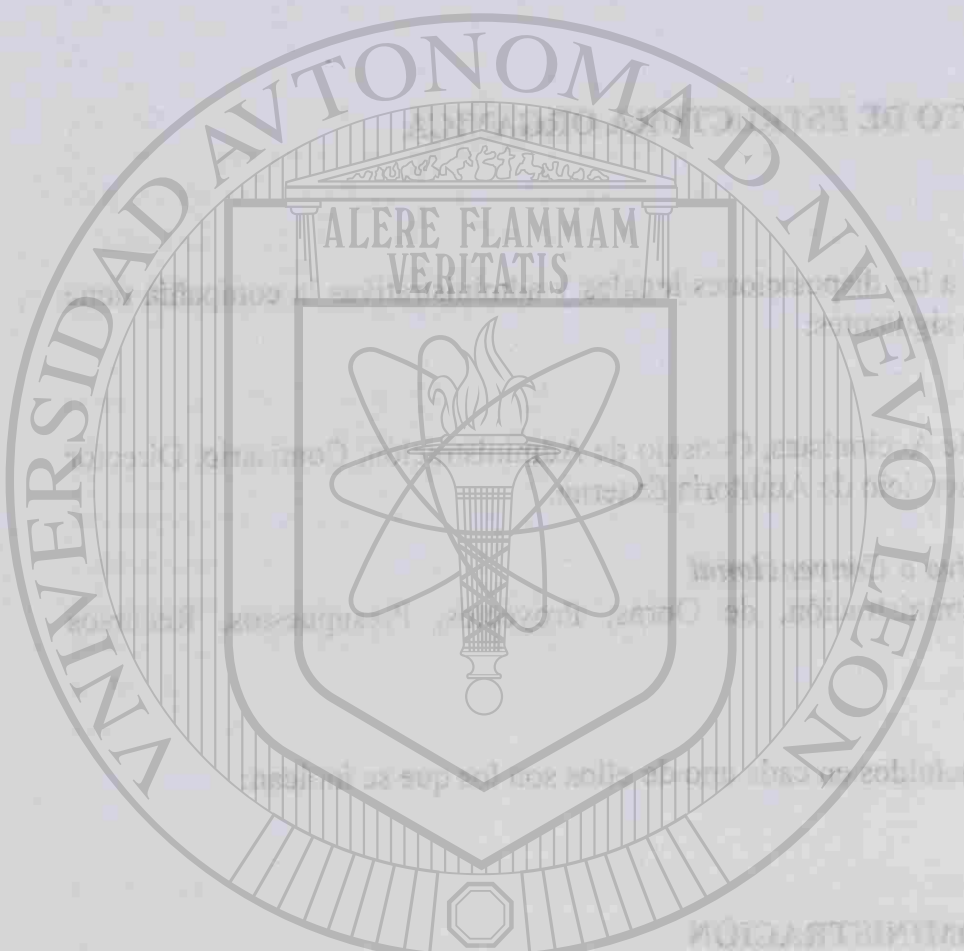
Los departamentos incluidos en cada uno de ellos son los que se indican:

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

- Tesorería
- Sistemas
- Contabilidad
- Presupuestos
- Compras

GERENCIA DE OBRAS

- Construcción
- Contratos
- Concursos
- Mantenimiento y Equipo
- Almacenes



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GERENCIA DE PROYECTOS

- Diseño
- Proyecto

GERENCIA DE PRESUPUESTO DE OBRAS

- Costos y Presupuestos

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

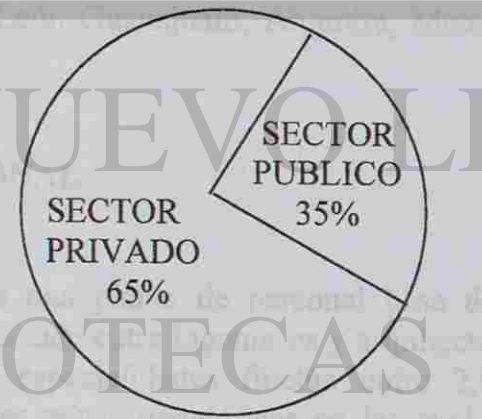
- Selección de Personal
- Nominas
- Seguridad Social
- Capacitación y Seguridad e Higiene

Se presenta al final de caso en el anexo 1 el proyecto de organigrama.

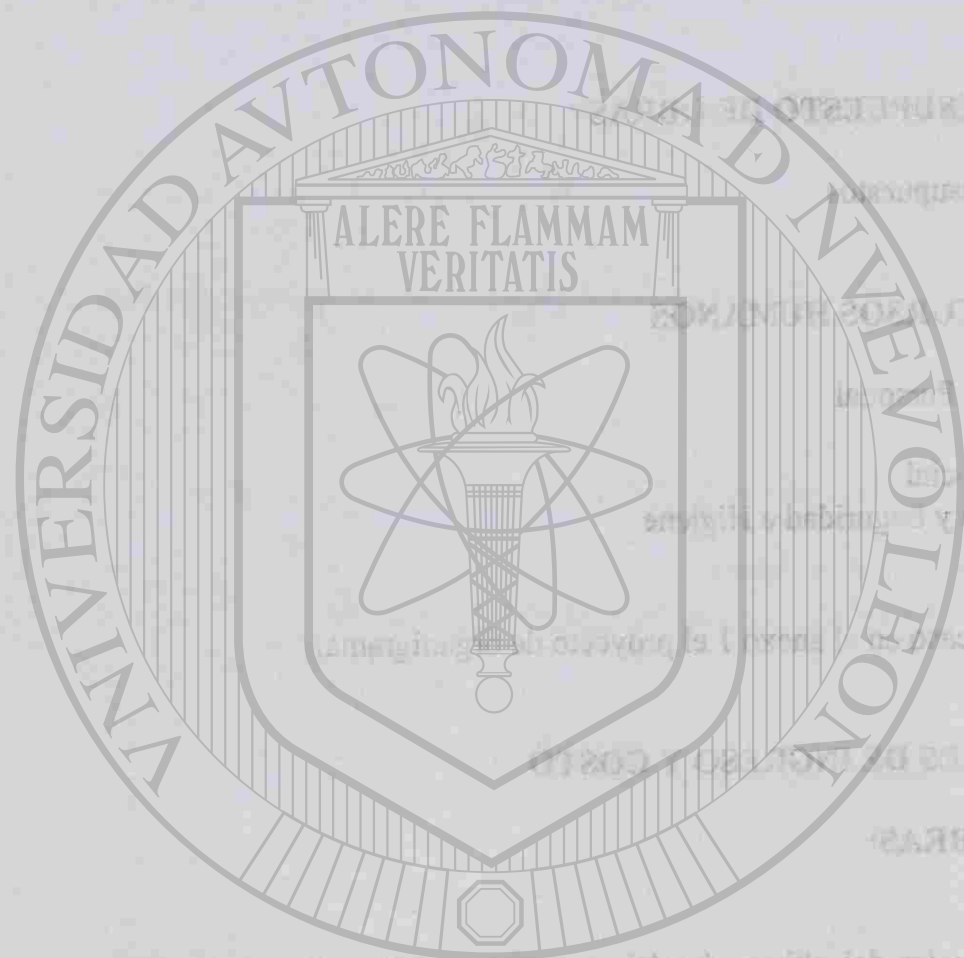
2.- INDICADORES DE INGRESO Y COSTO

A.-INGRESOS DE OBRAS:

Los ingresos anuales del ultimo ejercicio importaron 650 millones de pesos reflejándose en la forma siguiente:



Sector Privado 423 millones y público 227

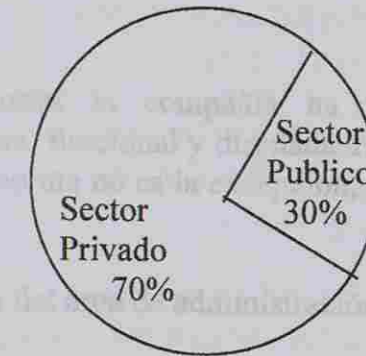


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE

B.-COSTO DE OBRAS

El costo total de las obras en el mismo periodo ascendió a 450 millones de pesos ilustrándose en la forma siguiente:



Sector Privado 315 millones y público 135

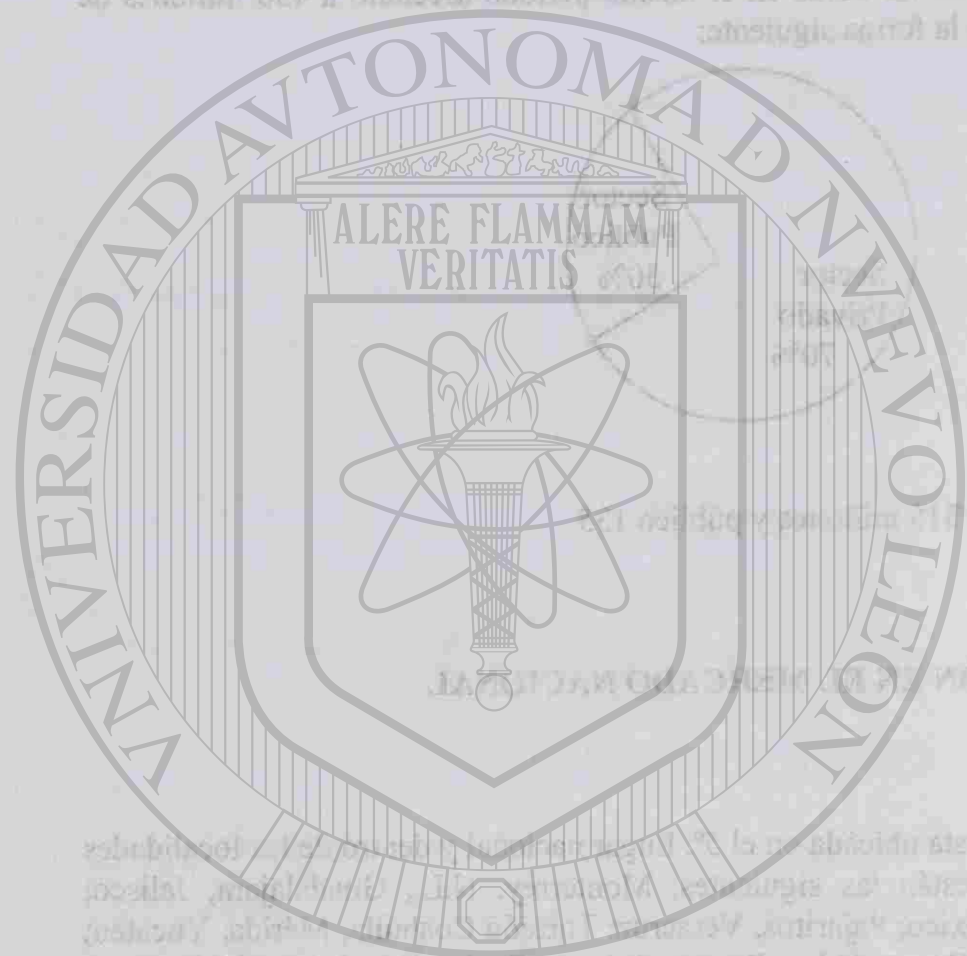
3. - PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL

La Compañía esta ubicada en el 5º. Lugar nacional y dentro de las localidades donde ha trabajado están las siguientes: Monterrey, N.L., Guadalajara, Jalisco; Toluca, Estado de México; Pajaritos, Veracruz; Torreón Coahuila, Mérida, Yucatán; San Nicolás de los Garza, N.L., Ramos Arizpe, Coah., Cd. Juárez Chihuahua; Chihuahua, Chih., Llera Tamps., Huixtla, Chiapas; Estado de México, Guadalupe, N.L., así como también León Guanajuato; Altamira, Matamoros y Nuevo Laredo Tamps.

4.- PLANTA DE PERSONAL

La compañía tiene una planta de personal base de 220 empleados entre administrativo (30%) y técnico entre ingenieros y arquitectos (70%), el personal de obras en sus diferentes especialidades fluctúa entre 2,000 y 4,000 obreros considerando las diferentes zonas geográficas en las cuales se trabaja, mas claro esta, el que interviene con los subcontratistas.

El personal de obras es eventual ya que se le contrata por trabajo determinado, liquidándose legalmente en la conclusión de la obra.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

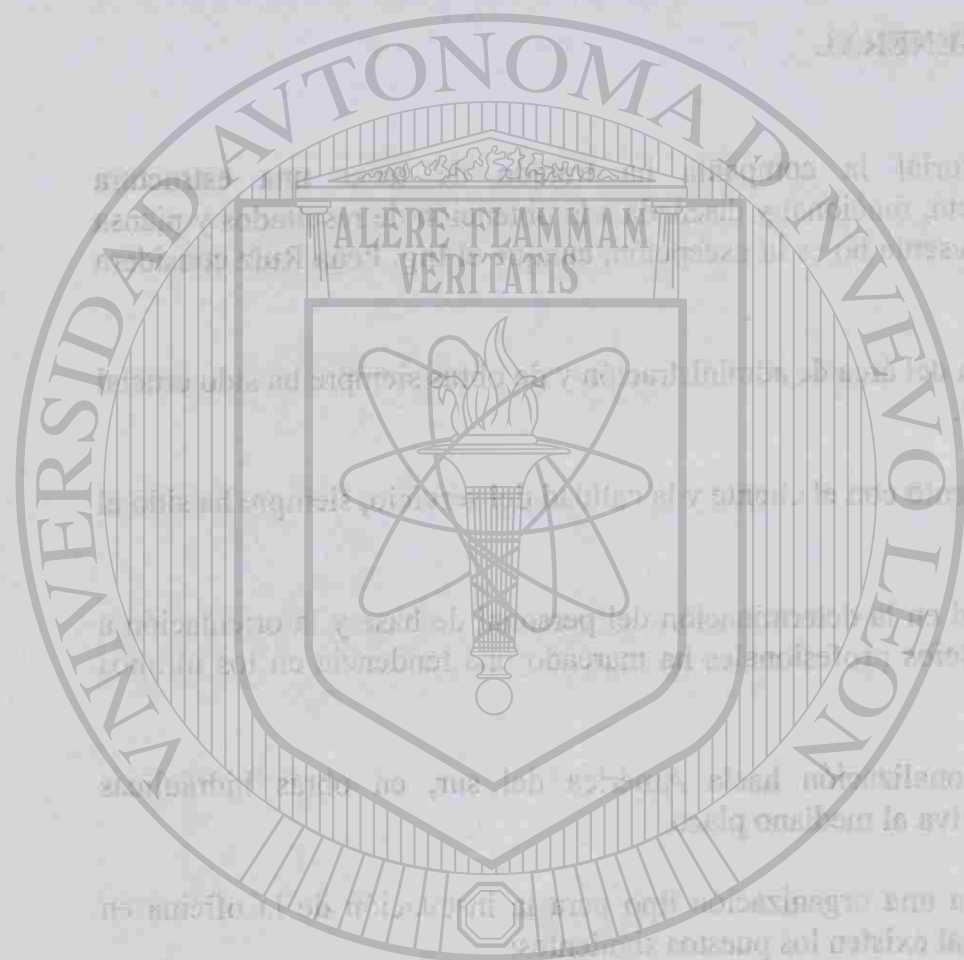
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.- OPERACIONES SIGNIFICATIVAS DEL GIRO

ORGANIZACIÓN GENERAL

- En su historial la compañía ha tratado de tener una estructura organizacional compacta, funcional y diseñada a la obtención de resultados y piensa que el proyecto que presenta no es la excepción, aunque el Ing. Peña Ruiz considera que se puede mejorar.
- La distinción del área de administración y de obras siempre ha sido crucial en el diseño estructural.
- El cumplimiento con el cliente y la calidad del servicio, siempre ha sido el lema de la compañía.
- La austeridad en la determinación del personal de base y la orientación a la eventualidad y servicios profesionales ha marcado una tendencia en los últimos años.
- La internacionalización hacia América del sur, en obras hidráulicas representa una expectativa al mediano plazo.
- Esta diseñada una organización tipo para la instalación de la oficina en cada localidad, en la cual existen los puestos siguientes:

- Residente de obra
- Supervisor técnico
- Mayordomo
- Contador de obra
- Administrativo de nominas
- Administrativo de personal
- Secretaria-capturista
- Almacenista
- Velador



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

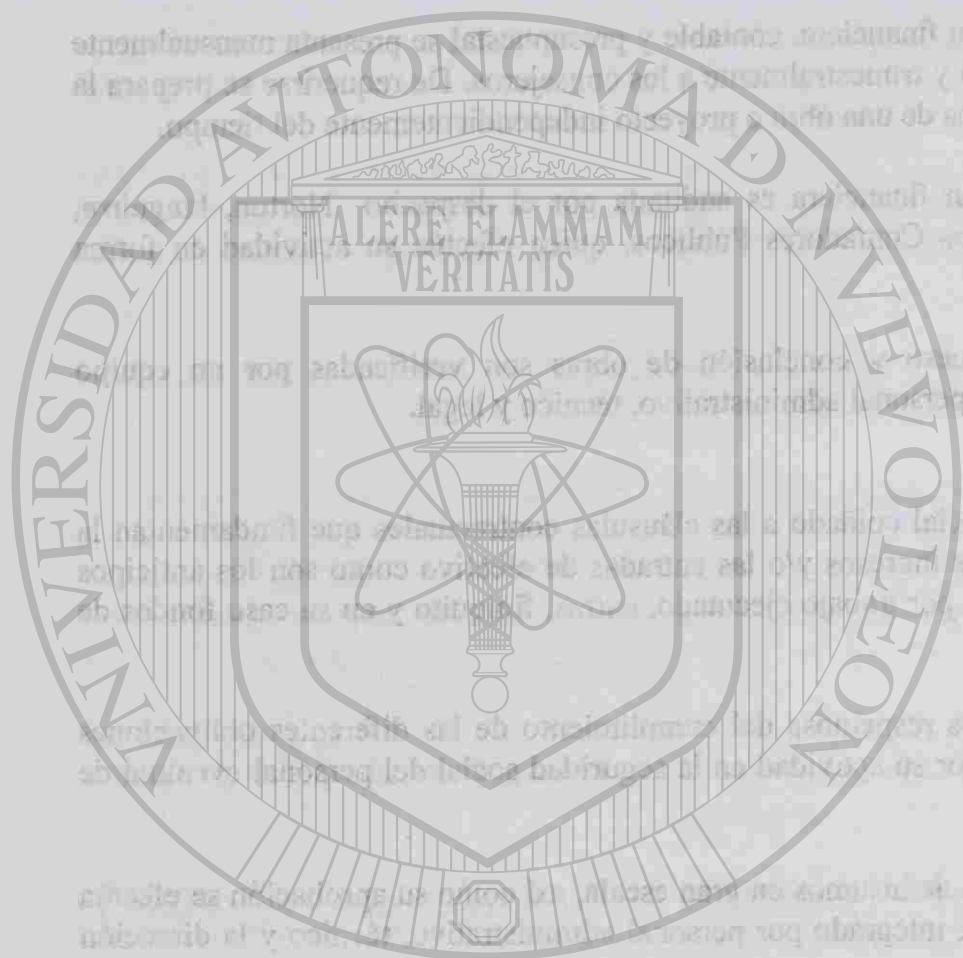
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ADMINISTRACION

- La información financiera, contable y presupuestal se presenta mensualmente a la dirección general y trimestralmente a los consejeros. De requerirse se prepara la información específica de una obra o proyecto independientemente del tiempo.
- La información financiera es auditada por el despacho Norton, Izaguirre, González y Asociados Contadores Públicos, quien efectúa su actividad en forma profesional.
- El inicio, proceso y conclusión de obras son verificadas por un equipo multidisciplinario de personal administrativo, técnico y legal.
- Se otorga especial cuidado a las cláusulas contractuales que fundamentan la calendarización de los ingresos y/o las entradas de efectivo como son los anticipos de obra, estimaciones por trabajo ejecutado, extras, finiquito y en su caso fondos de garantía.
- La compañía es respetuosa del cumplimiento de las diferentes obligaciones fiscales enfatizando por su actividad en la seguridad social del personal eventual de la construcción.
- La negociación de insumos en gran escala, así como su aprobación se efectúa a través de un comité, integrado por personal administrativo, técnico y la dirección general.

OBRAS

- En esta área se participa en gran medida en relaciones públicas con los clientes y ello resulta positivo ya que en cierta forma impacta en la obtención de contratos.
- Se estudian y analizan las convocatorias bases y especificaciones de concursos y/o invitaciones, coordinándose para este efecto con la administración y presupuestos para su integración y presentación.



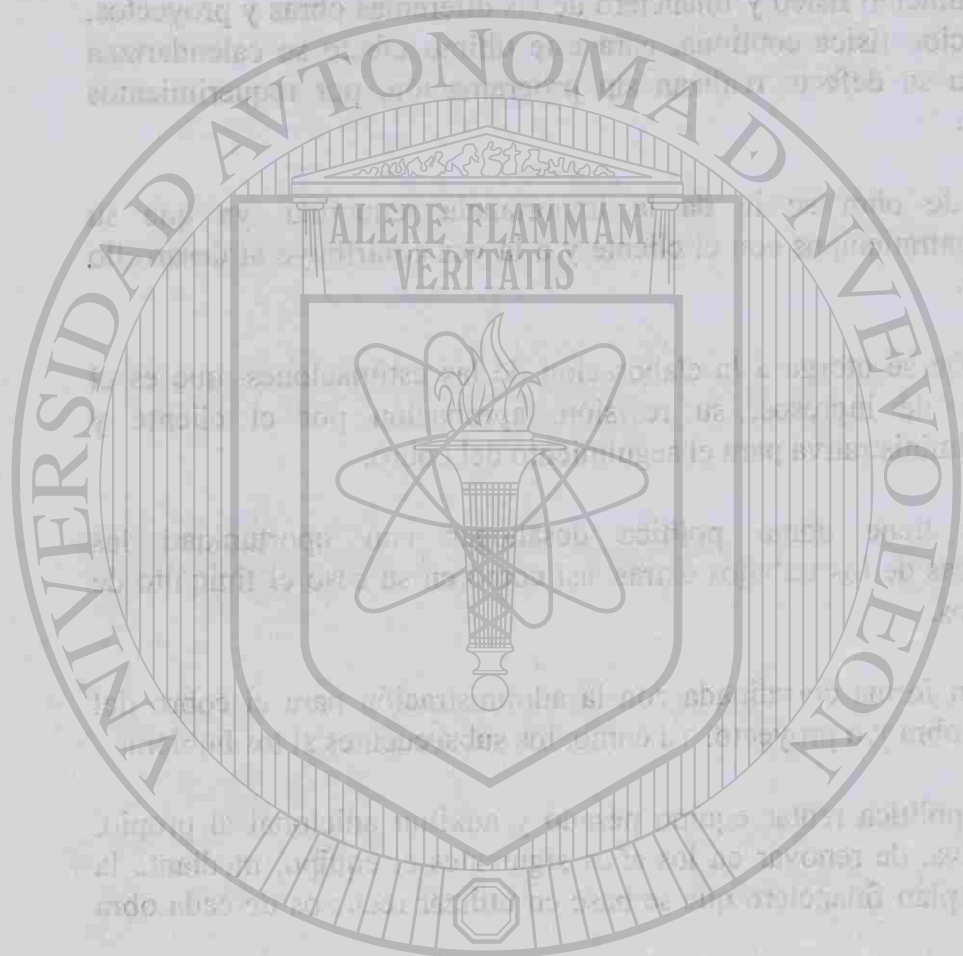
- Se esta facultado para firmar contratos con la representación legal de la compañía, así como acudir a entrevistas y juntas con los clientes.
- Se otorga seguimiento físico y financiero de las diferentes obras y proyectos, así como a la inspección física continua, para este ultimo efecto se calendarizan viajes de visitas o en su defecto realizan sin programación, por requerimientos específicos del cliente.
- Al programa de obra se le da la importancia requerida, ya que su cumplimiento evita contratiempos con el cliente y a la vez contribuye al desarrollo normal de la actividad.
- Especial atención se otorga a la elaboración de las estimaciones, que es el documento generador de ingresos, su revisión, aprobación por el cliente y presentación al área administrativa para el seguimiento del cobro.
- Igualmente se tiene como política desahogar con oportunidad las aprobaciones anticipadas de los trabajos extras, así como en su caso el finiquito de conclusiones de trabajos.
- Se interviene en forma coordinada con la administración para el cobro del anticipo para inicio de obra y/o proyecto, así como, los subsecuentes si los hubiera.
- Se tiene como política rentar equipo pesado y auxiliar adicional al propio, existiendo la expectativa, de renovar en los años siguientes el equipo, mediante la implementación de un plan financiero que se base en utilizar recursos de cada obra para este fin.
- De llegar a presentarse reclamaciones de los clientes por diferente índole, se tiene instrucciones precisas de la dirección general de que sean atendidas diligentemente y resueltas en su caso.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

RECURSOS HUMANOS



- La atención en el suministro oportuno del personal eventual de obra en las diferentes etapas de la ejecución de la misma, es básica y representa el punto neurálgico para un desarrollo eficiente y eficaz del programa en general.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

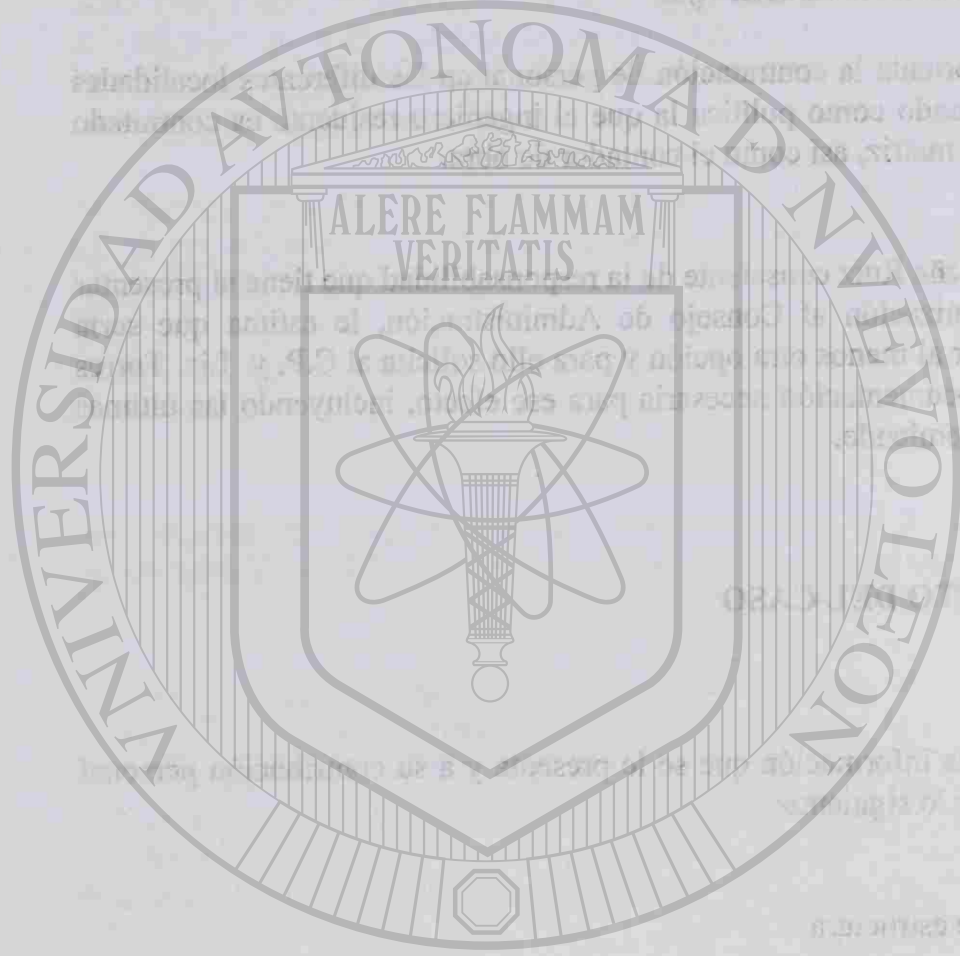
- Se tiene la practica de contratar despachos de ingeniería y/o profesionistas independientes para las actividades de elaboración de presupuestos y ello depende de la situación y premura que se viva en el giro. Existe una planta base de profesionistas en esta área de carácter fija.
- Se atiende y orienta la contratación de personal en las diferentes localidades donde se opera, teniendo como política la que el ingeniero residente es contratado siempre en la oficina matriz, así como el contador de obra.

El ingeniero Peña Ruiz consciente de la responsabilidad que tiene al presentar el proyecto de organización al Consejo de Administración, le estima que sería conveniente presentar al menos otra opción y para ello solicita al C.P. y Lic. Torres Lara le prepare la documentación necesaria para ese efecto, incluyendo las últimas adecuaciones que recomiende.

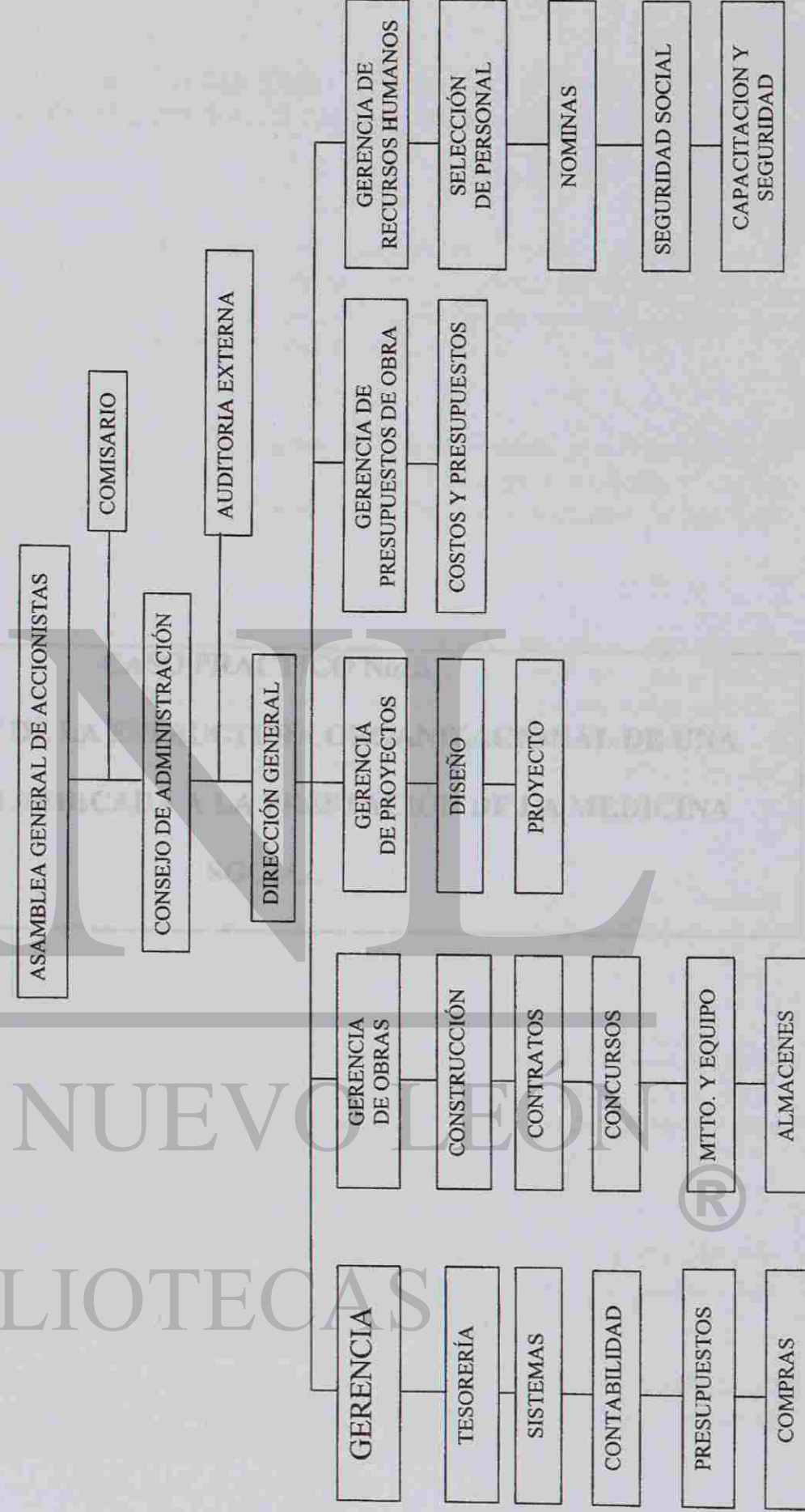
6.- REQUERIMIENTO DEL CASO

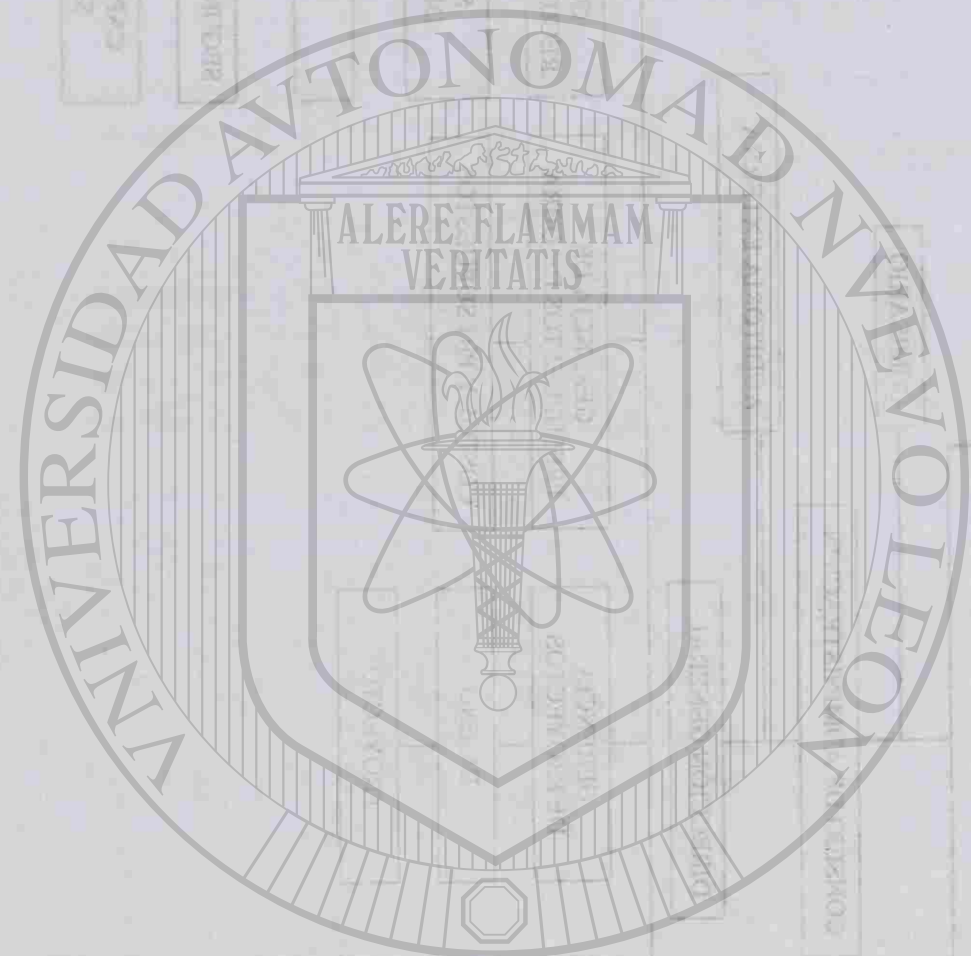
Atendiendo a la información que se le presenta y a su contribución personal se le solicita presentar lo siguiente:

- Proyecto de estructura
- Fundamentación de la alternativa
- Documento que indique las diferencias entre el proyecto inicial y el final



ANEXO No. 1
CONSTRUCTORA HIDALGO, S.A. DE C.V.
PROYECTO DE ESTRUCTURA ORGANICA





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCIÓN DEDICADA A LA PRESTACIÓN DE LA MEDICINA SOCIAL

En el Estado de Nuevo León, se está operando el Hospital General desde el año de 1961 y en donde se le da "Primer la atención al paciente de escasos recursos con los recursos humanos que se tiene buscando siempre su satisfacción" ya que cuando se atiende al paciente que la institución tiene a la orden.

En relación con la Universidad ha logrado los reconocimientos y asociación de la comunidad en general, a la de la salud, año del Noveno del País, ya que además, se atiende a los pacientes de Tampoblanco, Ciudad Juárez, Laredo y los habitantes de San Luis Potosí.

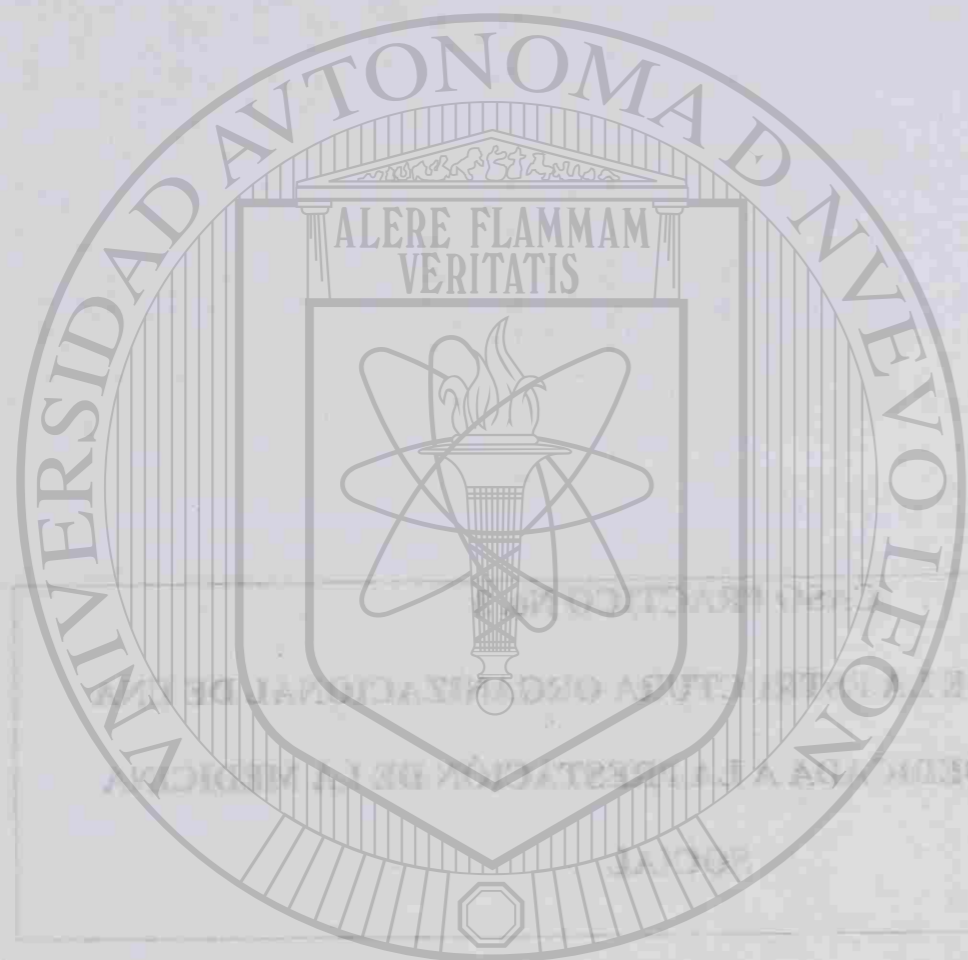
CASO PRACTICO No. 3

EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION DEDICADA A LA PRESTACION DE LA MEDICINA SOCIAL

La institución ha modernizado en los últimos cinco años sus instalaciones, laboratorios, etc., donde se le presta atención al paciente, en el servicio de salud, con el propósito de mejorar la atención y el servicio al paciente.

Los programas que se encuentran de mejoramiento físico y de apoyo, haciendo uso de los recursos humanos que se tienen en la institución, mediante que se atiende al paciente de escasos recursos.

El personal docente de la institución responde a la alta responsabilidad del servicio que presta y de la colaboración de los estudiantes que prestan y que se refieren al último año en su formación.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EVALUACION DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA INSTITUCION DEDICADA A LA PRESTACION DE LA MEDICINA SOCIAL

En la Ciudad de Monterrey, N.L., esta operando el Hospital General desde el año de 1940 y su misión es la de "Prestar la atención al paciente de escasos recursos con los mejores estándares de calidad buscando siempre su satisfacción", ya que reconoce plenamente el derecho que la persona tiene a la salud.

En su historial de operación ha logrado un reconocimiento y aceptación de la comunidad y no solo la del Estado, sino del Noreste del País, ya que atiende pacientes de los Estados de Tamaulipas, Coahuila, Zacatecas, Durango e inclusive de San Luis Potosí.

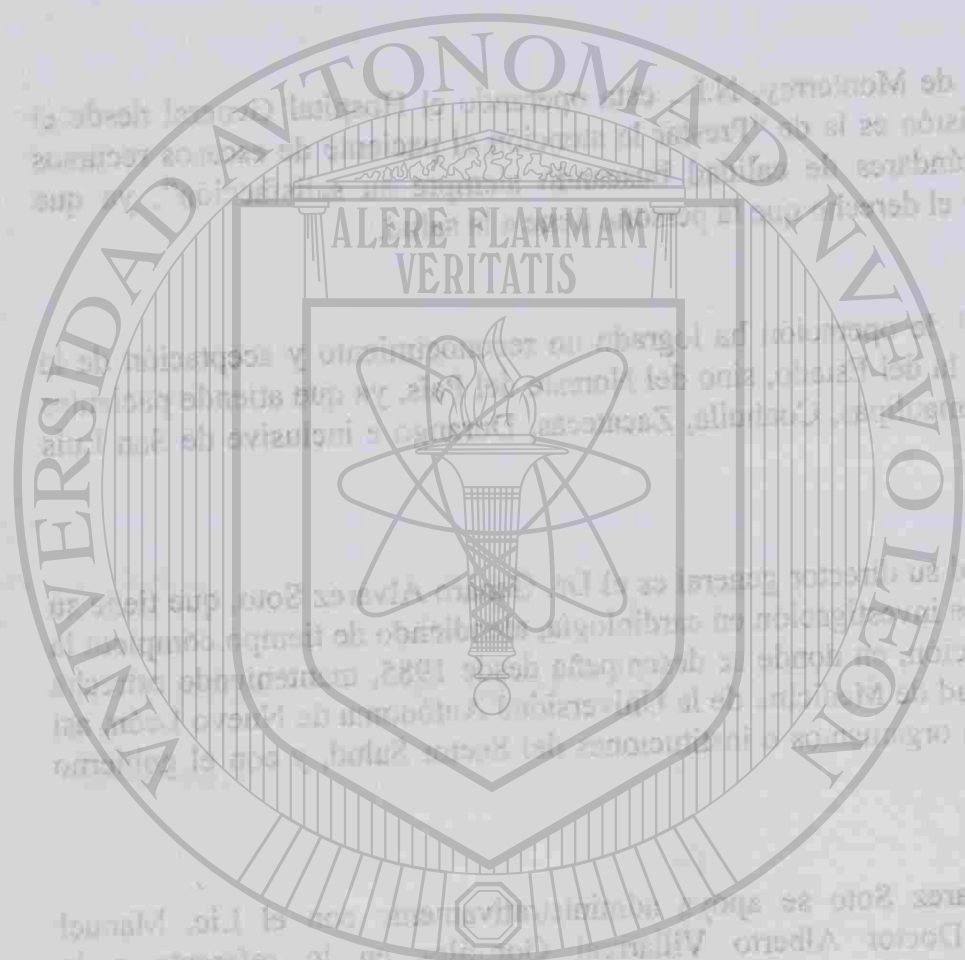
En la actualidad su director general es el Dr. Genaro Alvarez Soto, que tiene su especialidad y labor de investigación en cardiología, atendiendo de tiempo completo la actividad de la institución, en donde se desempeña desde 1985, manteniendo estrecha relación con la Facultad de Medicina de la Universidad Autónoma de Nuevo León, así como vinculación con organismos e instituciones del Sector Salud, y con el gobierno Federal y Estatal.

El Doctor Alvarez Soto se apoya administrativamente con el Lic. Manuel Adame Salas y el Doctor Alberto Villarreal González en lo referente a la administración general y al área medica respectivamente.

La institución ha modernizado en los últimos cinco años sus instalaciones físicas, así como en equipo e instrumental utilizado en sus actividades medicas; en el aspecto administrativo ha computarizado sus sistemas, lo cual le ha permitido ser más eficiente y eficaz.

Los programas que ha emprendido de mejoramiento físico y de equipo, han sido solventados con apoyos de tipo federal y estatal e inclusive con donativos, mismos que son supervisados estrechamente para constatar su aplicación normal.

El personal directivo de la institución esta consciente de la alta responsabilidad del servicio que prestan y de la relevancia de los indicadores que presentan y que en referencia al ultimo año son los siguientes:



INDICADORES	INSIDENCIA MENSUAL
- Servicios de urgencia	60,000
- Consultas efectuadas	150,000
- Internamientos	15,000
- Cirugías	12,000
- Diagnósticos y Tratamientos	400,000
- Estudios Radiológicos	60,000

El hospital general cuenta con 450 camas y las áreas de internamiento fueron remodeladas el año anterior.

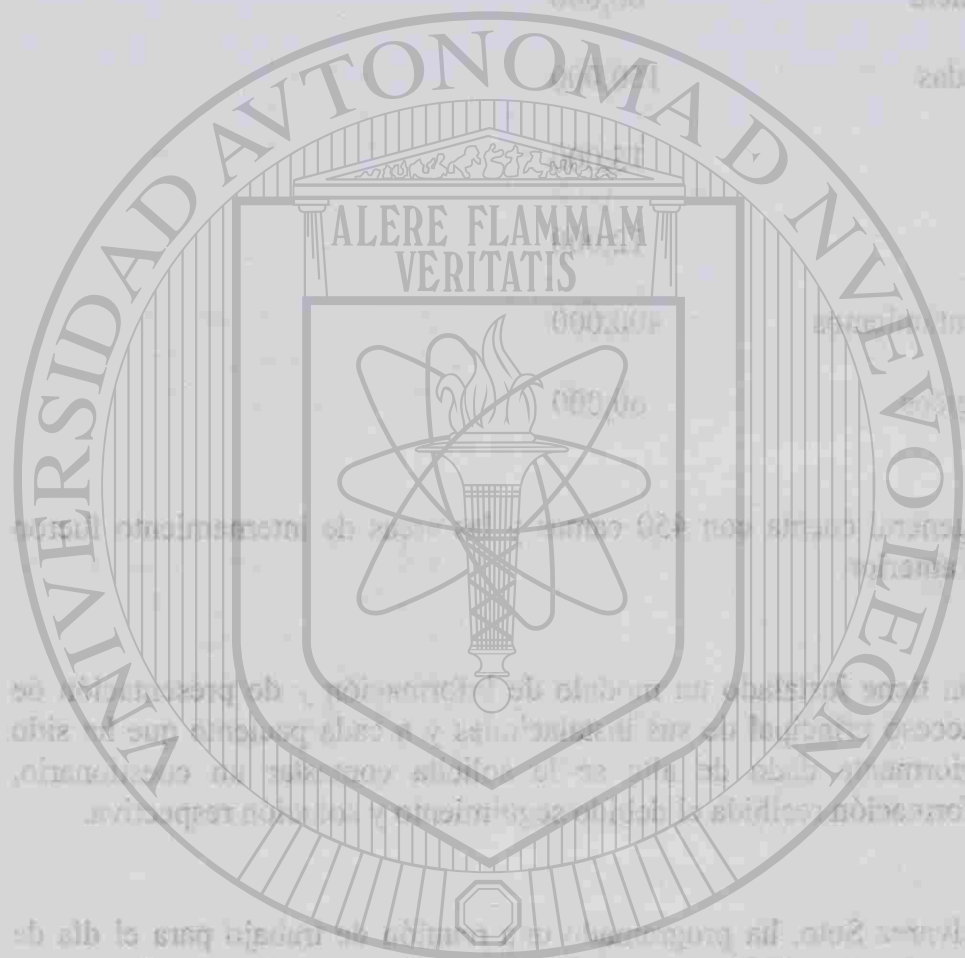
La institución tiene instalado un modulo de información y de presentación de sugerencias en el acceso principal de sus instalaciones y a cada paciente que ha sido internado y posteriormente dado de alta se le solicita contestar un cuestionario, otorgándole a la información recibida el debido seguimiento y solución respectiva.

El Doctor Alvarez Soto, ha programado una reunión de trabajo para el día de mañana, en punto de las 8:30 hrs. A.M. con el personal que lo apoya administrativamente a efecto de analizar la estructura orgánica que tienen operando ya que detecta que existen fisuras en algunas áreas, y ha recibido quejas del servicio medico, así como la administración.

Considerando lo anterior, el personal involucrado revisa antes de la reunión la documentación inherente del caso, a efecto de asistir preparado al evento. ®

I.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura se integra por la Dirección General, una Secretaría Técnica, tres Direcciones con sus respectivos departamentos y finalmente una coordinación, señalándose en la forma siguiente:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Dirección General
- Secretaría Técnica
- Dirección de Asistencia Hospitalaria.

- ◆ Almacén
- ◆ Abastecimientos
- ◆ Archivo Clínico
- ◆ Enfermería
- ◆ Registros Hospitalarios
- ◆ Trabajo Social
- ◆ Mantenimiento

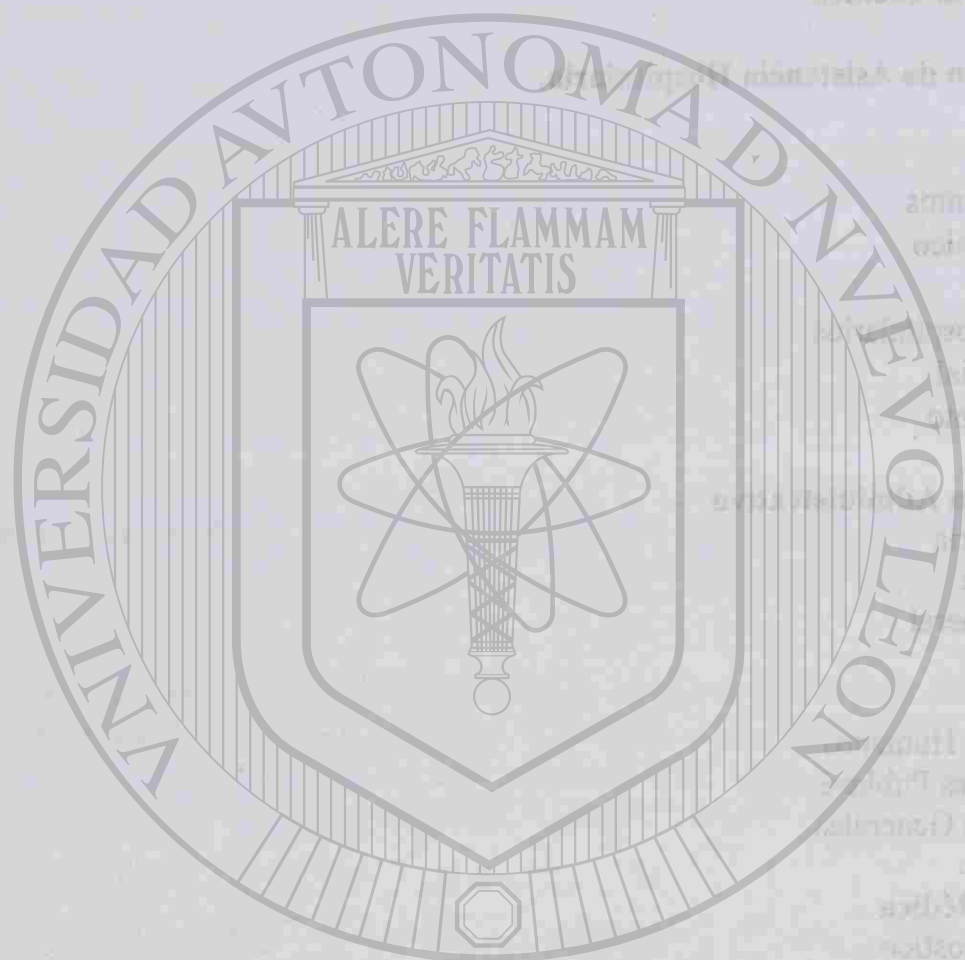
Dirección Administrativa

- ❖ Contraloría
- ❖ Tesorería
- ❖ Caja General
- ❖ Sistemas
- ❖ Jurídico
- ❖ Recursos Humanos
- ❖ Relaciones Públicas
- ❖ Servicios Generales

Dirección Médica

- Radio Diagnóstico
- Patología Clínica
- Anatomía Patológica
- Pediatría
- Cirugía General
- Gineco Obstetra
- Medicina Interna
- Medicina Legal
- Psiquiatría
- Urgencias
- Medicina del deporte
- Medicina Familiar
- Anestesiología

Coordinación de Asuntos Internacionales.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

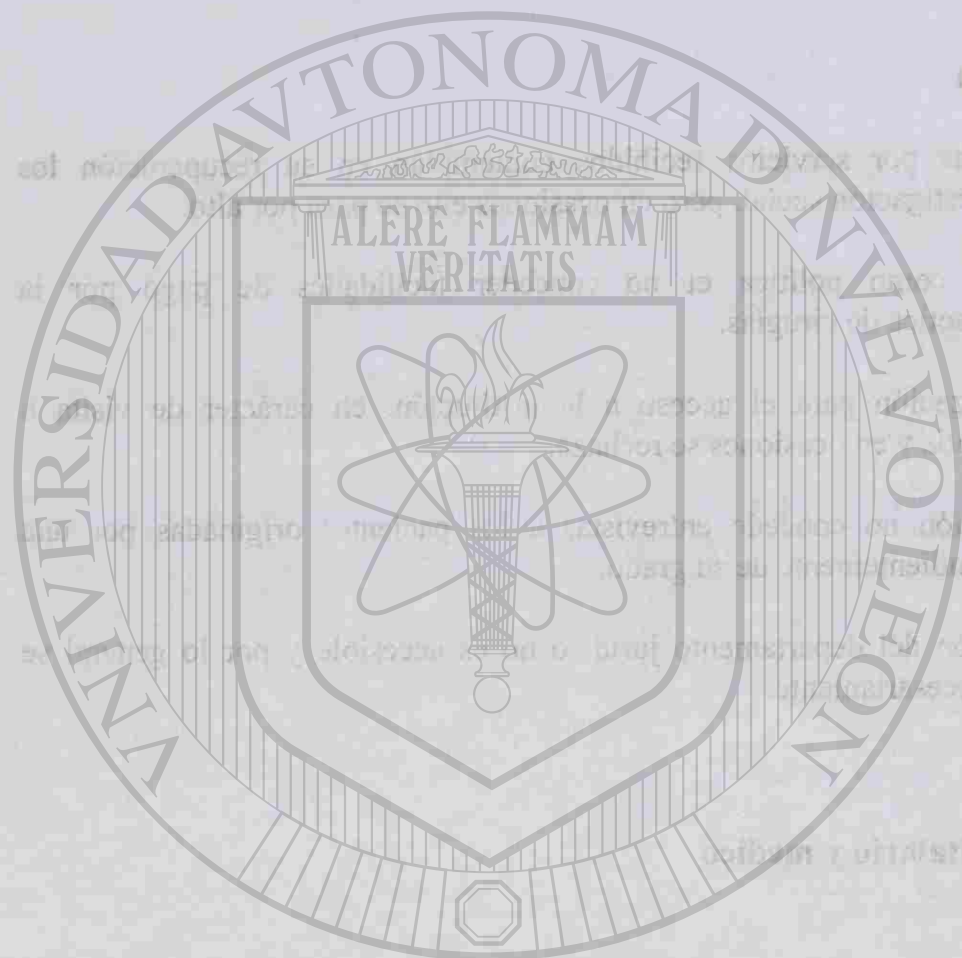
II.- HECHOS SIGNIFICATIVOS REPORTADOS POR EL PACIENTE

A.- Administración

- Las tarifas por servicios recibidos contemplan en su recuperación los resultados de la investigación social, pero en ocasiones ello se pasa por alto.
- Se tiene como política el no conceder facilidades de pago por la hospitalización y practica de cirugías.
- La autorización para el acceso a la institución, en carácter de visita o paciente es complicada y en ocasiones se rechaza.
- La dirección no concede entrevistas a los pacientes originadas por una reclamación, independientemente de su grado.
- La atención del departamento jurídico no es accesible y por lo general se crean conflictos innecesariamente.

B.- Servicio Hospitalario y medico

- Aunque el registro hospitalario es apropiado, puede mejorarse su efectividad y ser más expedito.
- La institución proyecto un rediseño en su unidad de urgencias a efecto de mejorar el servicio e incluir la integración de dos grupos de personal y el primero estaría formado por un especialista en anestesiología, cirugía y medicina critica, así como pediatría y en el segundo especialistas de cardiología, neurología, pediatría y politrauma, pero por diferentes circunstancias esta detenido desde hace cinco meses.
- Existe inquietud de carácter operativo para que la dirección medica se subdivida reagrupando sus especialidades y aunque ha tenido eco este planteamiento no se le ha dado la atención adecuada y potencialmente resultaría en un mejor servicio al paciente



- En su diagnóstico organizacional en general la institución considera que una de sus fortalezas es el recurso humano, integrado por personal médico, enfermeras, médicos residentes, empleados administrativos y operativos y obviamente el cliente satisfecho; situación que mantendrá y mejorará en su caso, para continuar en la vanguardia en este giro.

- En el servicio médico se atienden todas las ramas de la medicina interna, pediatría, gineco-obstetricia, medicina preventiva, cirugía y emergencias, este último caso comentado anteriormente.

- Derivado de los estudios realizados en los servicios de farmacia, se ha concluido que es procedente el concecionar esta actividad y para tal efecto se estudia el mecanismo para hacerlo factible al futuro inmediato.

- Un grupo de 300 médicos especialistas de reconocida solvencia en su área, integran el cuerpo médico activo de la institución, así como 800 médicos más, identificados como asociados y en uno y otro caso se tiene como finalidad prestar y atender el servicio al cliente con la más alta diligencia, esmero y calidad.

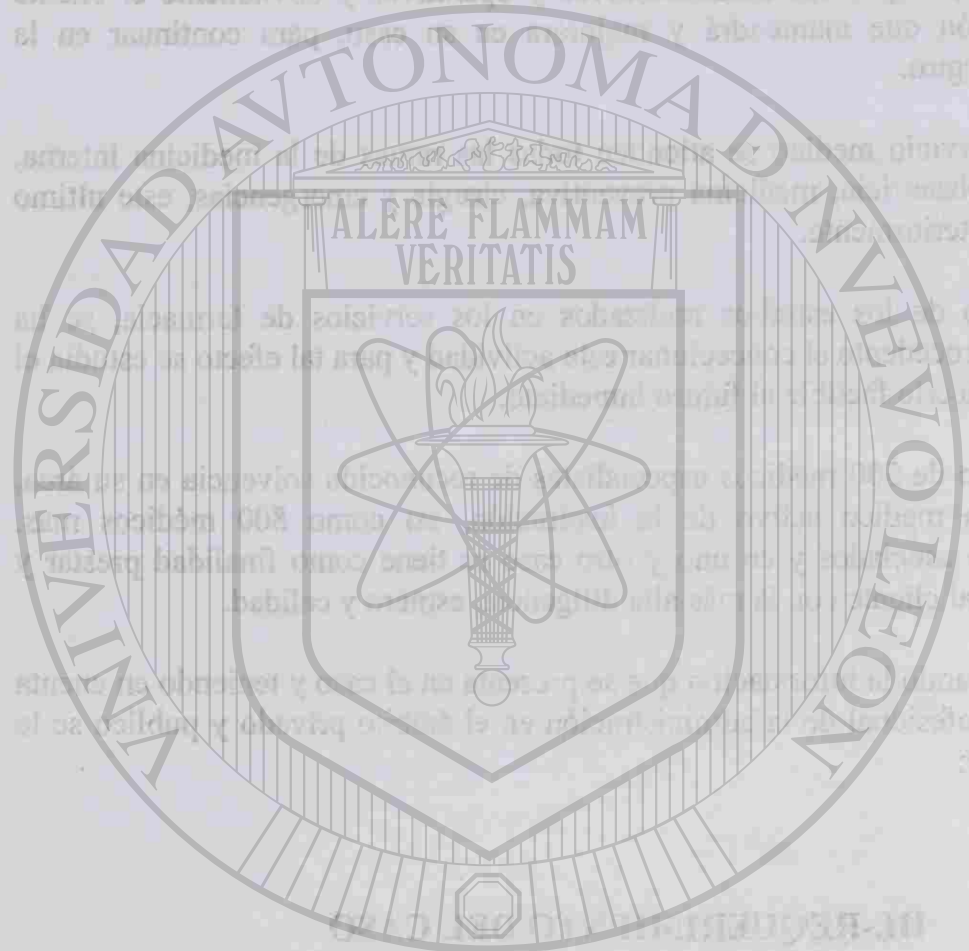
- Considerando la información que se presenta en el caso y teniendo en cuenta que usted es un profesional de la administración en el ámbito privado y público se le solicita lo siguiente:

III.-REQUERIMIENTO DEL CASO

1.- Presentar formalmente su opinión profesional en relación al funcionamiento de la estructura organizacional actual.

2.- Analizar y definir su posición en los casos siguientes:

- a) Política en tarifas por servicios prestados
- b) Estructuración de la Dirección Médica
- c) Unidad de urgencias
- d) Servicio de Farmacia.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA MANUFACTURERA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ZAPATO TENIS

La Empresa Manufacturera Jallisco, S.A. de C.V., esta operando desde 1978. Su principal actividad es el diseño, desarrollo y producción de zapatos de cuero y de sintético para niños y adolescentes por una empresa con capital de riesgo. El Director General es el Ing. Adolfo Castillo, quien cuenta con un título de Ingeniero y con el grado de Maestría en Administración.

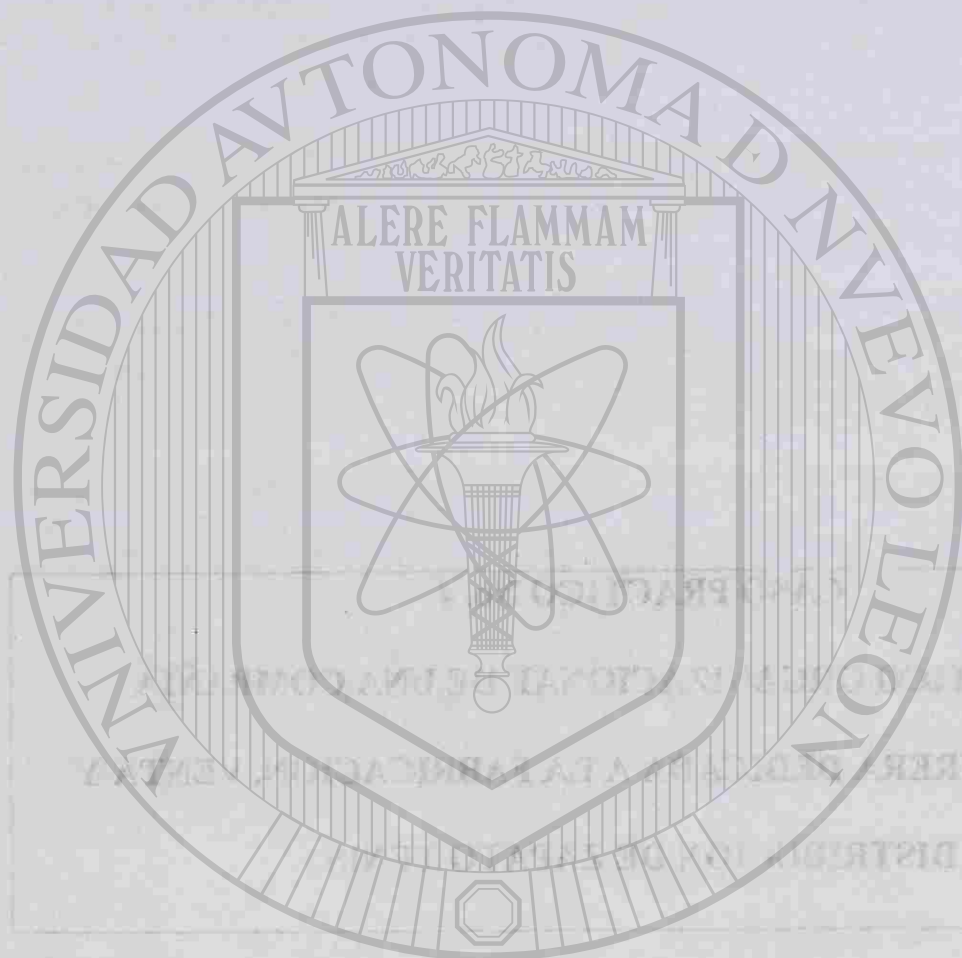
El presente estudio se realizó el 1° de Octubre de 1988, usando los datos proporcionados por el Ing. Adolfo Castillo, quien es el Director General de la Empresa.

CASO PRACTICO No. 4
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA MANUFACTURERA DEDICADA A LA FABRICACION, VENTA Y DISTRIBUCION DE ZAPATO TENIS

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑÍA MANUFACTURERA DEDICADA A LA FABRICACIÓN, VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE ZAPATO TENIS

1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El presente estudio se realizó el 1° de Octubre de 1988, usando los datos proporcionados por el Ing. Adolfo Castillo, quien es el Director General de la Empresa. La compañía opera en un sistema de producción...



DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑIA MANUFACTURERA DEDICADA A LA FABRICACION, VENTA Y DISTRIBUCION DE ZAPATO TENIS

La Compañía Manufacturera Jaliciense, S.A. de C.V., esta operando desde 1988 a nivel nacional, siendo su alcance, desarrollo y penetración al mercado de características estables y es reconocida por otras empresas competidoras, alcanzando un 20% del mercado, su Director General es el Ing. Adrián Castillo Barba, egresado de la Universidad de Guadalajara y con el grado de Maestría en Administración.

1.- CONSTITUCION

Fue constituida el 1º. De Octubre de 1988, siendo los socios fundadores de Guadalajara, Jalisco, y México, D.F., su domicilio social se localiza en la Av. Libertadores No. 3050 Nte. En Zapopan, Jal.

2.- CAPITAL SOCIAL

La compañía tiene un capital social de treinta millones de pesos y esta representado por 30,000 acciones con valor de mil pesos cada una.

3.- PRODUCTO

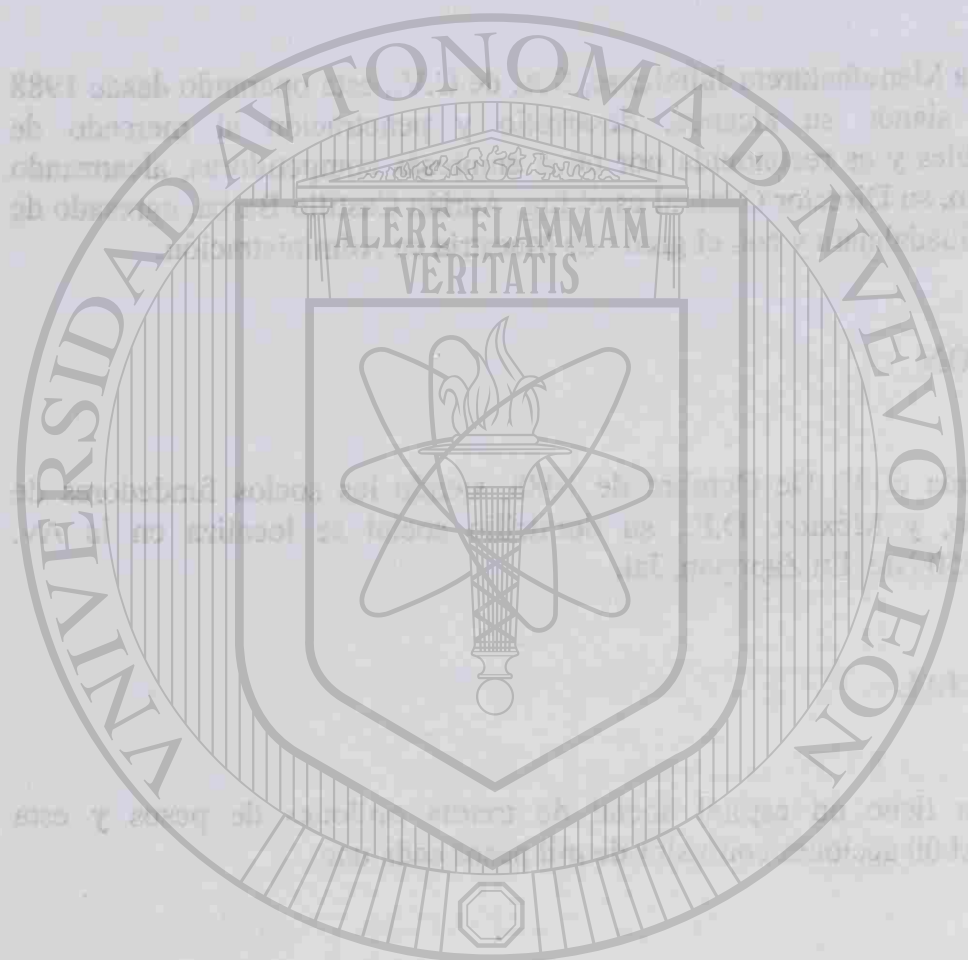
Su línea principal de venta es el Zapato tenis, color blanco, para todas las edades, siendo su marca oficial "Apolo".

4.- ESTRUCTURA ORGANICA

Cuenta con una estructura administrativa esbelta destacando principalmente las gerencias de Administración, Ventas y Operación (Anexo No. 1), la Administración de Recursos Humanos y la de Abastecimientos estan circunscritas al área administrativa y en la de operación se identifican las secciones de selección de materia prima, cortado, cocido, pegamento, armado, control de calidad y producto terminado.

La compañía tiene también su auditor externo y asesor legal.

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑIA
MANUFACTURERA DESTINADA A LA FABRICACION, VENTA Y
DISTRIBUCION DE ZAPATOS TIENE



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.- CANALES DE DISTRIBUCION

Su canal inicial de distribución fue el Estado de Jalisco y posteriormente se extendió a los Estados de Veracruz, México, Chiapas, Yucatán, Oaxaca, Campeche, Tlaxcala, Puebla, San Luis Potosí, Tamaulipas y Nuevo León.

6.- FUERZA LABORAL

Actualmente cuenta con una fuerza laboral de 310 trabajadores, siendo 240 de planta y 70 eventuales; los cuales pertenecen al Sindicato de Independientes, mismos que firmaron su contrato colectivo en el mes de Febrero pasado, el personal eventual espera su planta al corto plazo.

7.- EXPECTATIVAS DEL MERCADO

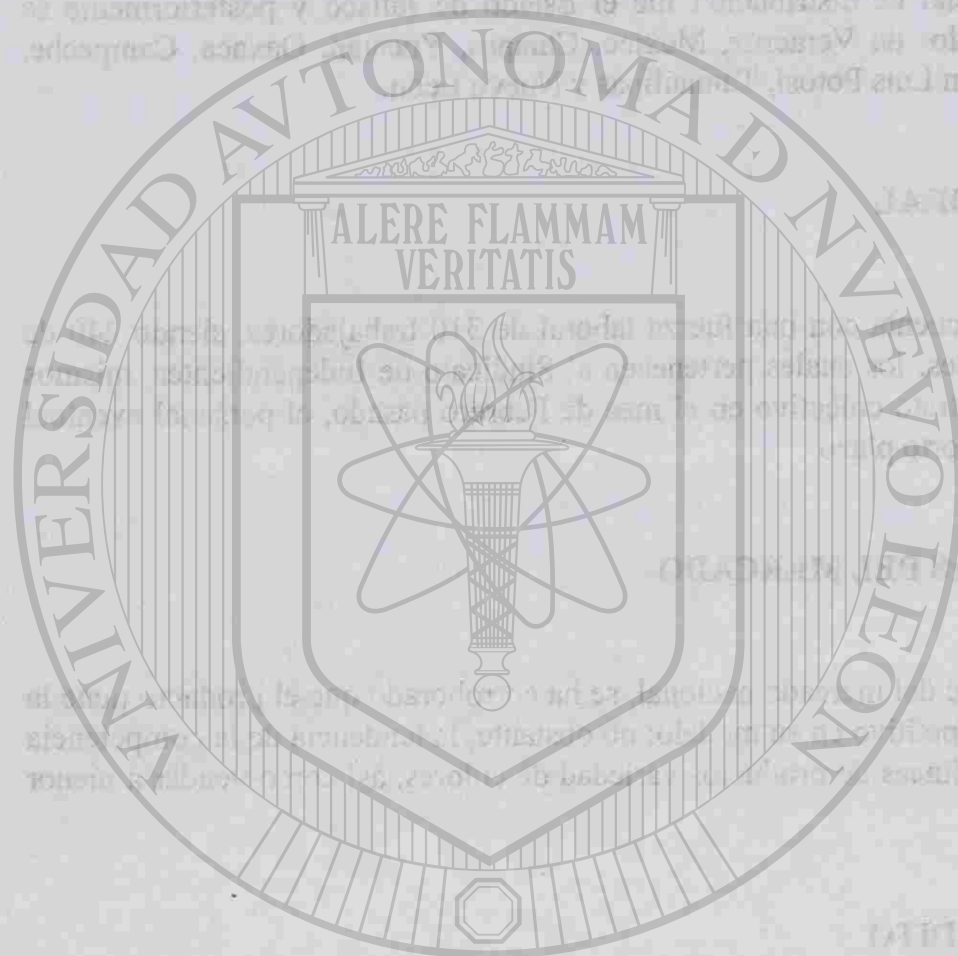
En el ambiente del mercado nacional, se ha corroborado que el producto tiene la calidad y precio competitivo en su modelo; no obstante, la tendencia de la competencia es la de ampliar sus líneas de productos variedad de colores, así como vender a menor precio.

8.- LINEA DE CREDITO

Actualmente se tienen líneas de créditos autorizadas con Banamex y Bancomer que ascienden a diez mil y veinte mil pesos respectivamente.

9.- INSTALACIONES FISICAS

Al inspeccionar las instalaciones físicamente se observó que de carácter urgente se necesita hacer remodelaciones y reparaciones a las áreas de producción y almacenes, mismas que no pueden postergarse.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

10.- ASPECTOS FUNCIONALES DE ATENCION PERMANENTE

FUNCION	SITUACIÓN
a) Mercantil	Controlado
b) Fiscal	Obligaciones vencidas y sin tramite de solución
c) Laboral	Problema potencial con personal eventual
d) Financiero	Adecuación del plan operativo anual
e) Administrativo	Deficiencias de estructura
f) Productivo	Controlado
g) Mercadotecnia	Adecuación de programa

11.- PRECIO UNITARIO DE VENTA

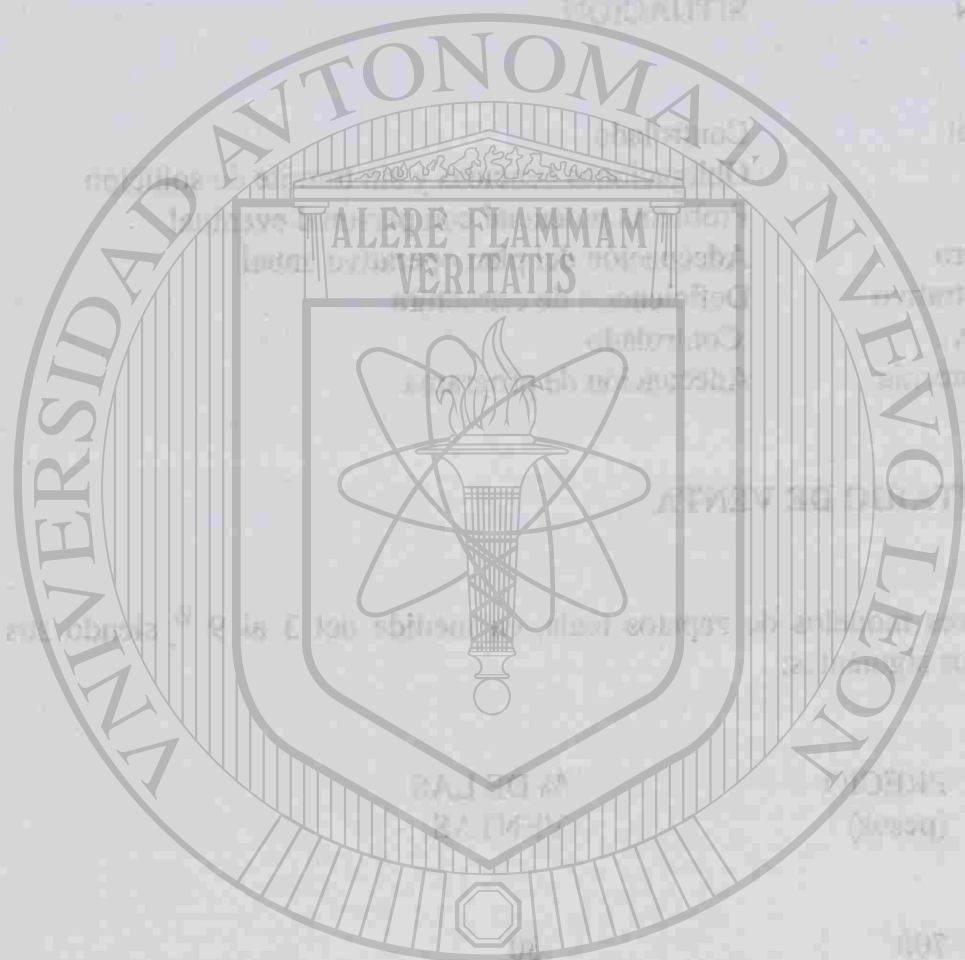
Se operan tres modelos de zapatos tenis, en medida del 3 al 9 1/2, siendo sus precios promedio los siguientes:

MODELO	PRECIO (pesos)	% DE LAS VENTAS
A	700	30
B	500	45
C	350	25
		100

Las ventas netas esperadas para este ejercicio ascienden a 390 millones de pesos.

12.- INFORMACIÓN ADICIONAL

El Ing. Castillo Barba conoce información adicional de la organización y considera importante exponerla por ello la indica a continuación:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A.-VENTAS Y COSTOS

Las ventas al cierre del ejercicio de acuerdo a la actividad real ascienden a 310 millones de pesos, de los cuales el 85% son ingresos operativos y el excedente no operativos.

- Los costos y gastos operativos importan 270 millones de pesos distribuidos en materiales, nomina, indirectos y servicios generales con los porcentuales siguientes: 40, 30, 20 y 10 respectivamente en el anexo No. 2 se ilustra la información de este punto

B.-RECURSOS HUMANOS

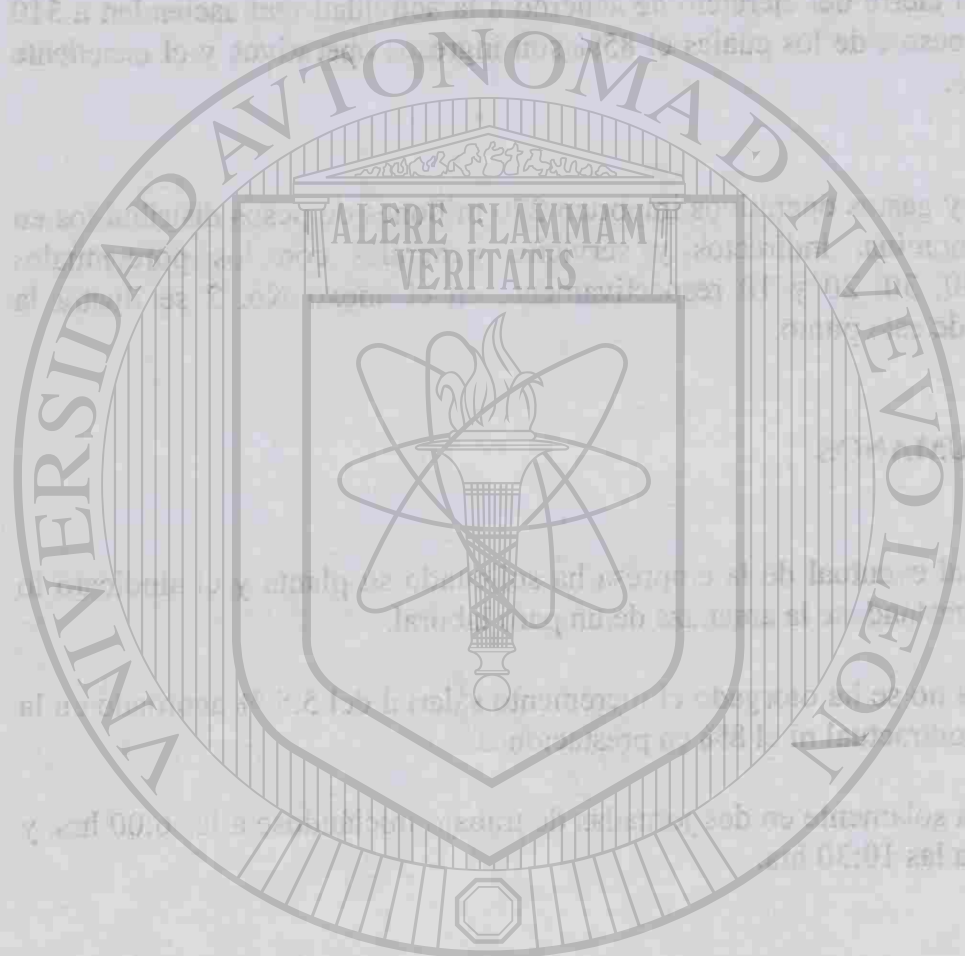
- El personal eventual de la empresa ha solicitado su planta y el sindicato lo reclama, gestándose la amenaza de un paro laboral.
- A la fecha no se ha otorgado el incremento salarial del 5.5 % acordado en la revisión contractual ni el 8% en prestaciones.
- Se elabora solamente en dos jornadas de trabajo iniciándose a las 6:00 hrs. y concluye a las 10:30 hrs.

C.-PRODUCTO

- Existen solo tres modelos de productos, fabricándose solo en color blanco pero se esta preparando para incursionar en otros modelos y colores.

D.-OBLIGACIONES FISCALES

- Existen adeudos fiscales al INFONAVIT, Tesorería del Estado y al Instituto Mexicano del Seguro Social.



E.-CLIENTES

- El numero de clientes distribuidores es de 450, de los cuales el 40% es de los últimos dos años y el resto iniciaron operaciones desde tiempo atrás.

F.-REGULACION AMBIENTAL

- Existe inconformidad por los vecinos por la operación de la planta ya que cometen infracciones ecológicas.

G.-UBICACION

- El área de ubicación de la empresa le permitirá crecer físicamente de ser necesario.

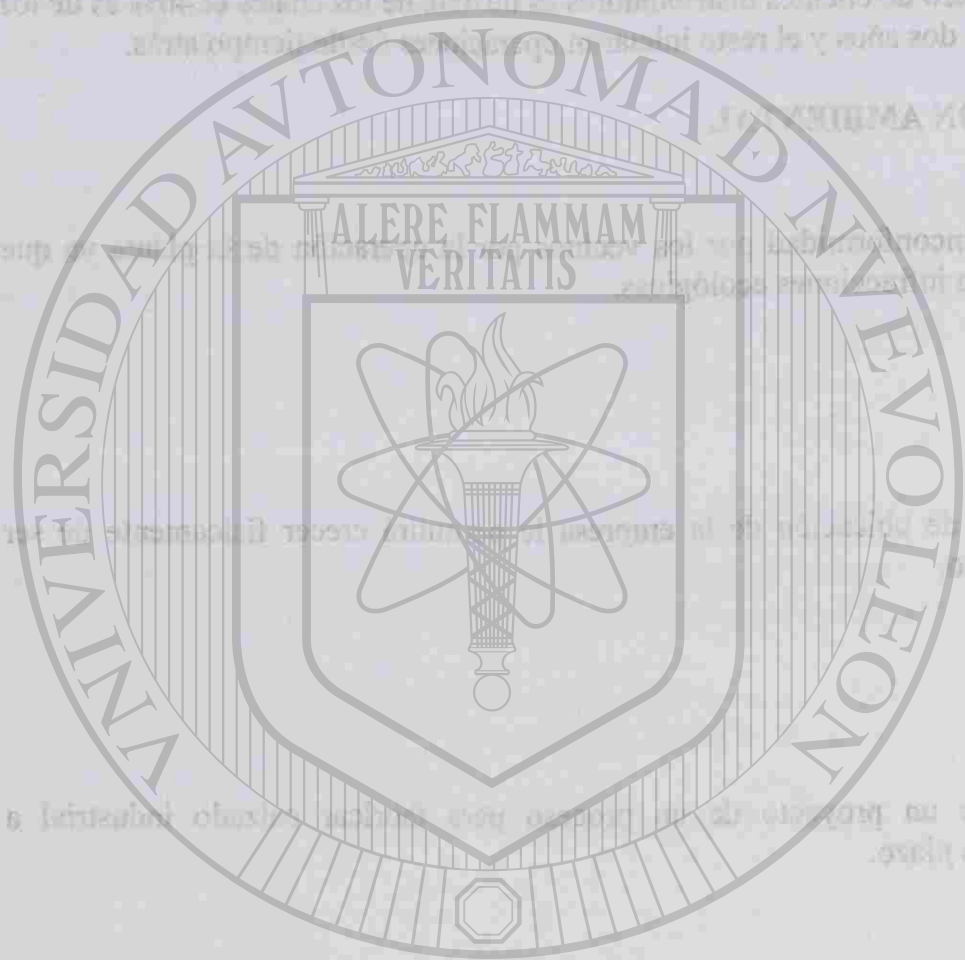
H.-PROYECTO

- Se tiene un proyecto de un proceso para fabricar calzado industrial a mediano plazo.

13.- REQUERIMIENTO DEL CASO

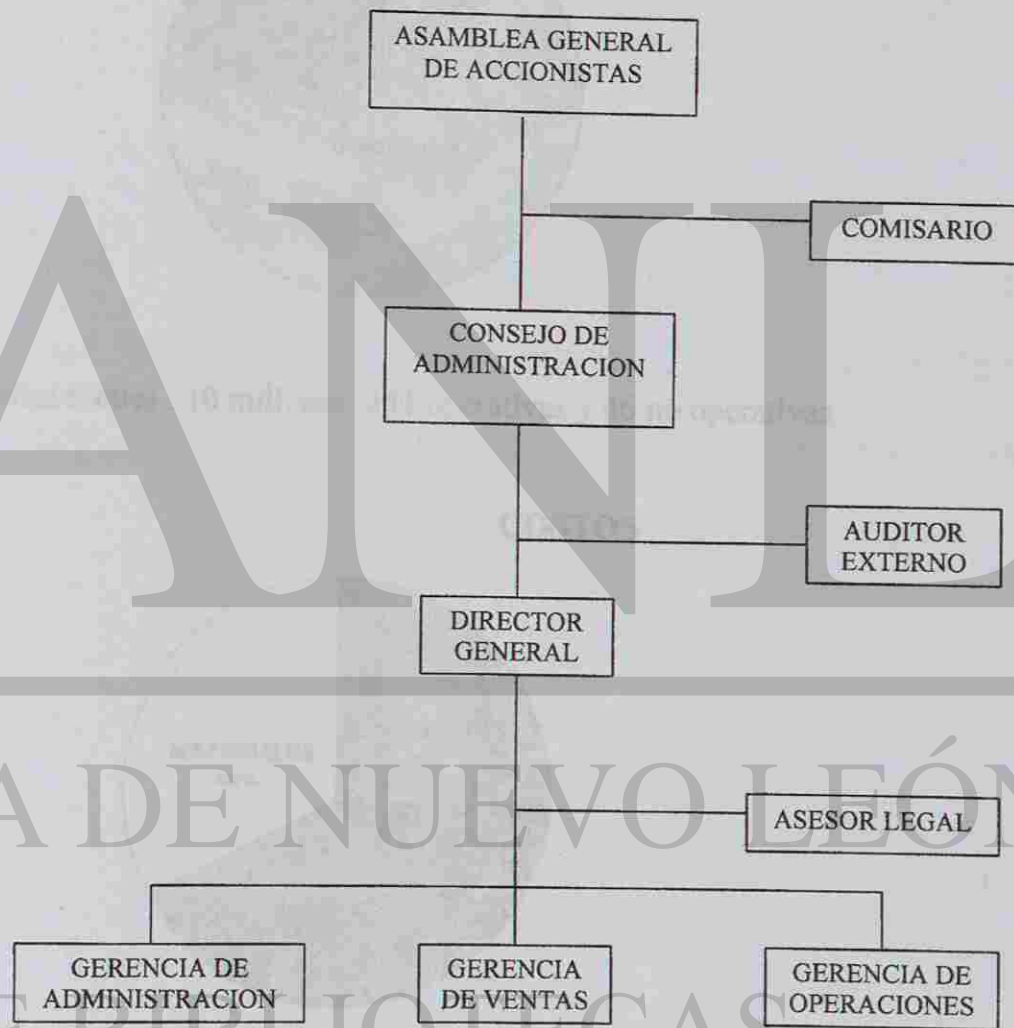
Elaborar un diagnostico general de la compañía, considerando la información que se le ha proporcionado y aspectos que considere pertinente añadir, incidiendo al menos en los puntos siguientes:

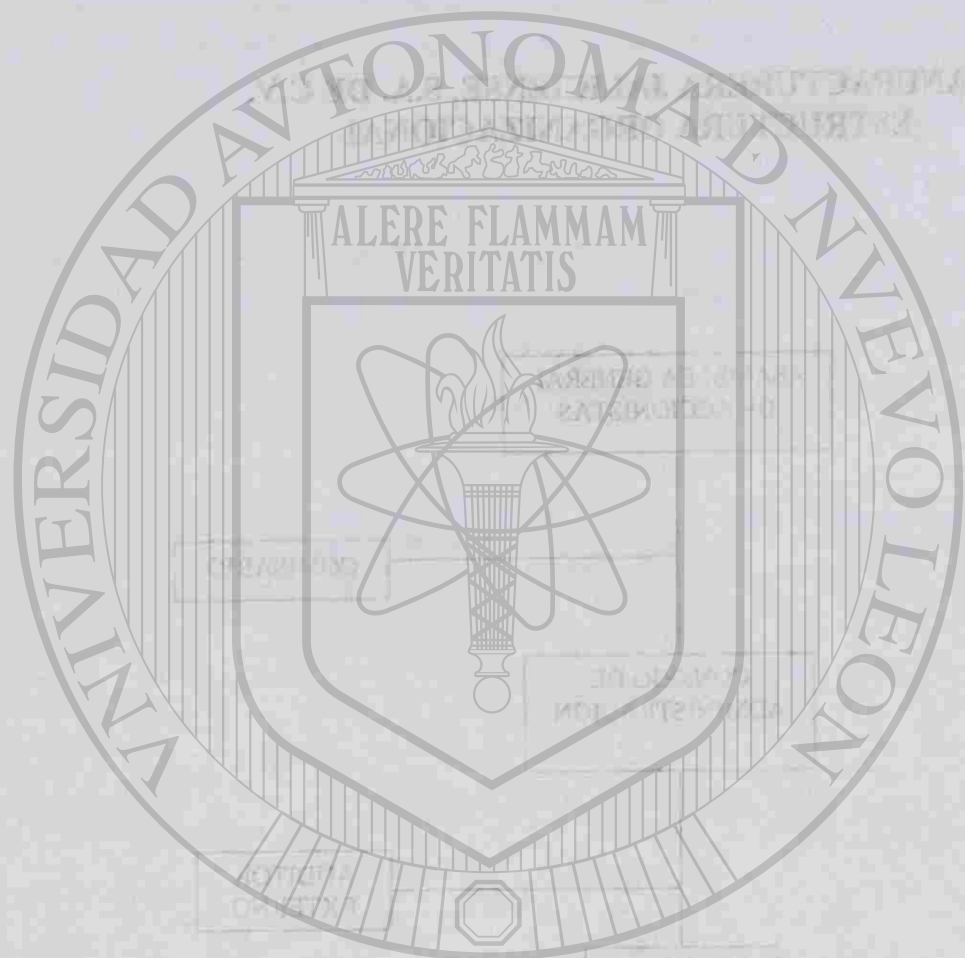
- Estructura Administrativa
- Producto
- Fuerza Laboral
- Mercado
- Obligaciones Fiscales.



ANEXO No. 1
VENTAS Y COSTOS

MANUFACTURERA JALICIENSE, S.A. DE C.V.
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO NO. 2

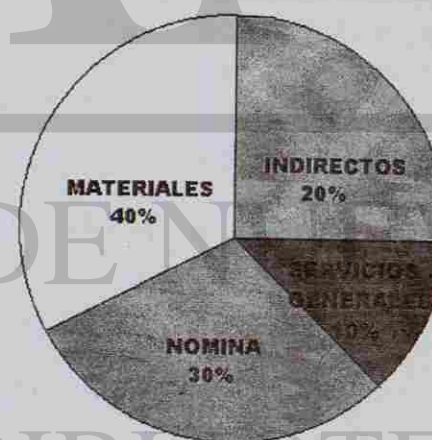
VENTAS Y COSTOS

VENTAS



Ventas totales 310 millones; 264 operativas y 46 no operativas.

COSTOS



Costos y Gastos totales 270 millones; 108 Materiales, 81 Nomina, 54 Indirectos y 27 Servicios Generales



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Costos y Gastos totales 270 millones 100 mil pesos. 100 millones 24 mil pesos y 172 mil pesos.

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA ARNESES ELECTRONICOS PARA EXPORTACION

En la ciudad de Matamoros, Tamaulipas, se crea la empresa "Electronica Flaminia del Norte, S.A. de C.V.", fundada en 1977 y dedicada a la fabricación y comercialización de Arneses Electronicos para Exportación.

El domicilio de la empresa es ubicado en la calle Beza y Mina, #41 en la ciudad de Matamoros y la planta en la calle Cumil # 200 y sus teléfonos son los números 244-582, 12-3764 y 12-4088.

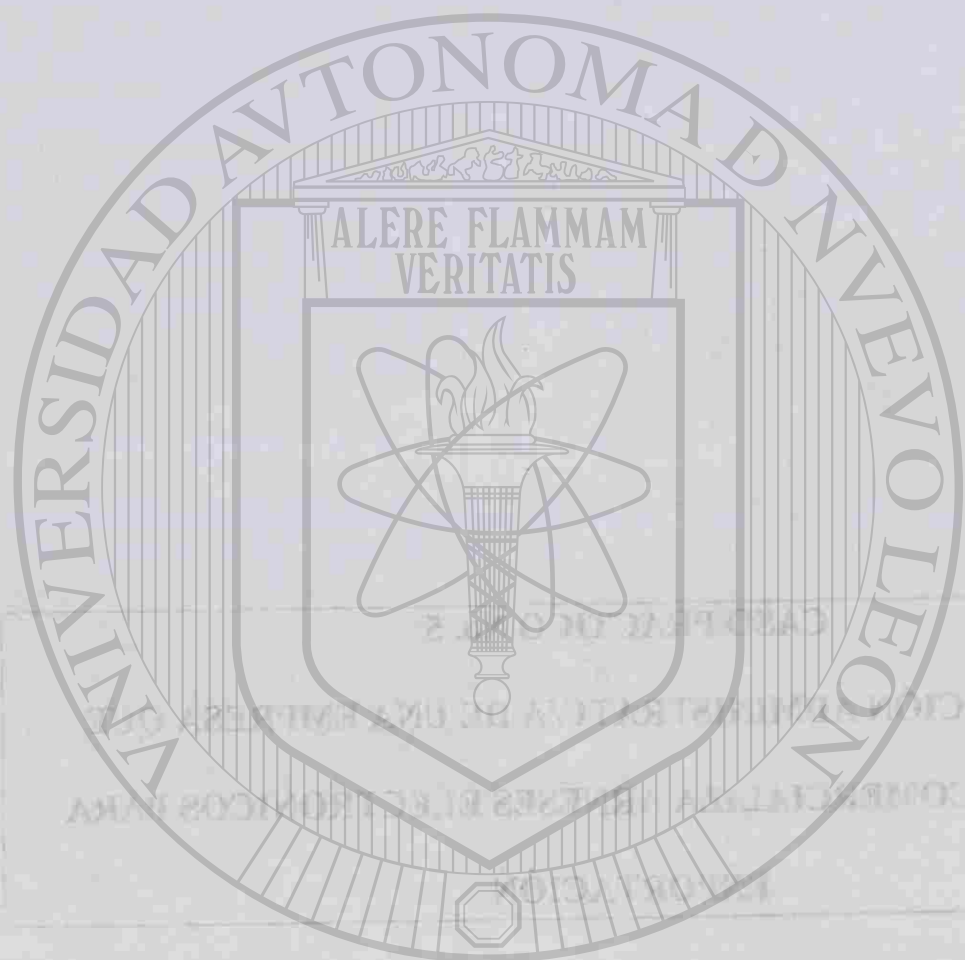
El producto principal de la empresa es el cable de fibra óptica y los cables de fibra óptica de alta capacidad.

CASO PRACTICO No. 5
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA ARNESES ELECTRONICOS PARA EXPORTACIÓN

El producto principal de la empresa es el cable de fibra óptica y los cables de fibra óptica de alta capacidad.

El producto principal de la empresa es el cable de fibra óptica y los cables de fibra óptica de alta capacidad.

El producto principal de la empresa es el cable de fibra óptica y los cables de fibra óptica de alta capacidad.



ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA ARNESES ELECTRONICOS PARA EXPORTACION.

En la ciudad de Matamoros Tamaulipas esta establecida la empresa Manufacturera Electrónica del Noreste, S.A. de C.V., fundada en 1990 y tiene como giro principal la fabricación y comercialización de Arnese Electrónicos, los cuales canaliza para el mercado de exportación.

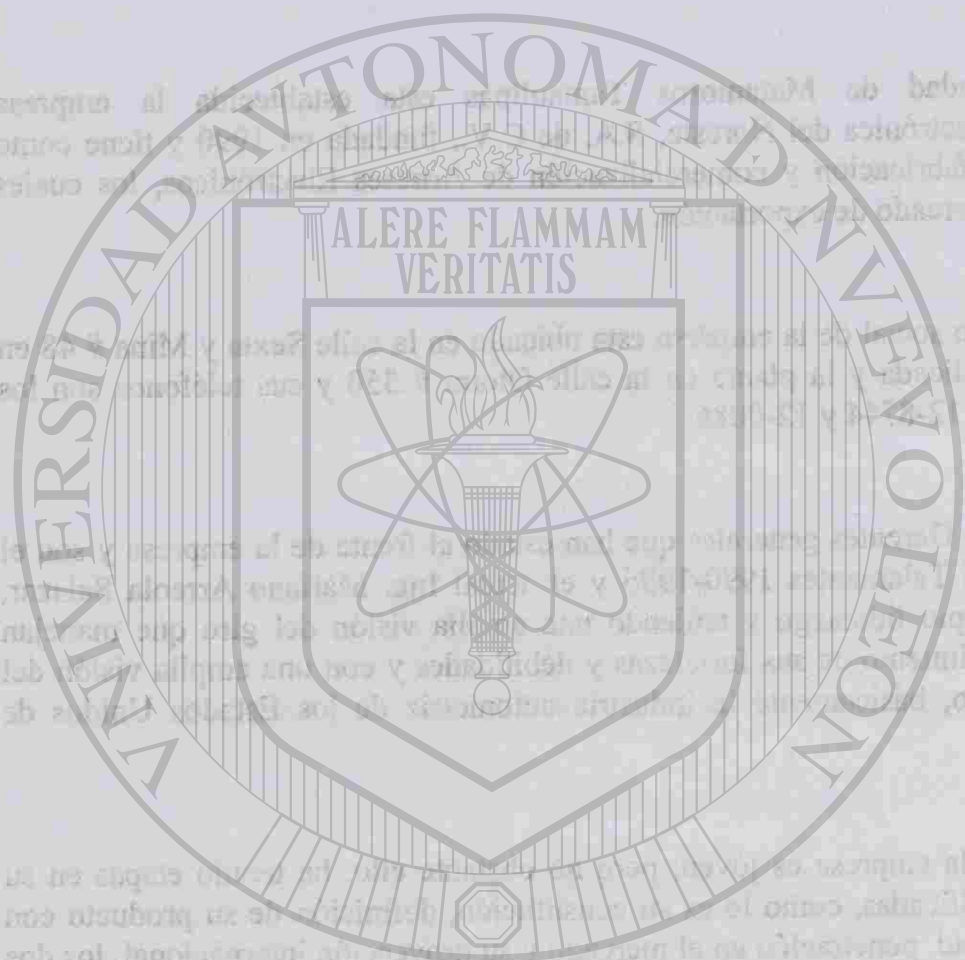
El domicilio social de la empresa esta ubicado en la calle Sexta y Mina # 48 en la localidad ya indicada y la planta en la calle Otomi # 350 y sus teléfonos son los números 12-8502, 12-8744 y 12-0086.

Dos son los Gerentes generales que han estado al frente de la empresa y son el Lic. Rogelio Solis Talamantes 1990-1996 y el actual Ing. Mariano Arreola Salazar, ambos con su propio liderazgo y teniendo una amplia visión del giro que manejan además con conocimiento de sus fortalezas y debilidades y con una amplia visión del mercado extranjero, básicamente la industria automotriz de los Estados Unidos de Norte América.

La vida de la empresa es joven, pero no obstante ello, ha tenido etapas en su desarrollo muy tipificadas, como lo es su constitución, definición de su producto con estándares de calidad, penetración en el mercado y su proyección internacional, los dos directores que se han mencionado han contribuido significativamente en la obtención de estos logros.

Los directivos de la empresa han aprovechado al máximo la asistencia a delegaciones comerciales que el gobierno del estado de Tamaulipas ha promovido a las ciudades de San Antonio, Houston y Dallas en el estado de Texas, así como la ciudad de Chicago Illinois, y ello les ha permitido exponer su producto y relacionarse con clientes potenciales.

Considerando sus expectativas la empresa ha procurado seleccionar para su equipo de trabajo directivo, Profesionistas altamente calificados en su especialidad, así como proactivos dispuestos al cambio, líderes, comunicólogos, atentos ha resultados y respetuosos de la ética y valores.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

En la actualidad los profesionistas que laboran en los puestos directivos son egresados de la Universidad Autónoma de Tamaulipas, Universidad Autónoma de Nuevo León e Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, todos ello con excelentes resultados laborales.

El Ing. Arreola Salazar ha manifestado a su equipo de trabajo la necesidad de redoblar esfuerzos, ya que las relaciones comerciales que tienen con la Cia. General Motors con sede en Kokoma, Indiana, E.U.A. requiere de una disciplina laboral optima, diligencia en la terminación y entrega de pedidos, así como e mantenimiento de la calidad del producto.

Derivado de lo anterior concerta una reunión de trabajo con representantes del despacho Carreon, Santibañez consultores de empresas y el cual les expone la información relevante de la empresa a efecto de recibir su opinión de mejora funcional de ser procedente.

Dentro de la información aludida se encuentra la siguiente:

1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

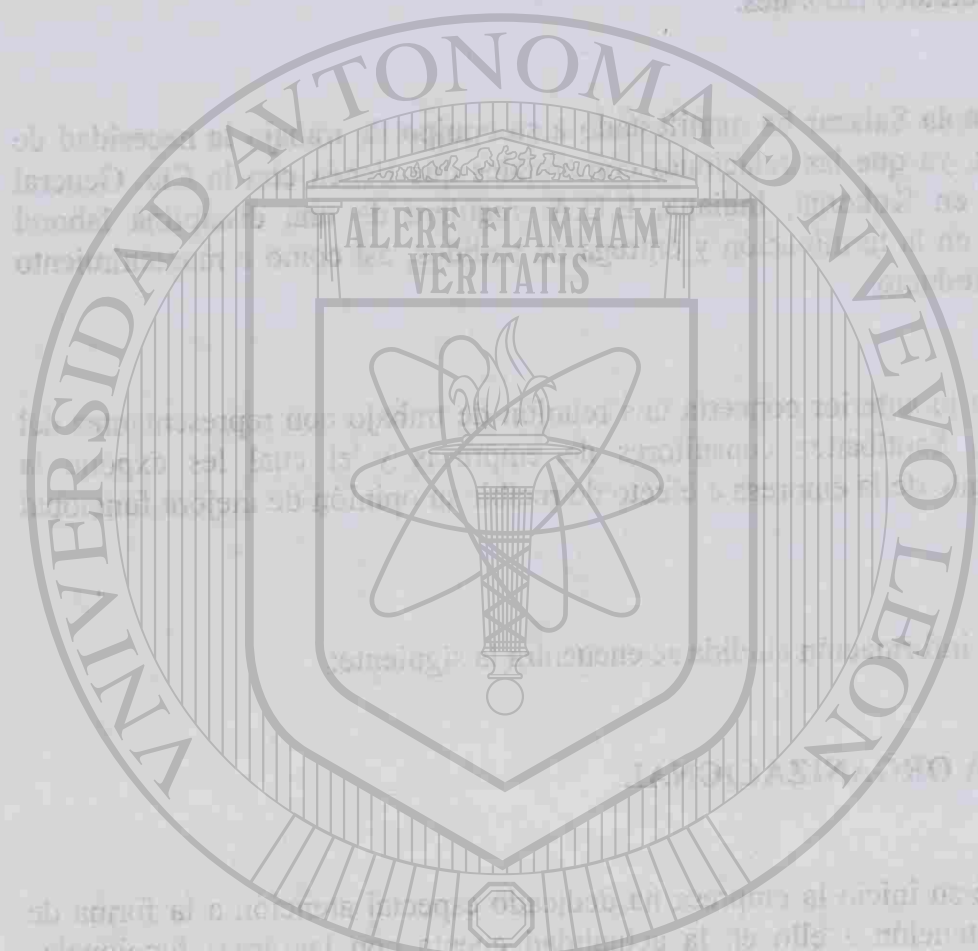
Desde su inicio la empresa ha dedicado especial atención a la forma de organizarse y en atención a ello en la actualidad cuenta con las áreas funcionales siguientes:

ASPECTO LEGAL

- Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Comisario, Gerente General, así como el servicio de Auditoría Externa. ®

ASPECTO CONVENCIONAL

- Gerencia Administrativa, Gerencia de Ventas y Gerencia de Operaciones.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Para efectos ilustrativos se acompaña en el anexo No. 1 el organigrama de la empresa.

2.- ACTIVIDAD OPERATIVA

VISION

La empresa ha mantenido desde su inicio la visión de trascender con su producto en el mercado extranjero, el cual por cierto no es fácil, al contrario es competido y ha basado su penetración consolidando una disciplina presupuestal en el gasto, racionalización en la utilización y aplicación de recursos, administración de personal calificado y definición de estructura orgánica esbelta.

A la fecha mantiene operaciones comerciales en los Estados Unidos de Norte América, Taiwan y Singapur.

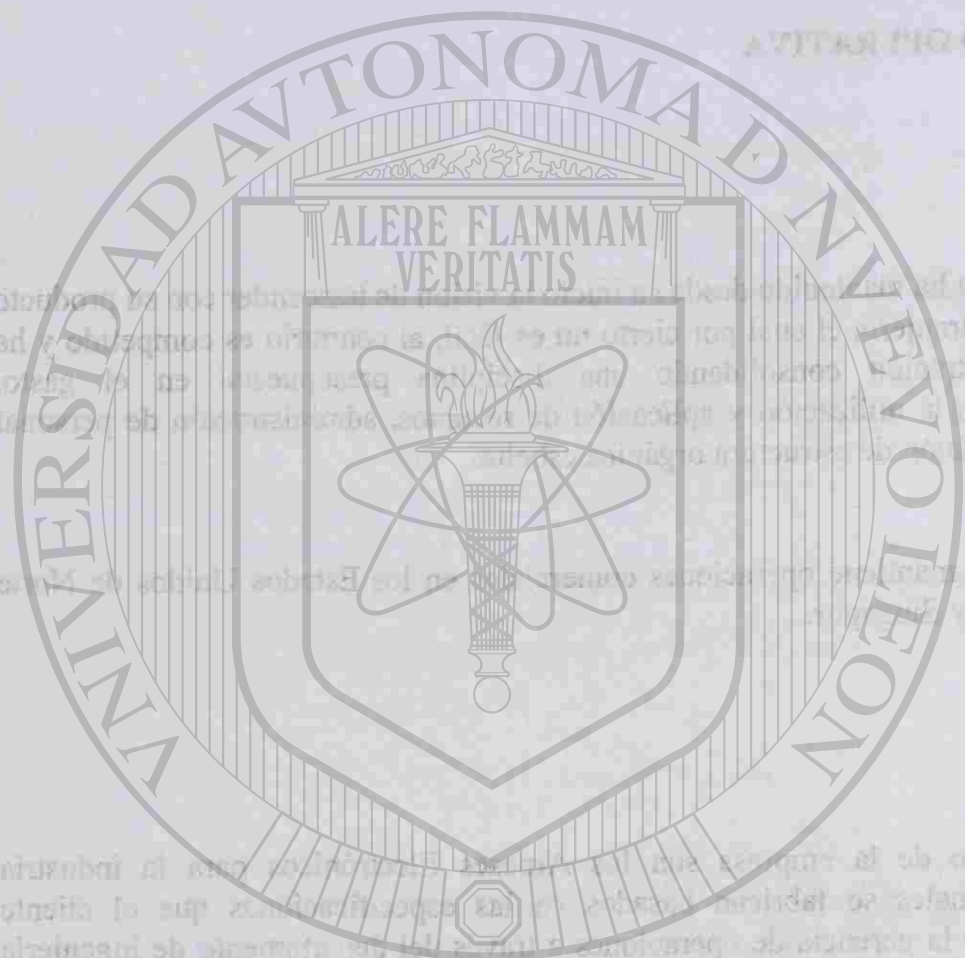
PRODUCTO

El Producto de la empresa son los Arnese Electrónicos para la industria automotriz, los cuales se fabrican basados en las especificaciones que el cliente proporciona y que la gerencia de operaciones a través del departamento de ingeniería revisa y cotiza para su aprobación, obteniendo posteriormente el pedido y contrato respectivo, realizando las entregas vía aérea apoyándose en gerencias aduanales.

En su proceso general utilizan rollos de cable que son cortados, desferrados, prensados para colocar la terminal que es el proceso final, mismo que es delicado y determinante en la calidad del producto.

CALIDAD

La empresa ha tenido su reconocimiento de calidad en el ISO 9000 y 9002, recibiendo periódicamente visitas de personal de la firma autorizada que corroboran sus procedimientos y practicas de trabajo, ello le permite ser reconocido por sus



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

clientes, que por cierto también envían instructores altamente calificados para capacitar a los mandos intermedios del área productiva.

REMESAS DE EFECTIVO

Los clientes extranjeros depositan su liquidación en una cuenta bancaria de la Ciudad de Nueva York y de ahí la empresa la transfiere a la Ciudad de Bronswille Texas y posteriormente efectúa sus transacciones específicas al interior del País, utilizando "spewa".

3.- VOLUMEN DE VENTAS

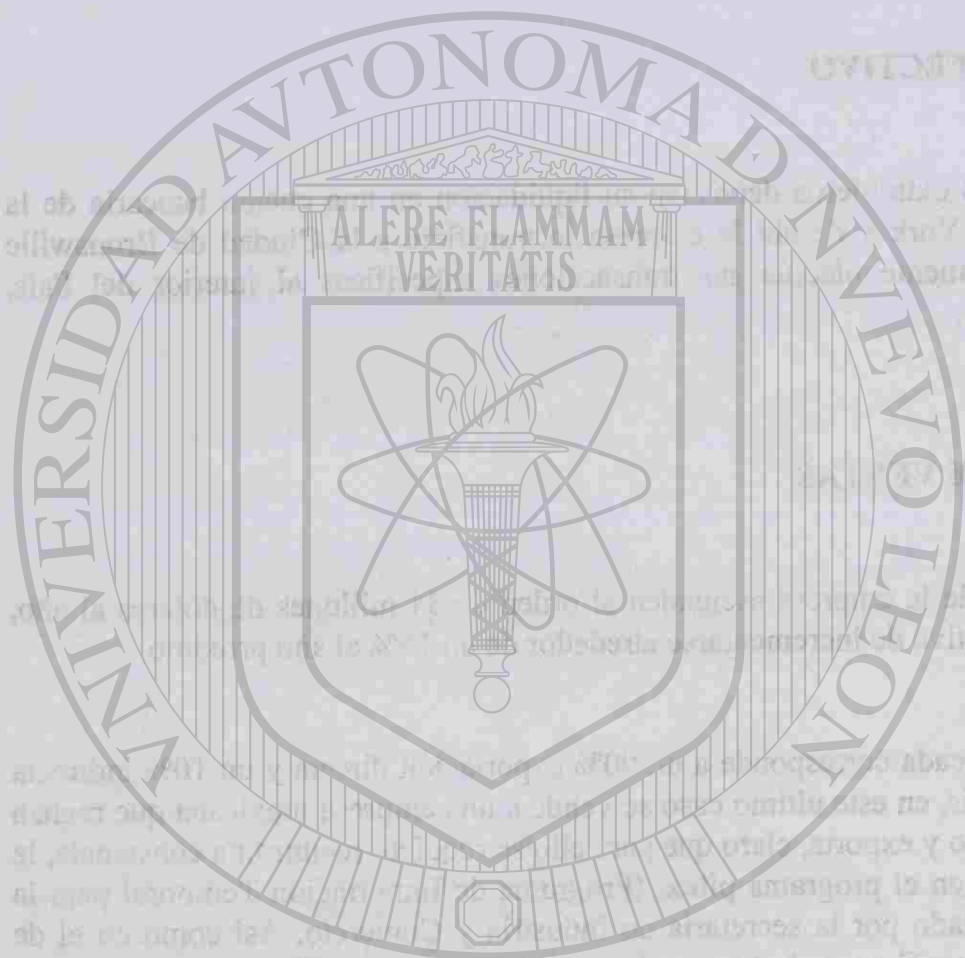
Las ventas de la empresa ascienden al orden de 34 millones de dólares al año, teniendo la perspectiva de incrementarse alrededor de un 15% el año próximo.

La cifra indicada corresponde a un 90% exportación directa y un 10% indirecta anexo No. 2 es decir, en este último caso se vende a una empresa mexicana que realiza un proceso agregado y exporta, claro que para ello se requiere recibir una constancia, la empresa ha estado en el programa pitex, (Programa de Importación Temporal para la Exportación), regulado por la secretaria de Industria y Comercio, Así como en el de "ALTEX" (Altamente Exportador) teniendo su registro correspondiente.

4.- PLANTA LABORAL

Laboran en la planta 550 trabajadores de los cuales 55 son de confianza y 495 operarios fluctuando su edad entre los 19 y 50 años, de ser necesario en temporadas específicas se contrata personal eventual en turnos especiales.

La distribución del personal se encuentra en la siguiente forma:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PERSONAL	NUMERO	%
Administrativo	40	7
Ventas	15	3
Operativo-Obrero	495	90
TOTAL	550	100

Se tiene celebrado contrato colectivo de trabajo con un sindicato independiente y las relaciones laborales son armoniosas, celebrándose juntas periódicas para dar seguimiento a los acuerdos legales y/o convencionales.

5.- HORARIO DE TRABAJO ESTABLECIDO

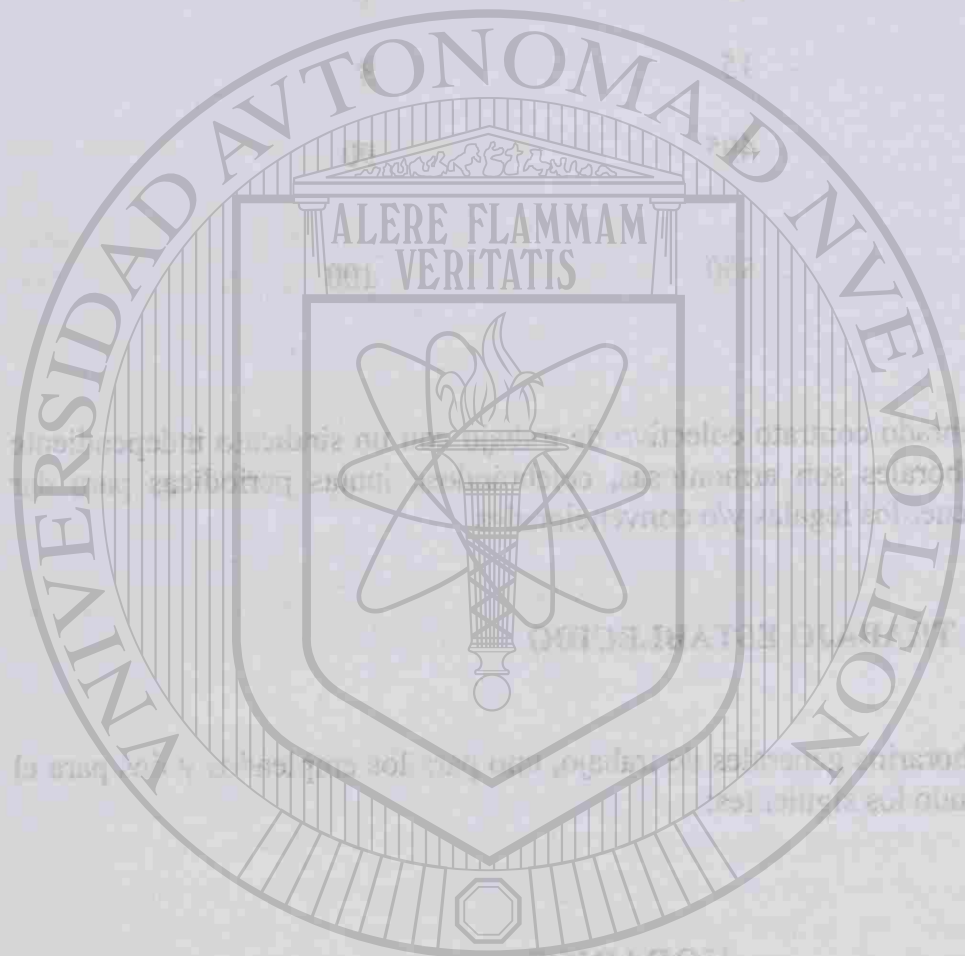
Existen tres horarios generales de trabajo, uno para los empleados y dos para el personal obrero, siendo los siguientes:

HORARIOS

EMPLEADOS	OBREROS
8:00 Hrs. A.M. – 18:00 Hrs. P.M.	6:00 Hrs. A.M. – 14:00 Hrs. P.M.
	14:00 Hrs. P.M. – 10:00 Hrs. P.M.

6.- EFECTIVIDAD FUNCIONAL

Es indudable que la empresa dedica especial atención al campo organizacional pero el Ing. Arreola Salazar estima que es oportuno revisar las cargas de trabajo en sus tres áreas funcionales ya que no esta muy convencido de la distribución de ellas,



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

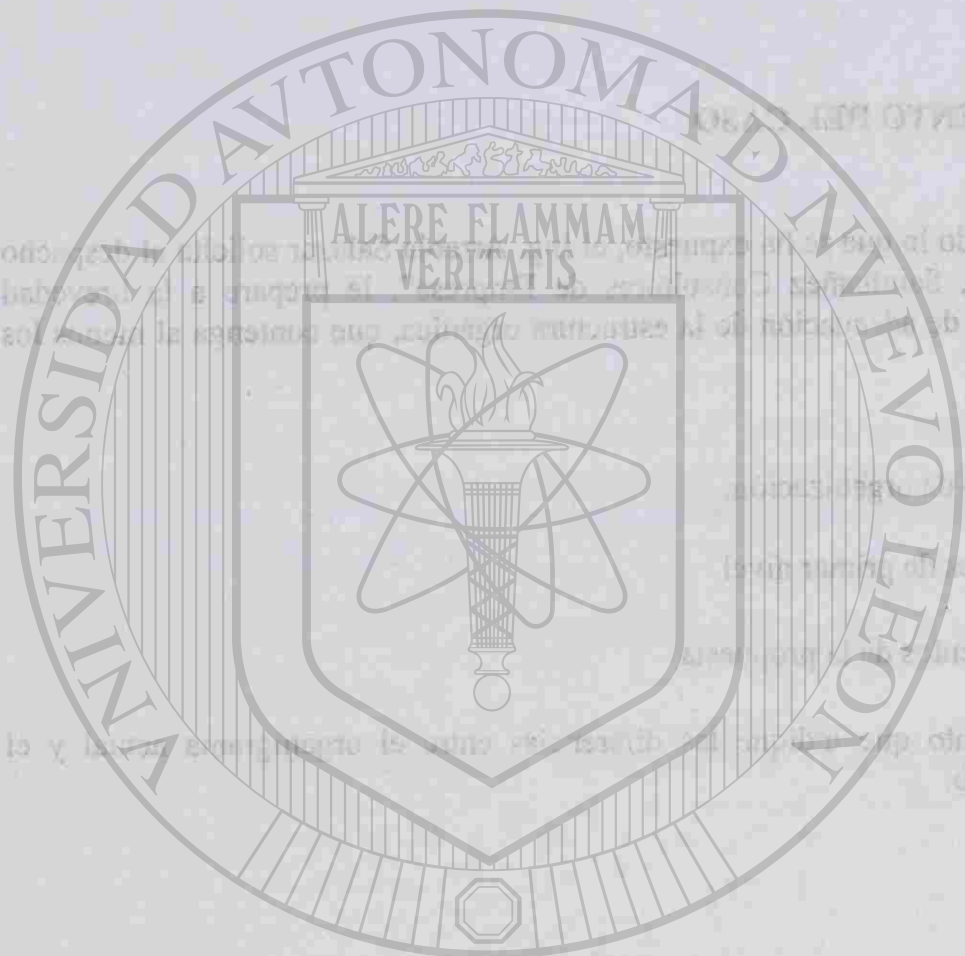
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

presentándose en ocasiones contrariedades que afectan la oportunidad del cumplimiento de los compromisos contraidos y ello puede ocasionar "castigos" por parte del cliente y en su caso extremo la cancelación o devolución del pedido o producto.

7.-REQUERIMIENTO DEL CASO

Considerando lo que se ha expuesto, el Ing. Arreola Salazar solicita al despacho externo, "Carreon, Santibañez Consultores de Empresa", le prepare a la brevedad posible un estudio de adecuación de la estructura orgánica, que contenga al menos los siguientes puntos:

- Proyecto de organización.
- Funciones de primer nivel
- Fundamentos de la propuesta
- Documento que indique las diferencias entre el organigrama actual y el propuesto.

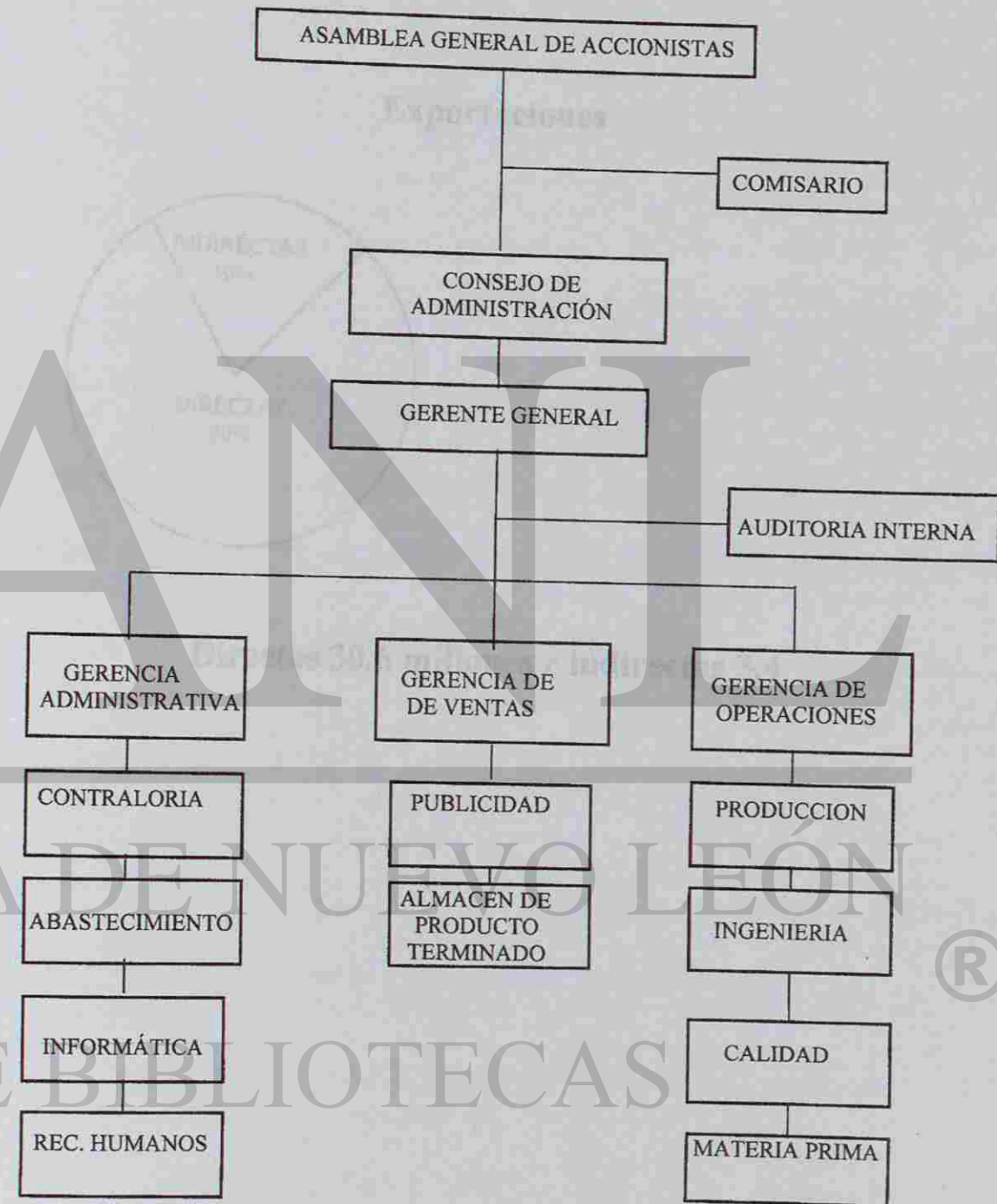


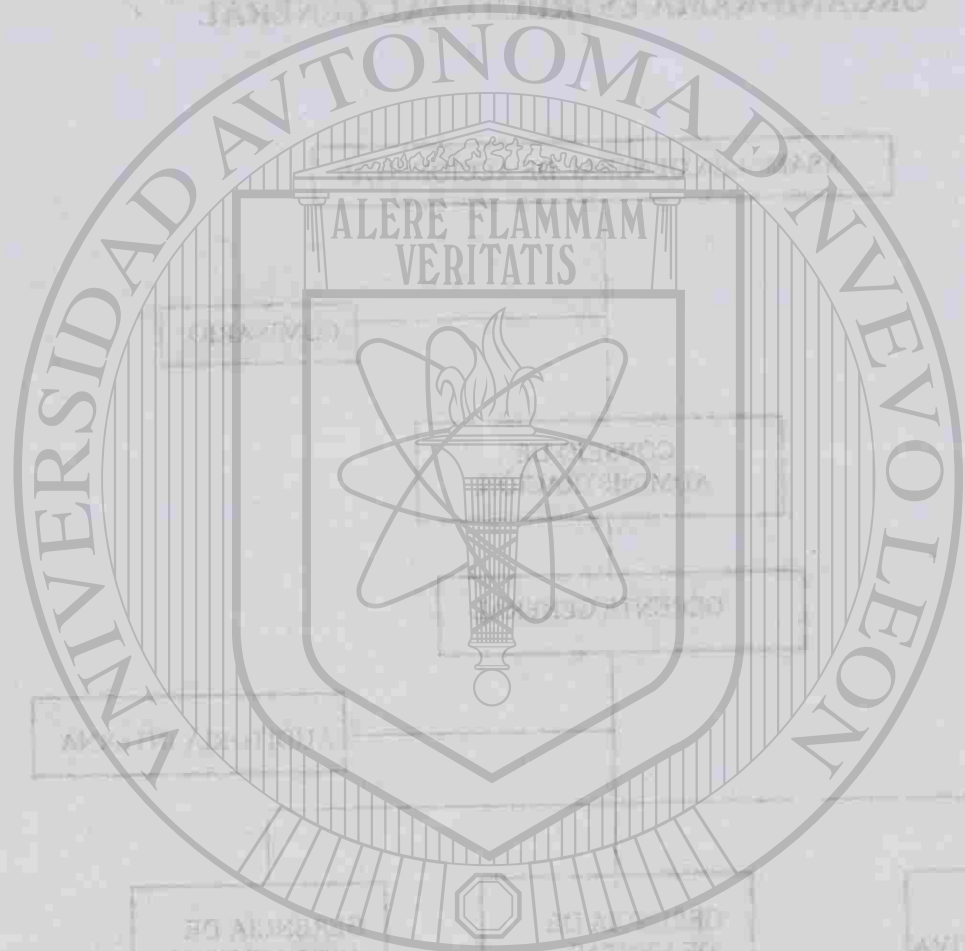
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO No. 1

MANUFACTURERA ELECTRONICA DEL NORESTE, S.A. DE C.V. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL GENERAL





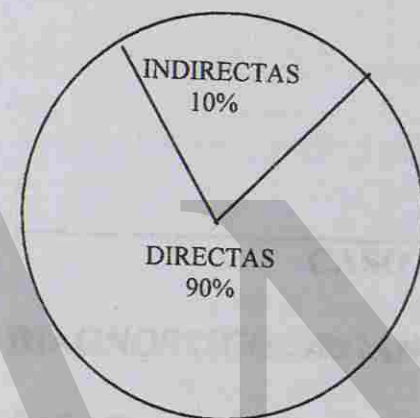
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

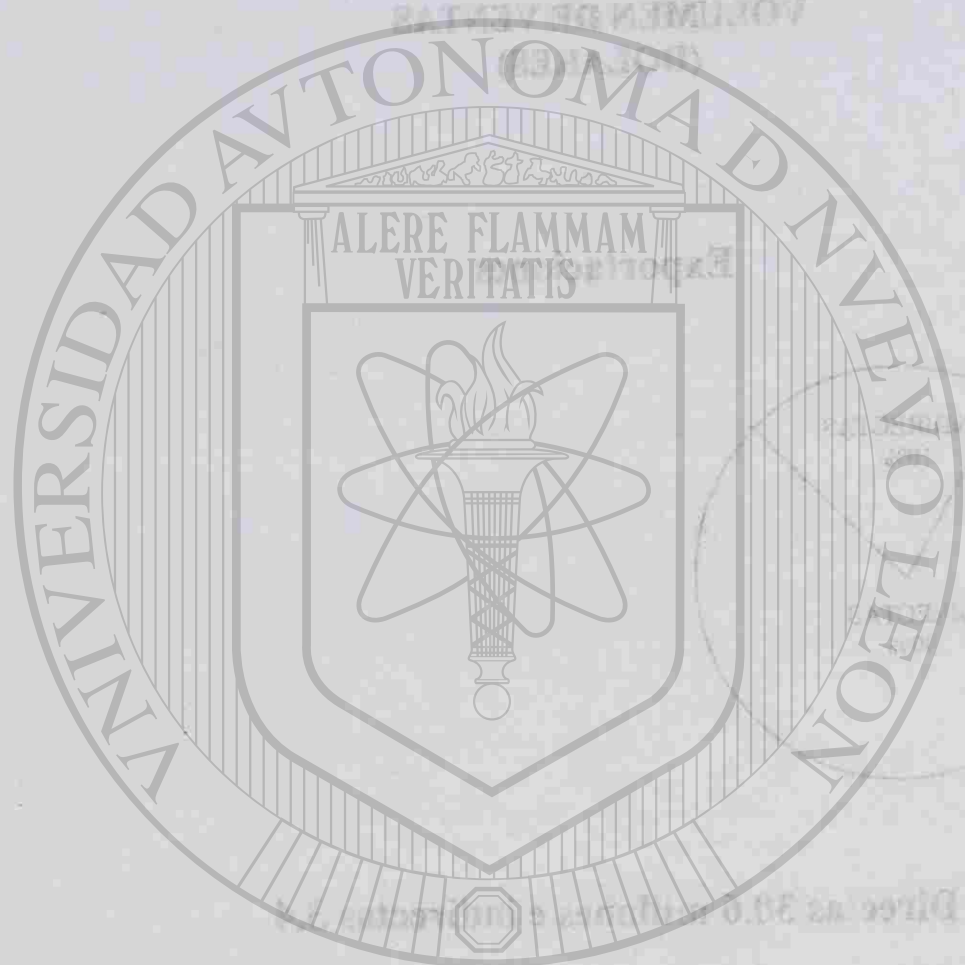
ANEXO No. 2

VOLUMEN DE VENTAS
(DOLARES)

Exportaciones



Directas 30.6 millones e indirectas 3.4



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑIA DEDICADA AL SERVICIO DE REFRIGERACION DOMESTICA, COMERCIAL E INDUSTRIAL

En el estado de San Luis Potosí, S.L.P., con establecimiento la Compañía "Elfrío" de San Luis Potosí, S.A. de C.V., fundada en el año de 1974 y operando en su línea de negocio servicios de refrigeración comercial e industrial, desde el año de 1985, cuando se inició el servicio de mantenimiento de todo tipo de refrigeración.

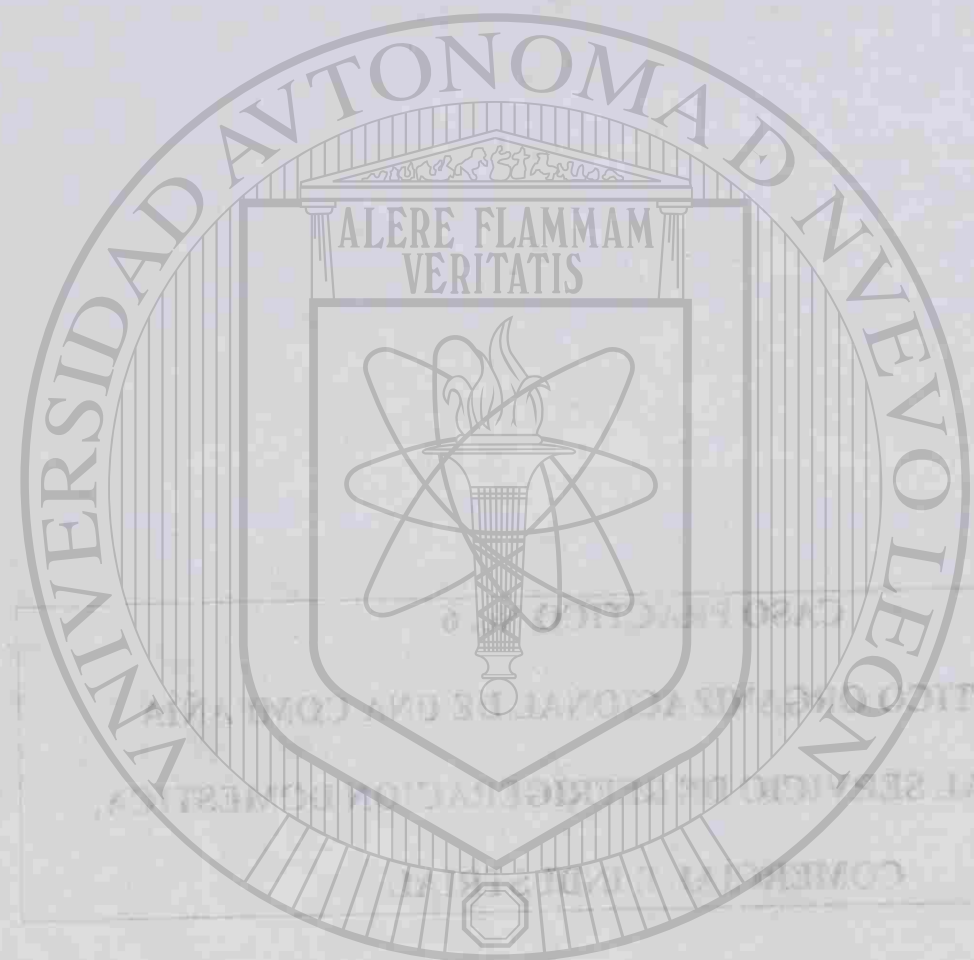
El 20% de la capital de la compañía está formada por la parte Central Tamara Páez, 10% por la parte de la familia del Valle en donde están involucrados también, los integrantes de la administración y el resto de la capital la forman los miembros del personal.

CASO PRACTICO No. 6
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑIA
DEDICADA AL SERVICIO DE REFRIGERACION DOMESTICA,
COMERCIAL E INDUSTRIAL

Los servicios de refrigeración comercial e industrial son prestados en la ciudad de San Luis Potosí, Jalisco, México, S.L.P., así como en el resto de los estados de San Luis Potosí, Jalisco, Veracruz, Oaxaca, Puebla, Tlaxcala, Hidalgo, Querétaro, Guanajuato, Coahuila, Durango, Zacatecas, San Luis Potosí, S.L.P., y en los estados de los alrededores.

El diagnóstico organizacional de la compañía "Elfrío" de San Luis Potosí, S.A. de C.V., se realizó en el mes de agosto del año 1985, en el domicilio de la compañía, en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., México.

El diagnóstico organizacional de la compañía "Elfrío" de San Luis Potosí, S.A. de C.V., se realizó en el mes de agosto del año 1985, en el domicilio de la compañía, en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., México. El diagnóstico se realizó en el domicilio de la compañía, en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., México. El diagnóstico se realizó en el domicilio de la compañía, en la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P., México.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑIA DEDICADA AL SERVICIO DE REFRIGERACION DOMESTICA, COMERCIAL E INDUSTRIAL.

En la ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. esta establecida la Compañía "Refrigeraciones Potosinas, S.A. de C.V.", fundada en el año de 1974 y operando en su inicio como negocio familiar, persona física y posteriormente a partir de 1981 como persona moral, siendo su giro principal el servicio de mantenimiento de todo tipo de refrigeración.

El domicilio social de la compañía esta ubicado en la calle Coronel Romero No. 1000 Fraccionamiento Balcones del Valle en donde están establecidas también las instalaciones de mantenimiento y servicio siendo sus teléfonos los números 812-7228, 812-7229.

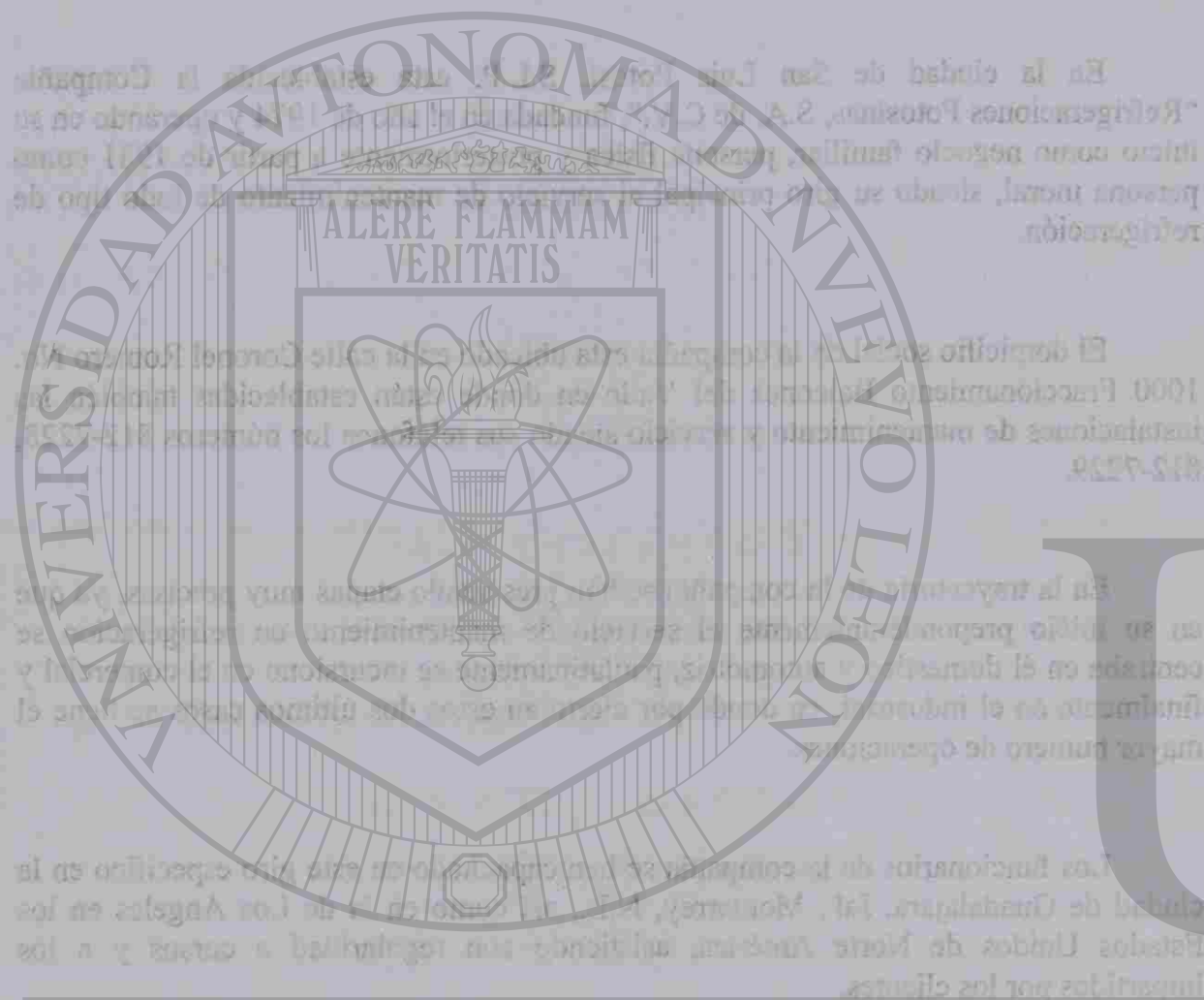
En la trayectoria de la compañía se han presentado etapas muy precisas, ya que en su inicio preponderantemente el servicio de mantenimiento en refrigeración se centraba en él domestico y automotriz, paulatinamente se incursiono en el comercial y finalmente en el industrial, en donde por cierto en estos dos últimos casos se tiene el mayor numero de operaciones.

Los funcionarios de la compañía se han capacitado en este giro especifico en la ciudad de Guadalajara, Jal., Monterrey, N.L., así como en la de Los Angeles en los Estados Unidos de Norte América, asistiendo con regularidad a cursos y a los impartidos por los clientes.

Las expectativas en el ramo son positivas ya que el estado crece y su área metropolitana representa un mercado potencial interesante por ello no se descuida la atención al cliente y la satisfacción del servicio que recibe.

Indudablemente que el mercado es competitivo y el cliente exigente, ya que de el servicio depende su operatividad y la conservación de sus productos, siendo ello vital, así como el horario de requerimiento de los trabajos que se efectúa en el momento que se requiere, es decir en horarios fuera de lo previsto y en ocasiones en lugares distantes, pero es precisamente lo que ha hecho posible que la compañía sea reconocida en el medio.

INDUSTRIAL
SERVICIO DE REFRIGERACION DOMESTICA COMERCIAL
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL DE UNA COMPAÑIA DEDICADA AL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1.- ACTIVIDADES

El gerente de la compañía es el C.P. Manuel Alvarez Solis, quien ocupa el puesto desde el año de 1993, centrandolo su atención en el aspecto administrativo y de comercialización preferencialmente, aun cuando posee conocimientos técnicos de refrigeración obtenidos en su participación en otras empresas del ramo.

El C.P. Alvarez ha indicado a su personal administrativo y técnico la conveniencia de redoblar esfuerzos para ser más competitivos y por ello ha contratado a la firma externa Martínez, Rivarola Consultores a efecto que le efectúen un diagnostico integral de la compañía solicitándoles su cooperación y disposición al respecto.

A consecuencia de lo anterior en próximos días celebrara la segunda reunión formal con la firma descrita en la cual expondrá información significativa con la cual se inicia propiamente la actividad, misma que requerirá diligencia y prontitud en su desarrollo.

De acuerdo a lo anterior expone los aspectos siguientes:

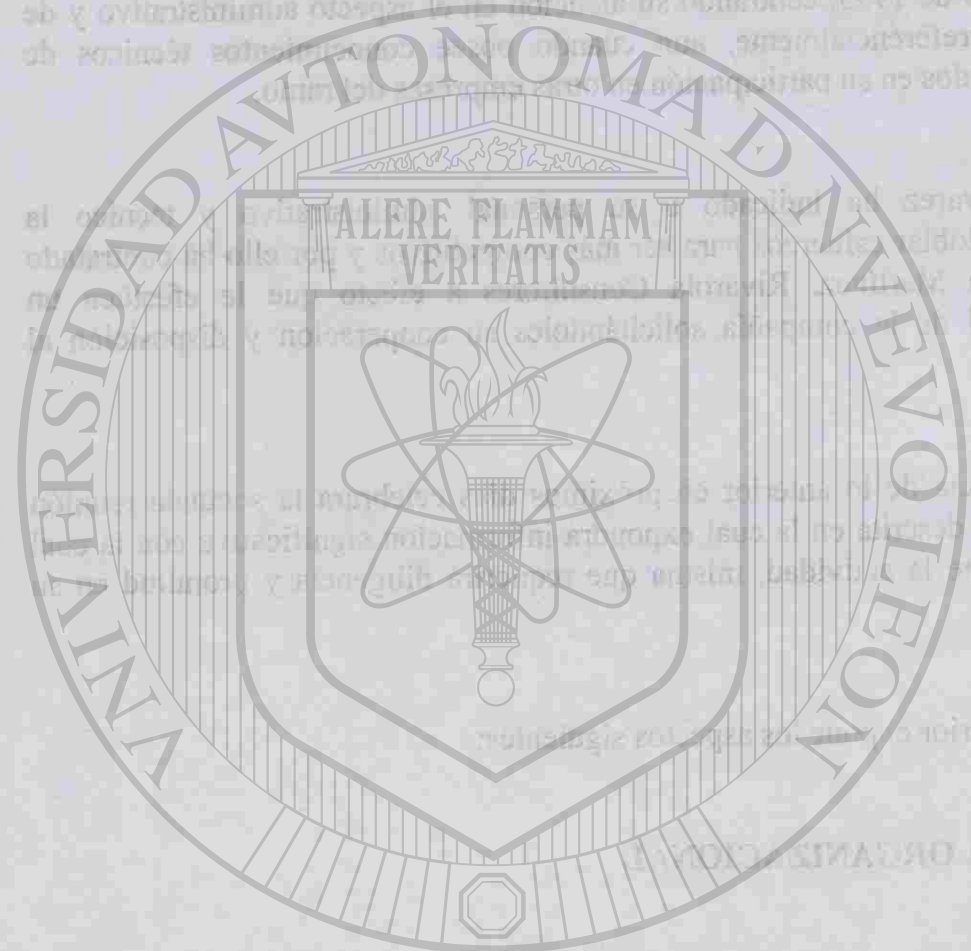
1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cumpliendo con el ámbito legal, existe la asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Comisario y Gerente General.

En el aspecto funcional tiene el área de Gerencia Administrativa que tiene bajo su adscripción la contabilidad, abastecimientos, recursos humanos y sistemas, además la otra Gerencia de Operaciones que cuenta con un superintendente, dependiendo de los departamentos mantenimiento y servicio, fabricación, y servicios generales, incluyendo estos últimos la electricidad, plomería y albañilería.

Dispone también con un servicio de auditoria externa con el despacho Ballesteros y Avilés, S.C.

Se acompaña en el anexo No. 1 la estructura de la compañía.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

2.- ACTIVIDAD OPERATIVA

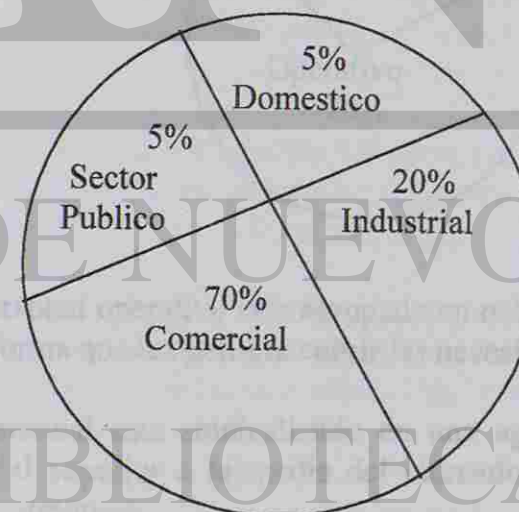
Como ya se indico su giro principal es el de "servicio y manteniendo de todo tipo de refrigeración", incluyendo dentro de ello el diseño y construcción de cámaras de enfriamiento y congelación, así como aire acondicionado, ventilación y extracción de aire y tanques enfriadores de leche.

Las cámaras de enfriamiento y congelación son específicas y de acuerdo a requerimientos de los clientes, pudiendo ser de multipanel y/o mampostería, recubriéndose a base de poliuretano esparado de 3 pulgadas si solo es enfriamiento y de 5 para congelación, alcanzando en este ultimo caso de 10 a 30 grados bajo cero.

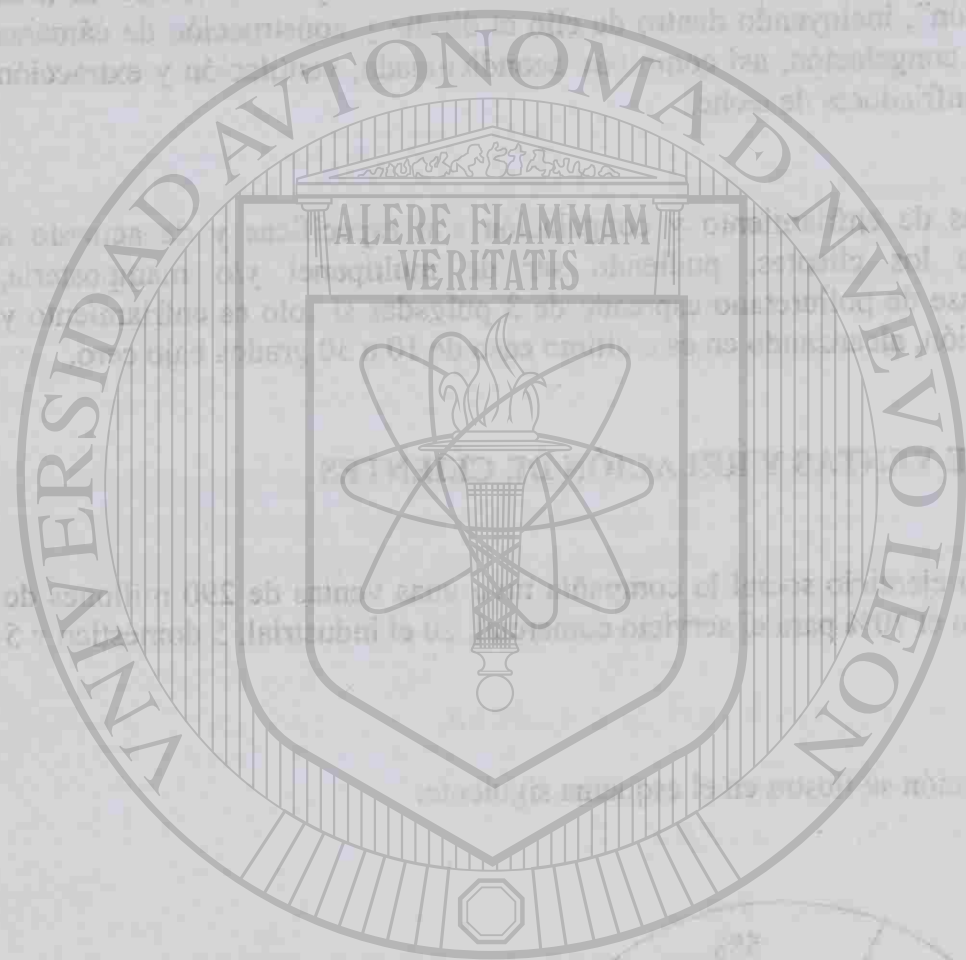
3.- VOLUMEN DE VENTAS Y RELACIÓN DE CLIENTES

En él ultimo ejercicio social la compañía tuvo unas ventas de 290 millones de pesos representando el 70% para el servicio comercial, 20 el industrial, 5 domestico y 5 sector publico.

Esta información se ilustra en el esquema siguiente:



Comercial 203.0 millones, Industrial 58.0, Domestico 14.5 y Sector Publico 14.5



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

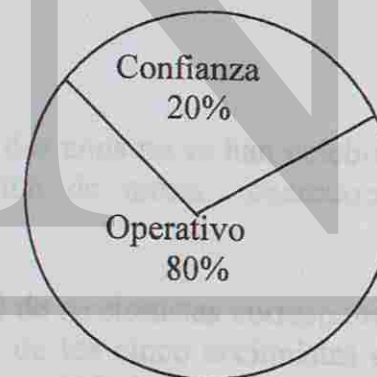
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Dentro de los clientes principales están Cadena Comercial Oxxo, S.A. de C.V., Restaurante la parroquia Potosina, S.A. de C.V., Restaurante Parroquia Avenida, S.A. de C.V., Café Tokio, S.A. de R.L., Café con Leche, S.A. de R.L., Cocina Internacional de San Luis (Restaurante la Gran Vía), Inversiones Potosinas, S.A. de C.V. (Hotel Panorama), Plastek, S.A. de C.V., el último caso está ubicado en la zona industrial, finalmente la Termoeléctrica de San Luis Potosí.

Con la Cadena Comercial Oxxo se tiene firmado contrato de mantenimiento y se le visita periódicamente en el transcurso del mes, asistiendo a la capacitación ofrecida por el cliente en la ciudad de Monterrey, N.L., ya que en sus diferentes establecimientos del País esta estandarizado.

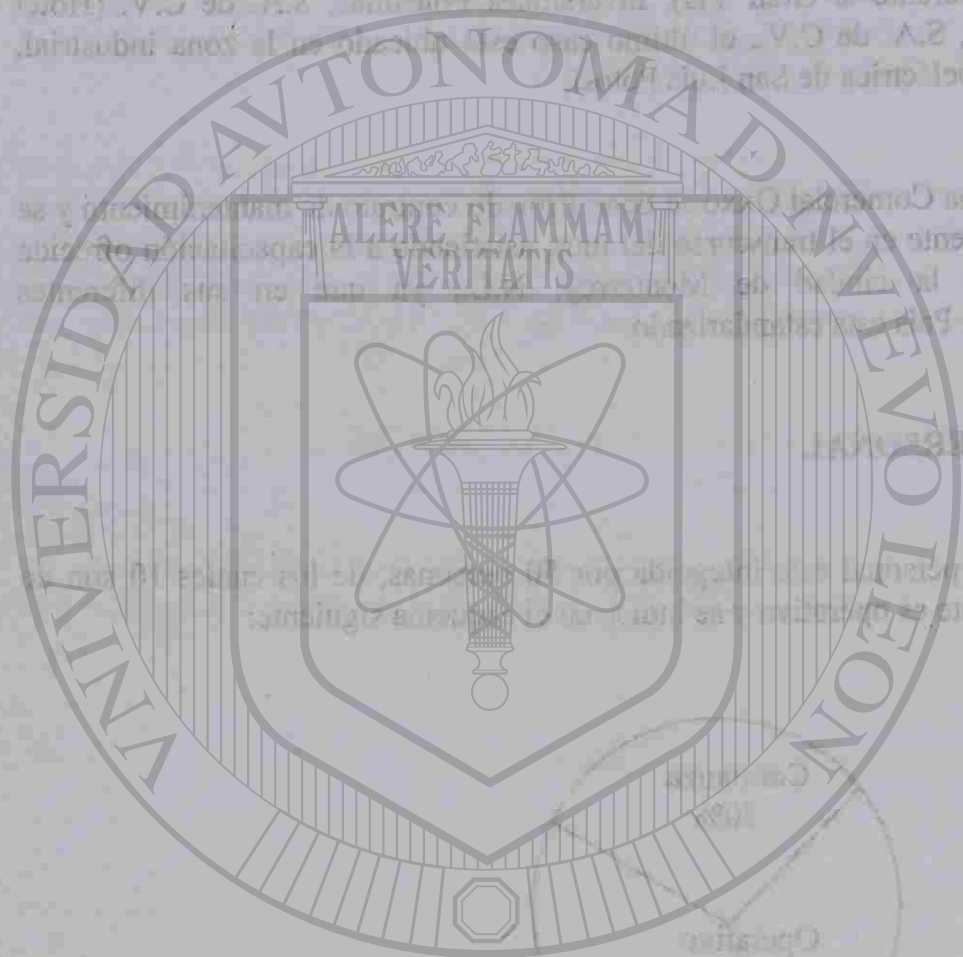
4.- PLANTA DE PERSONAL

La planta de personal esta integrada por 50 personas, de los cuales 10 son de confianza y el restante es operativo y se indica en el esquema siguiente:



El personal operativo esta agrupado en ocho equipos de cinco trabajadores cada uno, en tal forma que les permite cubrir las necesidades del cliente.

El personal esta sindicalizado en una agrupación independiente y tiene una escala salarial superior a la media del mercado en el mismo giro y un paquete de prestaciones atractivo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE ELECTRICAS

En forma indirecta están relacionados con la compañía veinte personas mas relacionadas con estudios de ingeniería, proyectos y presupuestación, así como subcontratistas en disciplinas inherentes al giro.

5.- HORARIO DE TRABAJO ESTABLECIDO

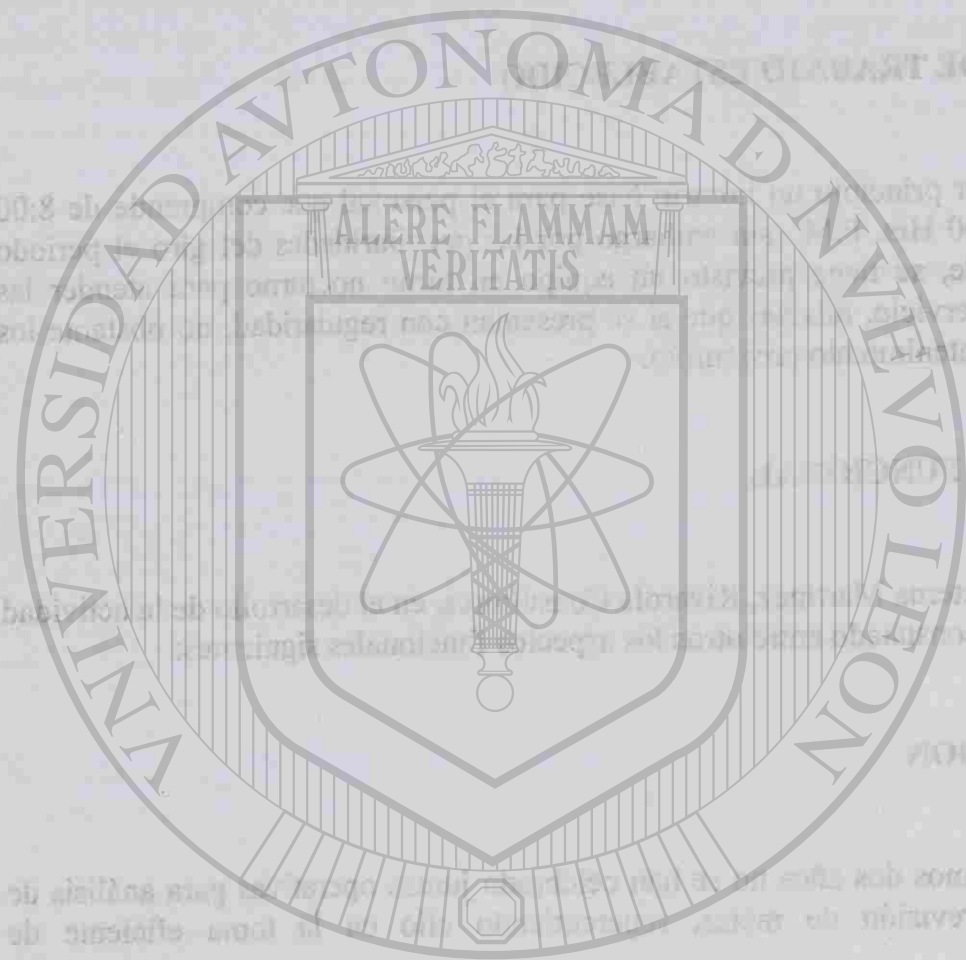
Existen por principio un horario base para el personal que comprende de 8:00 Hrs. A.M. a 17:00 Hrs. P.M., sin embargo por las peculiaridades del giro el periodo citado se extiende, se tiene previsto un equipo en turno nocturno para atender las emergencias de servicio, mismas que si se presentan con regularidad, no obstante los programas de mantenimiento preventivo.

6.- ACTIVIDAD FUNCIONAL

La firma externa Martínez, Rivarola Consultores, en el desarrollo de la actividad encomendada ha constatado entre otros los aspectos funcionales siguientes:

ADMINISTRACION

1. En los dos últimos dos años no se han celebrado juntas operativas para análisis de resultados y revisión de metas, repercutiendo ello en la toma eficiente de decisiones.
2. La Asamblea Anual de Accionistas correspondiente al ejercicio social pasado no se ha celebrado y dos de los cinco accionistas están inconformes con esa situación, máxime que no han recibido información.
3. El comisario de la compañía Ing. Leopoldo Jiménez Huerta por circunstancias no aclaradas ha dejado de asistir y consecuentemente tampoco ha presentado informe de su actividad; no obstante ello no se ha tomado decisión inherente al caso.
4. La visión del negocio solo es a corto plazo y uno de los accionistas en repetidas ocasiones ha recomendado ampliar esa proyección.
5. Ha existido indiferencia en la elaboración, presentación, adecuación y presentación del presupuesto operativo anual, y por ello en el transcurso de las operaciones se presentan desviaciones significativas en los ingresos y egresos.



6. Hace cuatro años se preparo el manual de organización y procedimientos, sin embargo la administración ha cambiado y no se ha actualizado, por lo que este documento resulta inoperante.

7. El área de abastecimientos efectúa generalmente sus pedidos al momento de estarse utilizando los insumos, ocasionando contratiempos en la ejecución de los trabajos por su falta de oportunidad.

En reiteradas ocasiones el C.P. Alvarez Solís, ha exhortado a su Gerente Administrativo para coordinar las actividades con el área de operaciones y solucionar esta situación, ya que el titular de abastecimiento argumenta que los requerimientos que le plantean son extemporáneos y siempre "urgentes".

8. Se detecto inconsistencia en la aplicación contable y obviamente en la veracidad de la información que se genera, no obstante la dedicación que el personal del área contable dedica a su trabajo, en ocasiones el personal es distraído en otras funciones de servicios al cliente. El registro contable es el tradicional aun cuando la compañía requiere un enfoque administrativo, ya que sus pedidos son variables y específicos. Para este ultimo tratamiento el personal ya esta preparado, pero se considera de vital importancia que se utilice.

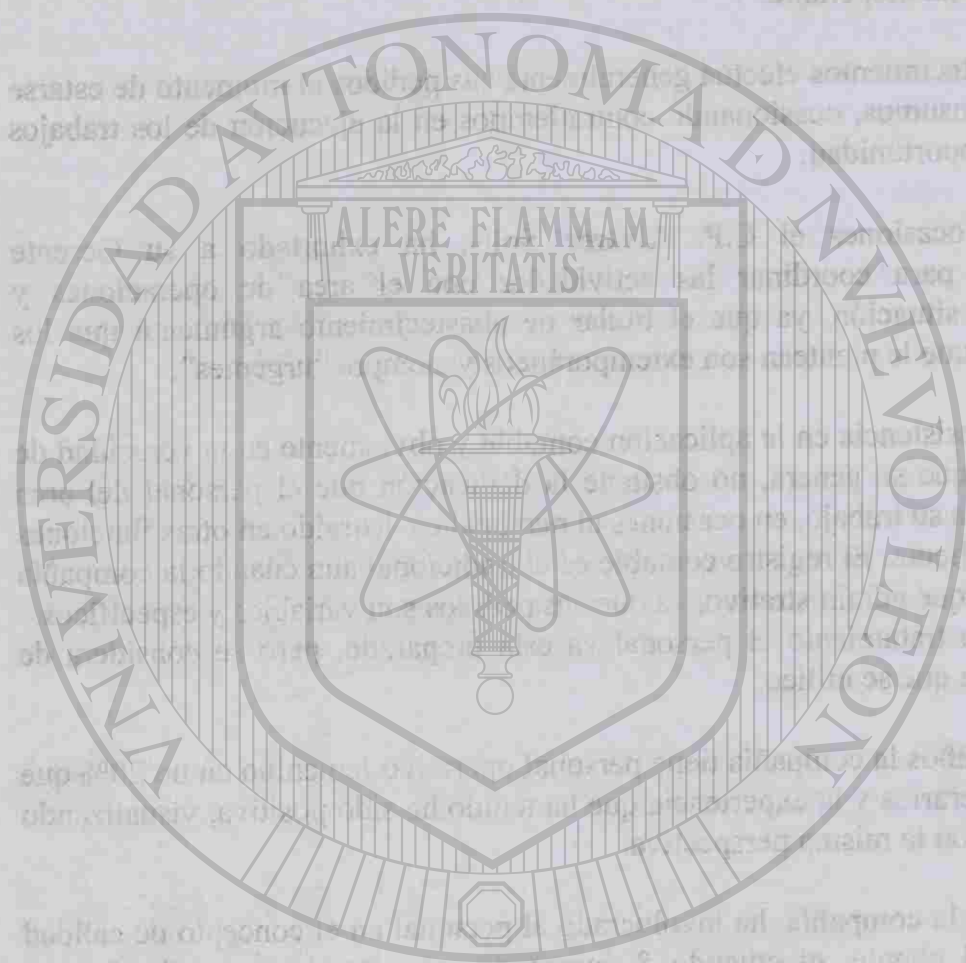
9. Desde hace dos años la compañía tiene personal operativo femenino en un 20% que representa, 8 operarios y la experiencia que ha tenido ha sido positiva, visualizando que continuara con la misma perspectiva.

10. A partir de 1993 la compañía, ha involucrado al personal en el concepto de calidad y la atención al cliente, efectuando 8 cursos de capacitación y asistiendo a 7 externos organizados en esta plaza.

OPERACION

La estructura organizacional de esta área no es la mas optima ya que evidencia deficiencias, como la de no incluir las áreas de ingeniería y presupuestación, así como expresamente la de mantenimiento y servicio con sus modalidades domestico, comercial e industrial ya que son diferentes sus requerimientos.

El departamento de servicios generales que incluye especialidades de electricidad, plomería y en su caso albañilería, debieran integrarse al mantenimiento y servicio y en lo procedente a fabricación.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- La solicitud de insumos incluyendo insumos nacionales o extranjeros no se realiza con oportunidad al área de abastecimientos, e inclusive en ocasiones se dirigen directamente al proveedor, ocasionando dificultades internas.
- El área de operación regularmente encuentra deficiencias en el servicio que le presta el almacén de materias primas y refacciones el cual depende del área contable ya que al solicitar material o refacciones de uso ordinario sobre todo lo referente a la marca Supermatic o no lo localizan o no existe, por lo cual se detecta que falta aprovisionamiento, así como un estudio de máximos y mínimos, a efecto de mantener un nivel de inventarios.
- En los ocho equipos integrados para la atención del servicio y fabricación, se detecta falta de definición de funciones y responsabilidad específica, ya que en ocasiones al visitar y atender a un cliente el personal se disputa el puesto del titular del equipo.
- Los materiales que se utilizan en el servicio de mantenimiento y fabricación son originales y obviamente de calidad, pero en ocasiones el personal ayudante improvisa utilizando otros materiales ocasionando al corto y mediano plazo el reclamo del cliente, aunque son escasos estos casos el Gerente de Operaciones esta consciente de que no deben realizarse este tipo de actividades.

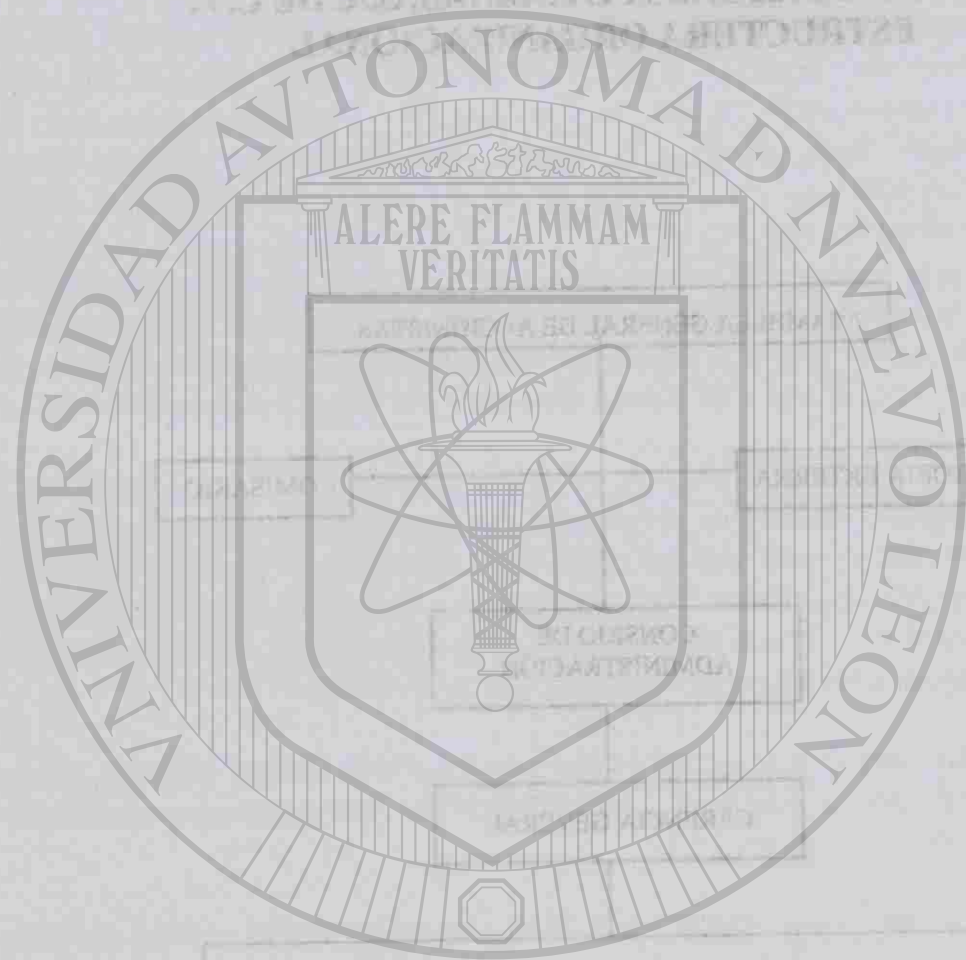
En la instalación del equipo la compañía tiene como política otorgar garantía por la calidad de la mano de obra y los casos mínimos que se han presentado los ha resuelto en forma satisfactoria.

La compañía recomienda a sus clientes marcas de reconocido prestigio en los equipos, pero la adquisición se realiza directamente por el cliente y la compañía actúa como intermediario, esta operatividad le ha funcionado.

REQUERIMIENTO DEL CASO

Considerando los aspectos administrativos y operativos que se han expuesto, la firma externa Martínez, Rivarola Consultores, se le solicita adicionalmente presentar recomendaciones administrativas en relación a los puntos siguientes:

- Estructura administrativa
- Servicios técnicos externos
- Actividades administrativas del gerente general



PROYECTO DE REORGANIZACION DE UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO DEDICADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

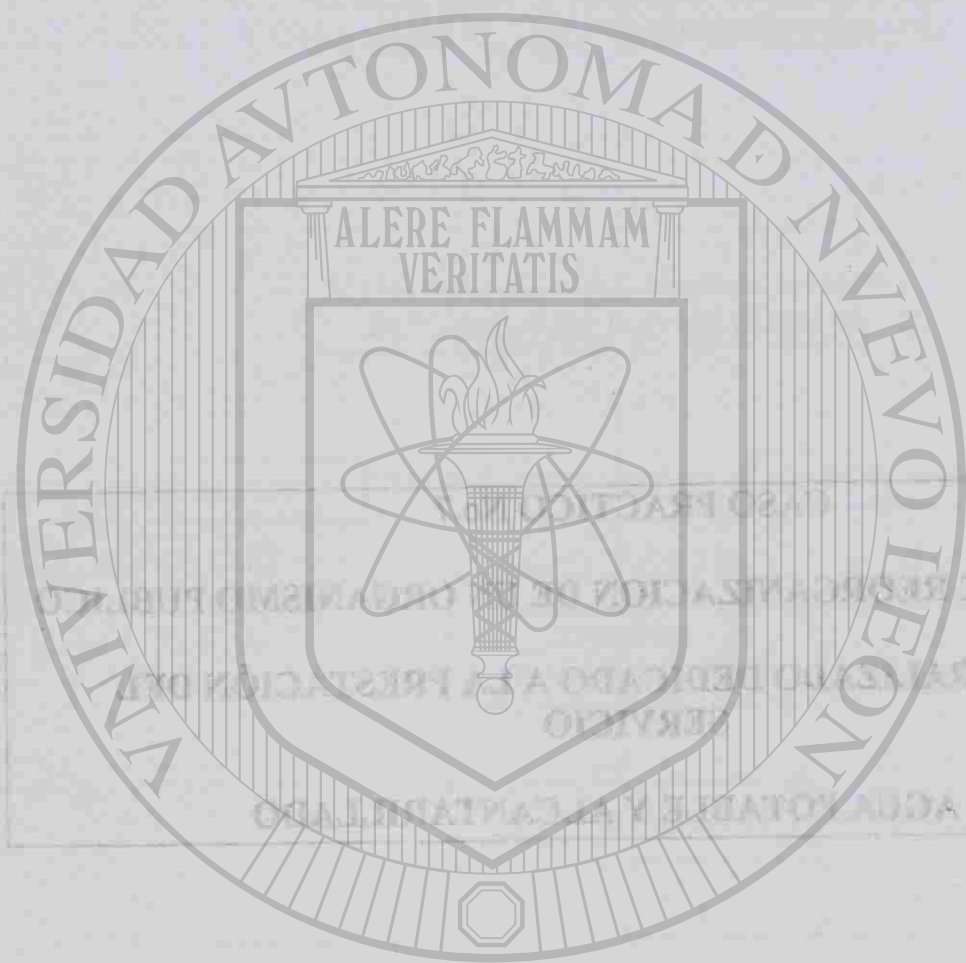
En el estado de Nuevo León opera el Organismo Público Descentralizado "Comisión Ejecutiva de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León" el cual proporciona al ser humano agua potable y alcantarillado del estado y por su naturaleza propia se puede a fincar en los siguientes aspectos a la administración pública.

El servicio público que se presta en la ciudad de Monterrey, en representación del gobierno del estado de Nuevo León, y está identificado como "Comisión Ejecutiva de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León", también integrará al sector público.

CASO PRACTICO No.7
PROYECTO DE REORGANIZACION DE UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO DEDICADO A LA PRESTACION DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL DE

PROYECTO DE REORGANIZACION DE UN ORGANISMO PUBLICO DESCENTRALIZADO DEDICADO A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO.

En el estado de Nuevo León opera el Organismo Público Descentralizado denominado "Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de Nuevo León" el cual proporciona el servicio de este tipo a los 46 municipios del interior del estado y por su naturaleza propia de acuerdo a lineamientos legales esta adscrito a la administración paraestatal.

El servicio para el área metropolitana de la ciudad de Monterrey, lo proporciona otro organismo desde 1948 y esta identificado como Institución Pública Descentralizada, I.P.D., también integrada al sector paraestatal.

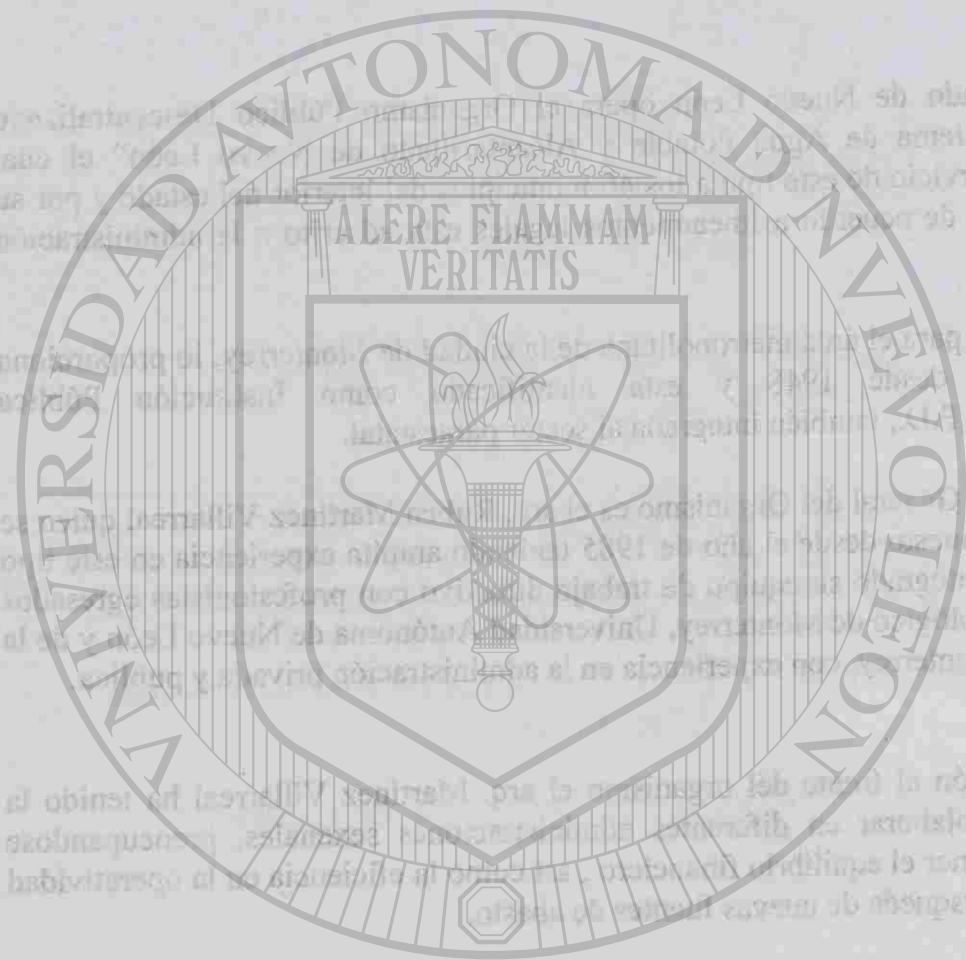
El Director General del Organismo es el arq. Ruben Martinez Villarreal quien se desempeña en el puesto desde el año de 1985 teniendo amplia experiencia en este tipo de servicio y ha integrado su equipo de trabajo directivo con profesionistas egresados del Instituto Tecnológico de Monterrey, Universidad Autónoma de Nuevo León y de la Universidad de Monterrey, con experiencia en la administración privada y publica.

En su gestión al frente del organismo el arq. Martínez Villarreal ha tenido la oportunidad de colaborar en diferentes administraciones sexenales, preocupandose siempre por mantener el equilibrio financiero, así como la eficiencia en la operatividad del servicio y la búsqueda de nuevas fuentes de abasto.

Actualmente existe preocupacion por la funcionalidad del organismo en sus áreas administrativa y operativa ya que el crecimiento en la demanda del servicio y el afán por satisfacerlos los ha absorbido y obviamente se han descuidado actividades esenciales, considerando lo anterior se estima necesario efectuar una adecuación a la estructura organizacional vigente ya que se detectan fisuras en ella y para ello disponen de un proyecto inicial elaborado en equipo por el nivel directivo.

Para el efecto anterior y después de tener reuniones con tres firmas de consultoría y recibir sus propuestas, se deciden por Cepeda, Alvarez y Barrera S.C., Para realizar el estudio comparativo y presentar en su caso recomendaciones, puntualizando que el periodo para su entrega no podrá exceder de tres meses.

PROYECTO DE REORGANIZACIÓN DE UN ORGANISMO PÚBLICO
DESCENTRALIZADO Perteneciente a la VESTACIÓN DEL SERVICIO DE
AGUA POTABLE Y ALICANTARILLADO



En el estado de Nuevo León, el sistema de abastecimiento de agua potable y alcantarillado es de tipo descentralizado, es decir, el servicio de agua potable y alcantarillado es prestado por organismos públicos descentralizados que dependen de la Secretaría de Obras Públicas y Construcción del Estado.

El servicio de agua potable y alcantarillado es prestado por organismos públicos descentralizados que dependen de la Secretaría de Obras Públicas y Construcción del Estado.

El Director General de Obras Públicas y Construcción del Estado, en virtud de sus facultades, ha determinado que el servicio de agua potable y alcantarillado sea prestado por un organismo público descentralizado que dependa de la Secretaría de Obras Públicas y Construcción del Estado.

En su gestión al frente del organismo público descentralizado, el Director General de Obras Públicas y Construcción del Estado, ha considerado la oportunidad de crear un organismo público descentralizado que dependa de la Secretaría de Obras Públicas y Construcción del Estado, para prestar el servicio de agua potable y alcantarillado en el interior del estado.

Asimismo, se ha considerado la oportunidad de crear un organismo público descentralizado que dependa de la Secretaría de Obras Públicas y Construcción del Estado, para prestar el servicio de agua potable y alcantarillado en el interior del estado.

Para el efecto anterior se tienen reuniones formales en donde se proporciona a la firma la información significativa siguiente:

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECA

Para el efecto anterior se tienen reuniones formales en donde se proporciona a la firma la información significativa siguiente:

1.- CONSTITUCION

El organismo público descentralizado fue creado por decreto y publicado en el periódico oficial del estado en 1980 teniendo sus oficinas generales en el municipio de Monterrey, N.L. y oficinas administrativas en cada una de las localidades donde presta sus servicios.

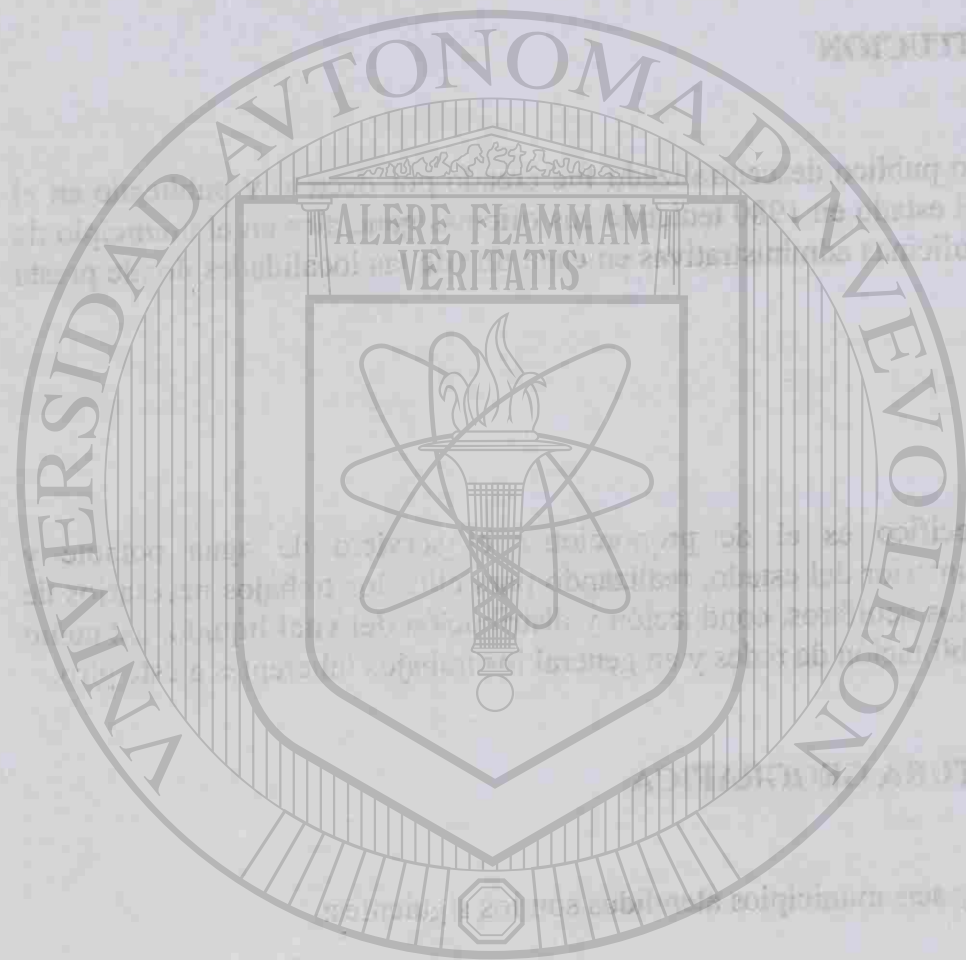
2.- GIRO

El giro específico es el de proporcionar el servicio de agua potable y alcantarillado en el interior del estado, realizando para ellos los trabajos necesarios de localización de mantos acuíferos, conducción y distribución del vital líquido, así como la colocación y rehabilitación de redes y en general los trabajos inherentes a este giro.

3. - COBERTURA GEOGRAFICA

Los cuarenta y seis municipios atendidos son los siguientes:

1	ABASOLO	24	HIGUERAS
2	AGUALEGUAS	25	HUALAHUISES
3	ALLENDE	26	ITURBIDE
4	APODACA	27	BENITO JUAREZ
5	ARAMBERRI	28	LAMPAZOS DE NARANJO
6	BUSTAMANTE	29	LINARES
7	CADEREYTA	30	LOS ALDAMA
8	EL CARMEN	31	LOS HERRERAS
9	CERRALVO	32	LOS RAMONES
10	CD. ANAHUAC	33	MARIN
11	CIENEGA DE FLORES	34	MELCHOR OCAMPO
12	CHINA	35	MIER Y NORIEGA
13	DR. ARROYO	36	MINA
14	DR. COSS	37	MONTEMORELOS
15	DR. GONZALEZ	38	PARAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

16	GALEANA	39	PESQUERIA
17	GARCIA	40	RAYONES
18	GENERAL BRAVO	41	SABINAS HIDALGO
19	GENERAL ESCOBEDO	42	SALINAS VICTORIA
20	GENERAL TERAN	43	SANTIAGO
21	GENERAL TREVIÑO	44	VALLECILLO
22	GENERAL ZUAZUA	45	VILLALDAMA
23	HIDALGO	46	ZARAGOZA

4.- TARIFAS DE SERVICIO

El organismo establece una tarifa por los servicios prestados, que contempla los rubros siguientes:

- Contratación
- Consumo de agua potable con base en metros cúbicos
- Alcantarillado
- Reconexión

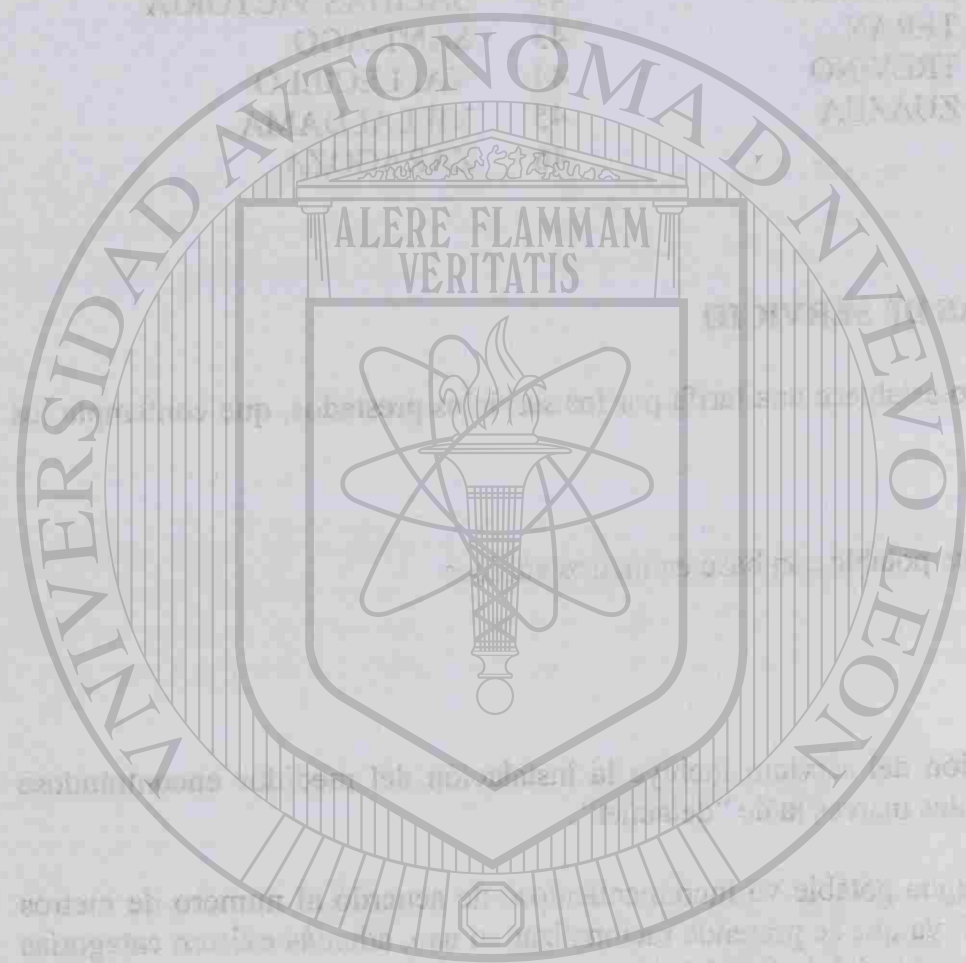
La contratación del servicio incluye la instalación del medidor encontrándose dentro de las diferentes marcas la de "delaunet".

La tarifa de agua potable va incrementándose de acuerdo al número de metros cúbicos consumidos ya que se pretende racionalizar su uso, además existen categorías como la doméstica, comercial, industrial e instituciones públicas.

El importe del alcantarillado resulta de aplicar un porcentaje sobre el consumo del agua, las tarifas son aprobadas por el Consejo de Administración y difundidas a la comunidad, la fórmula para su determinación está publicada en el periódico oficial del estado.

5.- FACTURACION Y COBRO DEL SERVICIO

Esta establecido que la facturación de los 160 mil usuarios se efectúe de acuerdo a la fecha de vencimiento en el área de informática de las oficinas generales, la cual



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

depende de la Dirección Administrativa, y realizándose para este efecto las actividades siguientes:

- Toma mensual de lectura de medidores en cada localidad.
- Aplicación de la política en lectura en medidores siniestrados.
- Reporte mensual de las lecturas.
- Envío de documentación a oficinas generales.
- Revisión de documentación y elaboración de facturación de acuerdo al vencimiento.
- Revisión y registro de facturación.
- Entrega de facturación a oficinas generales.
- Distribución de facturación a los municipios de la región.
- Entrega de facturación en domicilio del usuario.

Buscando la comodidad para el usuario, se dispone en cada localidad de alternativas para liquidar su recibo de consumo siendo las siguientes:

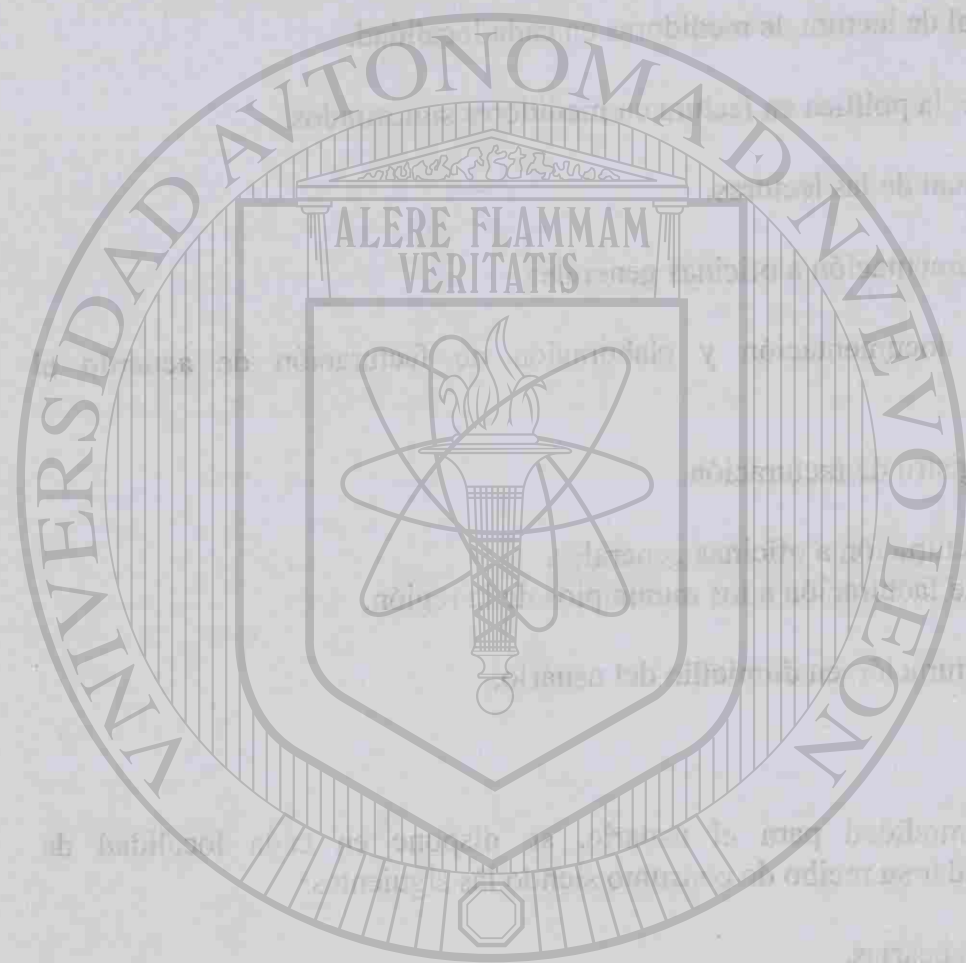
- Instituciones bancarias.
- Negocios comerciales.
- Caja receptora del organismo en cada municipio.

Las dos primeras opciones, representaron una modalidad ofrecida a partir de 1987, constituyendo un cambio de cultura de pago, ya que ello no se utilizaba en el interior del estado.

El último caso, representa la modalidad tradicional, misma que sigue operando y en algunos municipios con menor volumen de operaciones.

6.- ESTRUCTURA ORGANICA.

En su historial el organismo tiene identificado tres etapas de su diseño estructural, siendo ellas las que se exponen:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INICIO DE ACTIVIDADES:

En sus inicios la organización fue compacta existiendo por decreto el Consejo Directivo y el Director General, así como los puestos directivos en las áreas de administración, operación y mantenimiento.

En la administración se incluían las áreas de contabilidad, almacenes, abastecimientos; en la operación y mantenimiento estaban funcionando las áreas de agua potable, alcantarillado y cada una de ellas asimilaba la construcción de obras y mantenimiento, como hecho relevante, es pertinente mencionar que la facturación, elaboración de la nomina y administración del egreso se efectuaba en cada municipio mediante sistemas sencillos y reportaban a la oficina central y el caso de las recursos económicos remitían el excedente si existiesen.

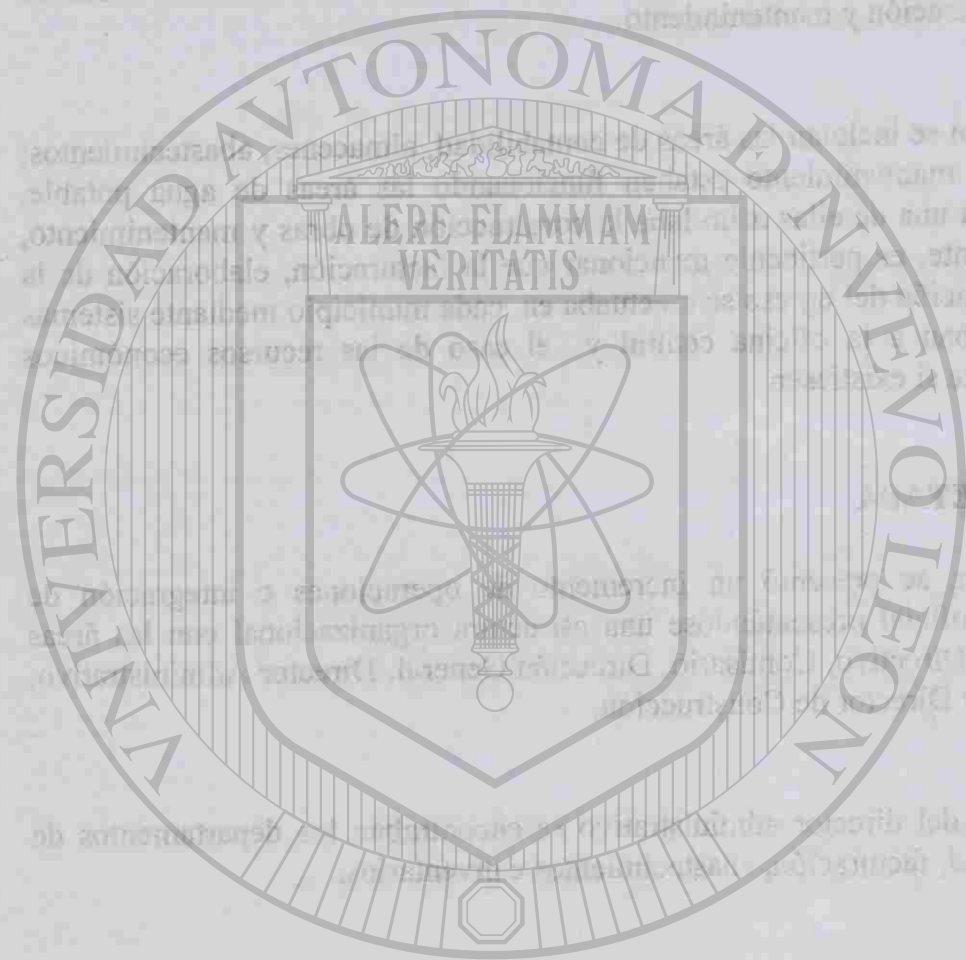
SEGUNDA ETAPA

En esta etapa se presentó un incremento de operaciones e integración de usuarios al padrón oficial presentándose una estructura organizacional con las áreas siguientes: Consejo Directivo, Comisario, Dirección General, Director Administrativo, Director Operativo y Director de Construcción.

Dependiendo del director administrativo se encontraban los departamentos de contabilidad, personal, facturación, abastecimientos e inventarios.

Del director operativo dependían los departamentos de ingeniería y proyectos, agua potable, alcantarillado, potabilización, así como los residentes operativos en las cinco zonas ubicadas en regiones ubicadas en Sabinas Hidalgo, Cadereyta Jimenez, Montemorelos, Linares y Galeana creadas en esta etapa para responder con mayor atingencia a los servicios reclamados por la comunidad, del director de construcción dependían los departamentos de proyectos, concursos, obra pública y supervisión.

En esta etapa se sistematizó el proceso de facturación, nóminas, egresos y abastecimientos, centralizando su operatividad en las oficinas generales y de ahí, una vez procesados se distribuían a diferentes municipios.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SITUACIÓN ACTUAL. LECTURAS DEL ESTUDIO

En la estructura vigente se ubican las siguientes áreas:

- Consejo Directivo.
- Comisario.
- Auditor Externo.
- Director Jurídico.
- Director Administrativo.
- Director de Operaciones.
- Director de Obra.
- Director de Planeación e Ingeniería.
- Director de Contraloría.

PROYECTO INICIAL.

El proyecto elaborado por los directivos con un alto sentido de responsabilidad y madurez contempla las áreas siguientes:

- Consejo directivo.
- Comisario.
- Auditoría externa.
- Coordinador Jurídico.
- Auditoría interna.
- Director general, así como los directores de área:

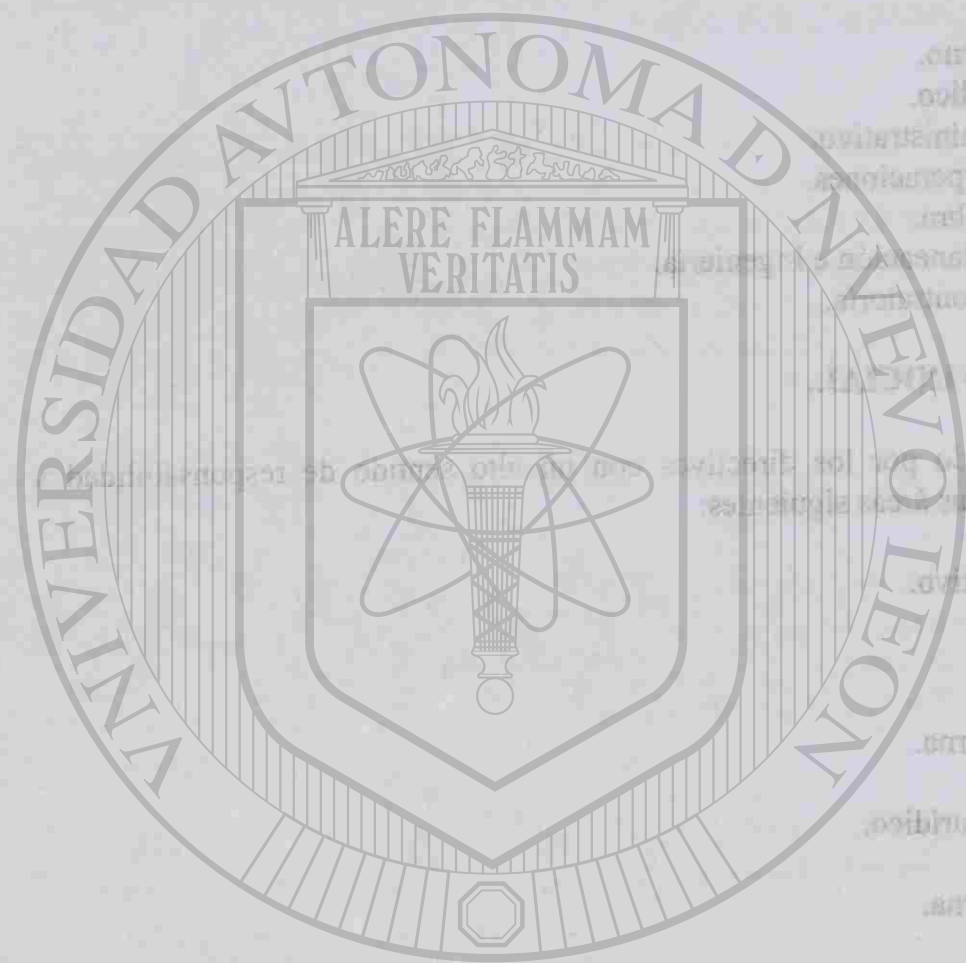
- Operación.

- Administración y finanzas.

- Construcción.

- Ingeniería.

En los anexos 1,2 se ilustra el organigrama actual y el proyecto inicial.



7.- RESULTADOS PRELIMINARES DEL ESTUDIO

La firma de consultoría Cepeda, Alvarez y Barrera S.C. después de haber recibido información, analizarla efectuar trabajo de campo durante dos meses ha concluido en aspectos de fondo que afectan la operatividad del organismo y son derivados del diseño e la estructura orgánica siendo los siguientes:

Estructura orgánica:

DISEÑO

El diseño estructural vigente contempla seis direcciones dependiendo del director general y aunque está en los parámetros ideales del tramo del control directivo, la realidad es que le director general no puede atenderlos.

El proyecto inicial presentado reduce a cuatro casos las direcciones dependientes, pero todavía pueden reagruparse sobre todo por la homogeneidad, como es el caso de construcción e ingeniería, una alternativa en el proyecto inicial, sería la de incluir el area de comercialización en forma independiente.

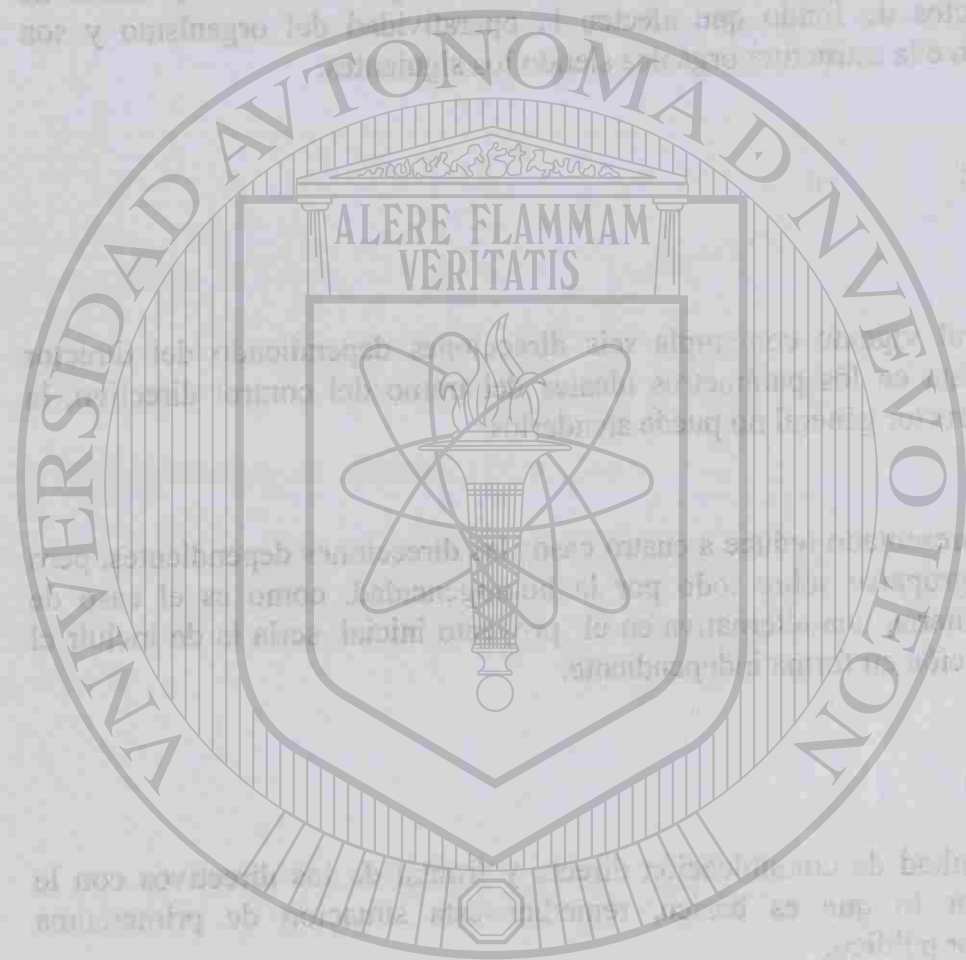
COMUNICACIÓN

Es evidente la dificultad de comunicación directa y frontal de los directivos con le director general, por lo que es básico, remediar esta situación de primerísima importancia del sector público.

SISTEMATIZACIÓN ADMINISTRATIVA

La tendencia seguida por el organismo es la centralización de algunas funciones como las de la facturación y nómina por principio , así como la administración de ingresos, egresos y abastecimientos, desprendiéndose que en los dos primeros casos sería aconsejable descentralizar, dotando a las oficinas regionales de las infraestructura necesaria.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESARROLLO PERSONAL.

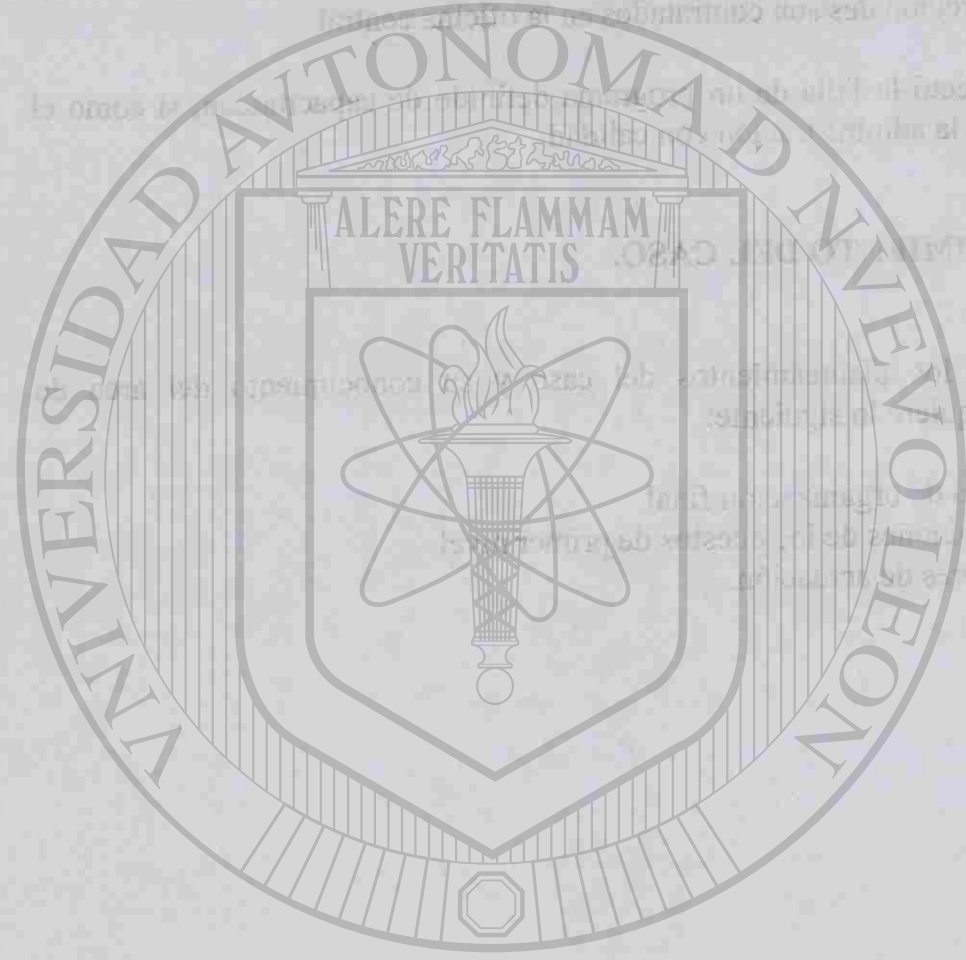
La política del organismo ha sido la de contratar el personal administrativo y operativo en cada municipio lo cual fomenta la creación de empleos y en lo referente a los titulares e las zonas regionales son contratados en la oficina central.

En el estudio se detectó la falta de un programa definido de capacitación, sí como el involucramiento con la administración con calidad.

8.- REQUERIMIENTO DEL CASO.

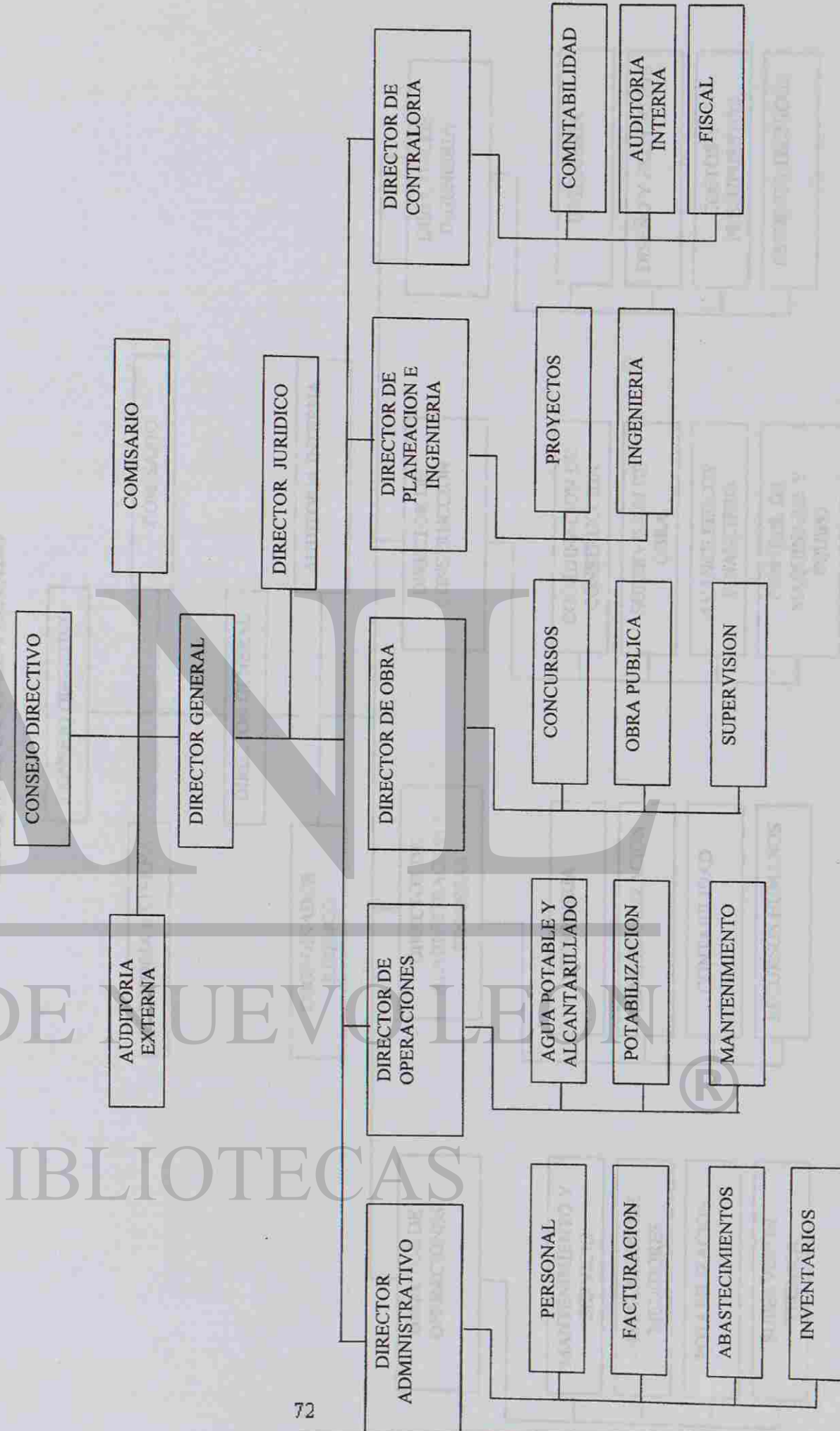
Considerando los planteamientos del caso y su conocimiento del area de organización se le requiere lo siguiente:

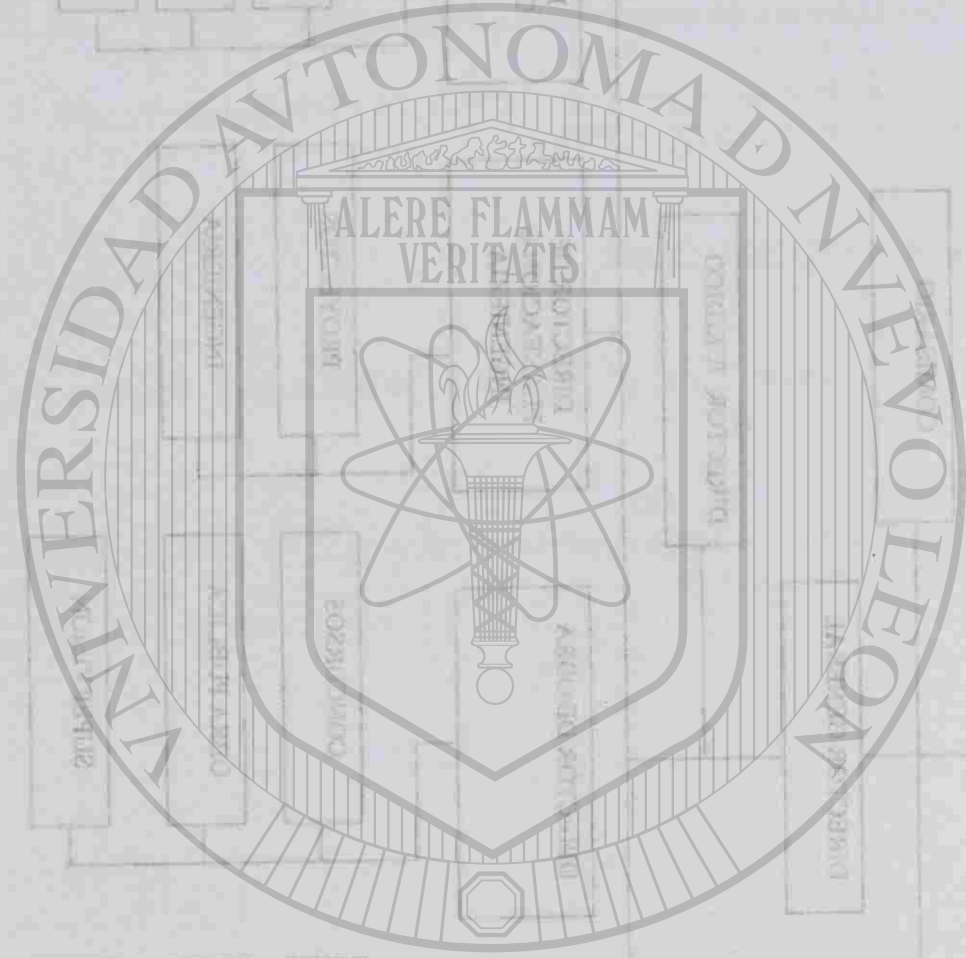
- 1.- Definir el proyecto de organización final.
- 2.- Determinar las funciones de los puestos de primer nivel.
- 3.- Proponer indicadores de actuación.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ANEXO No. 1
SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE NUEVO LEÓN
ORGANIGRAMA ACTUAL

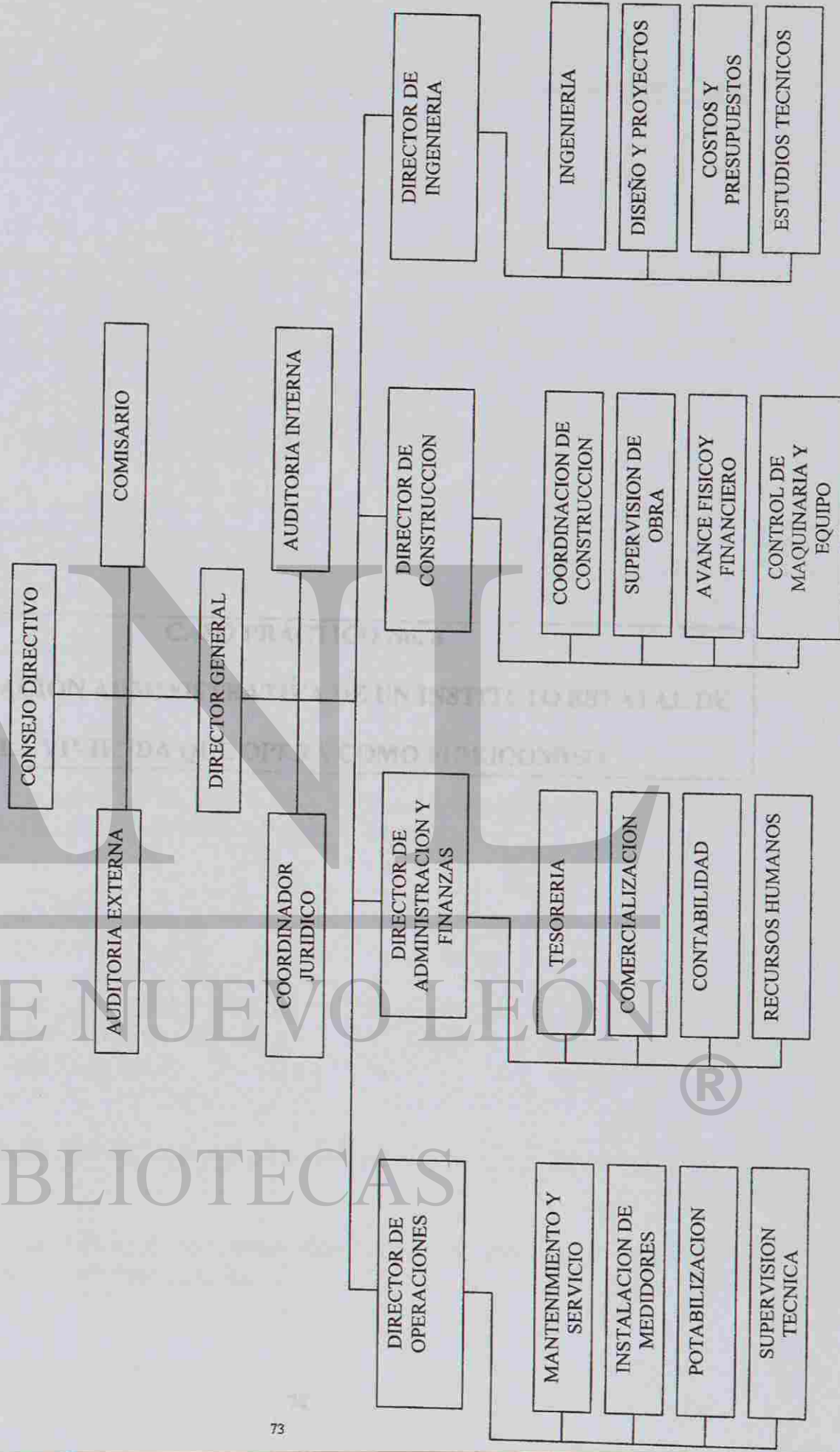


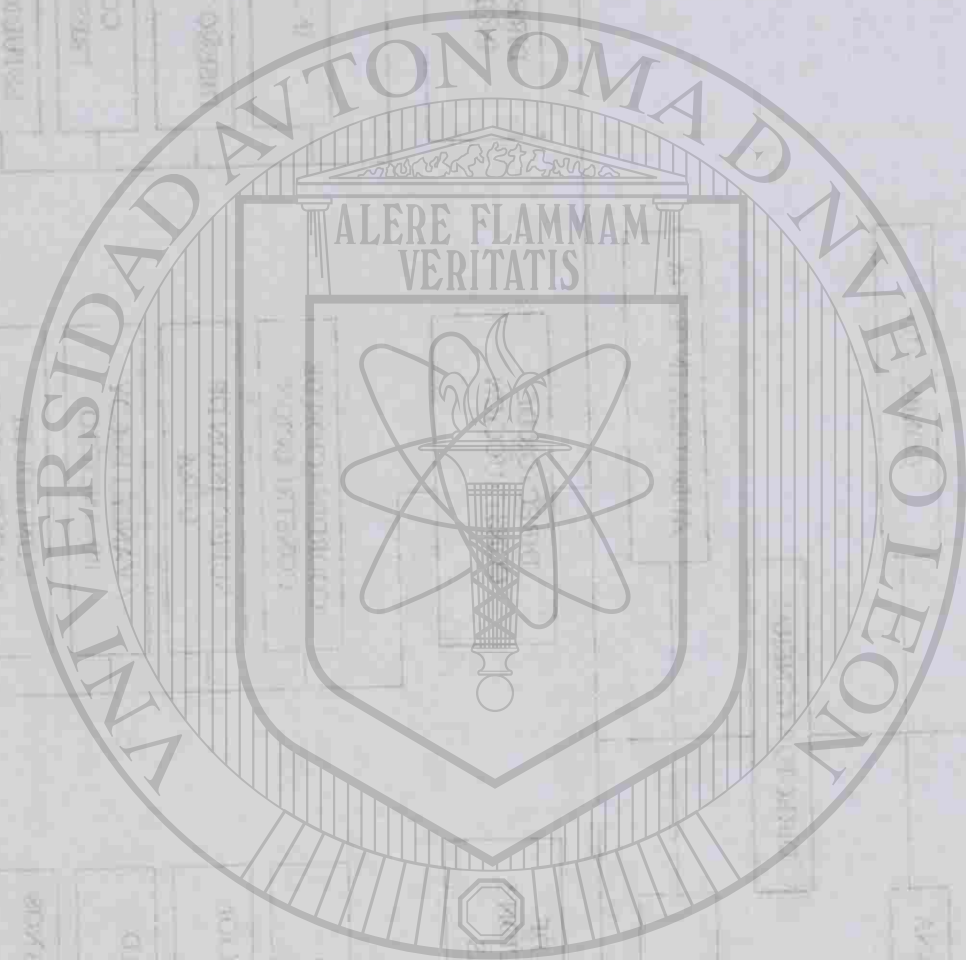


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**ANEXO 2
SISTEMA DE AGUA POTABLE Y ALCANTARRILADO DE NUEVO LEÓN
ORGANIGRAMA PROYECTADO**





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UN INSTITUTO ESTATAL DE LA VIVIENDA QUE OPERA COMO FIDEICOMISO.

En la ciudad de San Nicolás de los Ríos, S.L.P., esta operando, desde el año de 1955, el Instituto Estatal de la Vivienda, teniendo la figura jurídica de fideicomiso y su objeto es la de prestar, alquilas, etc., para las viviendas de vivienda popular, así como en el estado, satisfaciendo en las medidas de sus posibilidades las necesidades de sus habitantes.

1.- CONDICIONES DESARROLLADO

Se hizo el estudio de operación se inició el año ya indicado, desarrollándose en forma satisfactoria, en donde se le otorgó el reconocimiento de su funcionamiento y de su personalidad jurídica, otorgado por el gobierno del estado de Nuevo León.

CASO PRÁCTICO No. 8

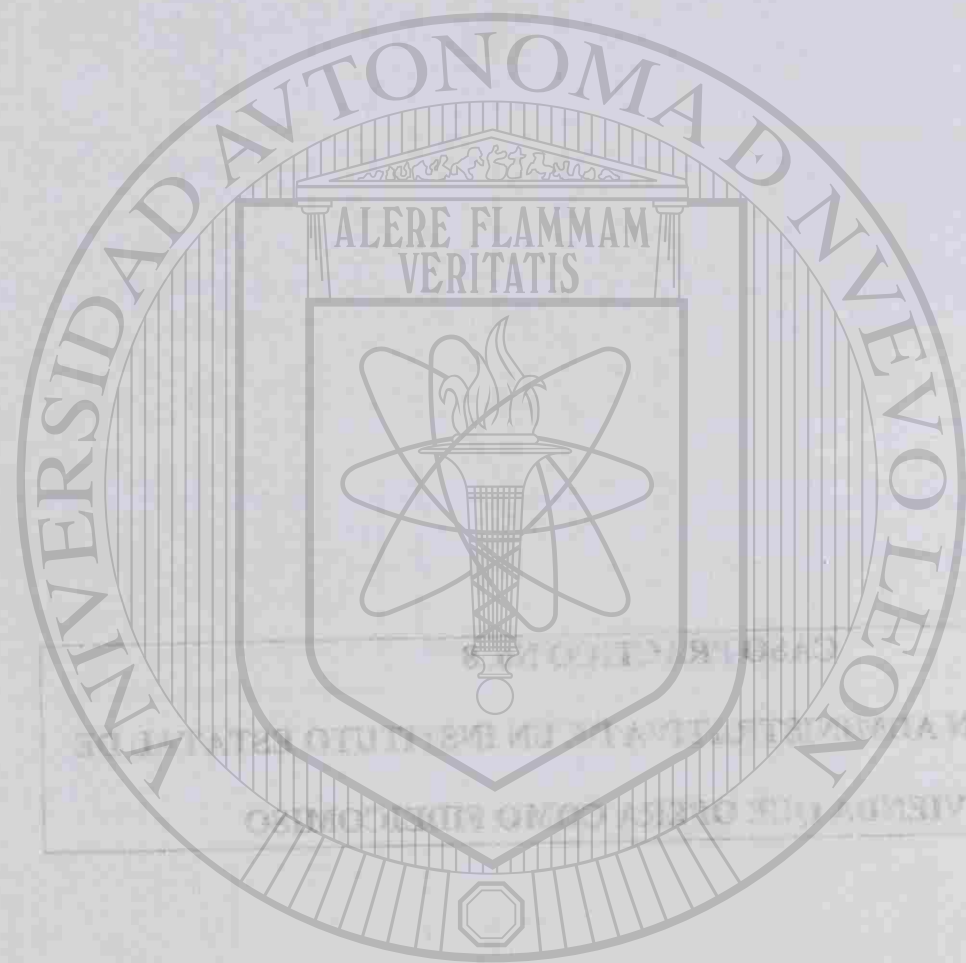
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UN INSTITUTO ESTATAL DE LA VIVIENDA QUE OPERA COMO FIDEICOMISO

personal del Estado y no de la Federación, ya que con la parte correspondiente a esta parte correspondiente por parte de la Universidad del Estado de Nuevo León.

1.1.- OBJETIVO SOCIAL

El objetivo social del Instituto de la Vivienda es el de proporcionar a los habitantes del Estado de Nuevo León, viviendas populares, satisfaciendo en las medidas de sus posibilidades las necesidades de sus habitantes, con el fin de mejorar las condiciones de vida de los habitantes del Estado de Nuevo León.

Por disposición legal los Institutos estatales creados en el campo de vivienda del Estado de Nuevo León.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UN INSTITUTO ESTATAL DE LA VIVIENDA QUE OPERA COMO FIDEICOMISO.

En la Ciudad de San Luis Potosí, S.L.P. esta operando, desde el año de 1983, el Instituto Estatal de la Vivienda, teniendo la figura jurídica de fideicomiso y su Misión es la de planear, sistematizar y operar los programas de vivienda popular, rural y urbano en el estado, satisfaciendo en las medidas de sus posibilidades las peticiones de sus demandantes.

1.- CONSTITUCIÓN Y DESARROLLO

Su historial de operación se inició el año ya indicado, desarrollándose en forma estable hasta 1996, en donde se le presentaron problemáticas financieras y de comunicación con los demandantes del servicio, decidiendo por ello el gobierno del estado integrar la operatividad en la Dirección de Vivienda dependiente de la Secretaría de Desarrollo Urbano, Comunicaciones y Obra Pública (SEDUCOP).

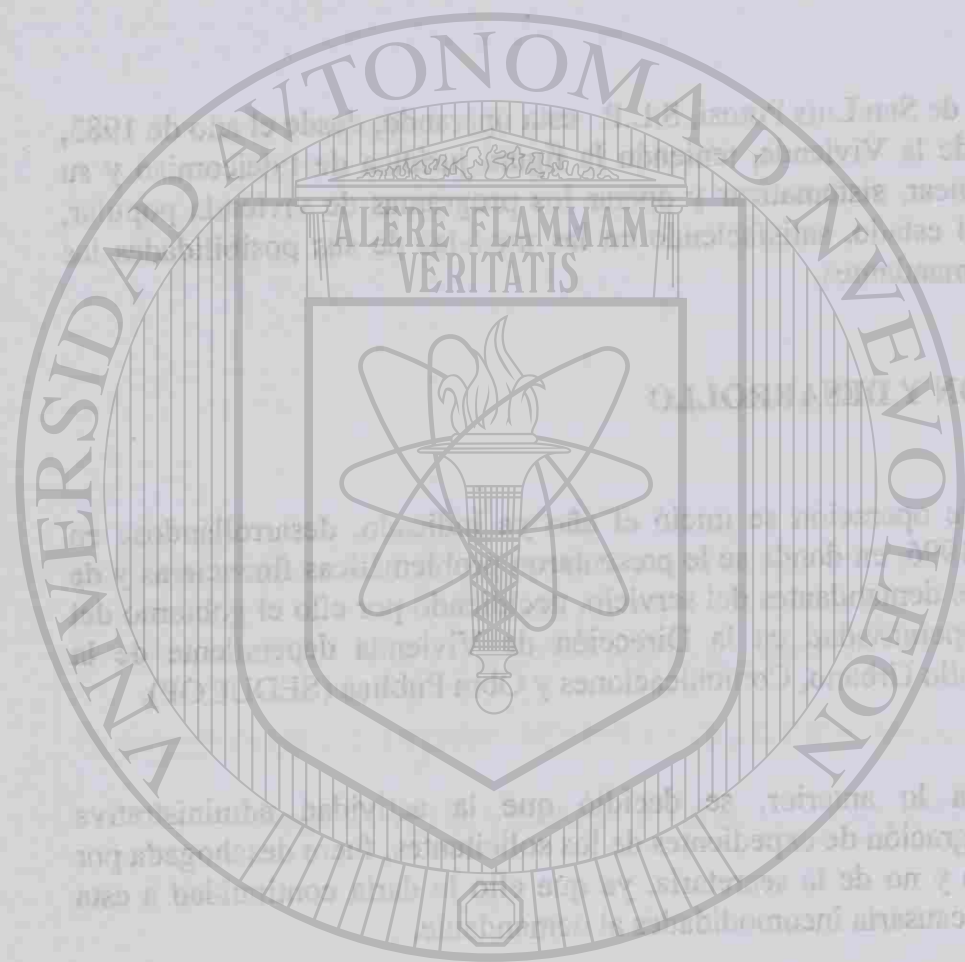
En relación a lo anterior, se decidió que la actividad administrativa especialmente la integración de expedientes de los solicitantes, fuera desahogada por personal del instituto y no de la secretaría, ya que ello le daría continuidad a esta labor específica y no causaría incomodidades al demandante.

2.- DOMICILIO SOCIAL

El domicilio social del Instituto está localizado en la calle Venustiano Carranza No. 800, en San Luis Potosí, S.L.P., siendo este el de sus oficinas generales, sus teléfonos son el: 724-4623 y 724-4629.

3.- LINEAMIENTOS FUNCIONALES GENERALES

Por disposición legal los lineamientos funcionales generales en el ramo de vivienda del Estado son los siguientes:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

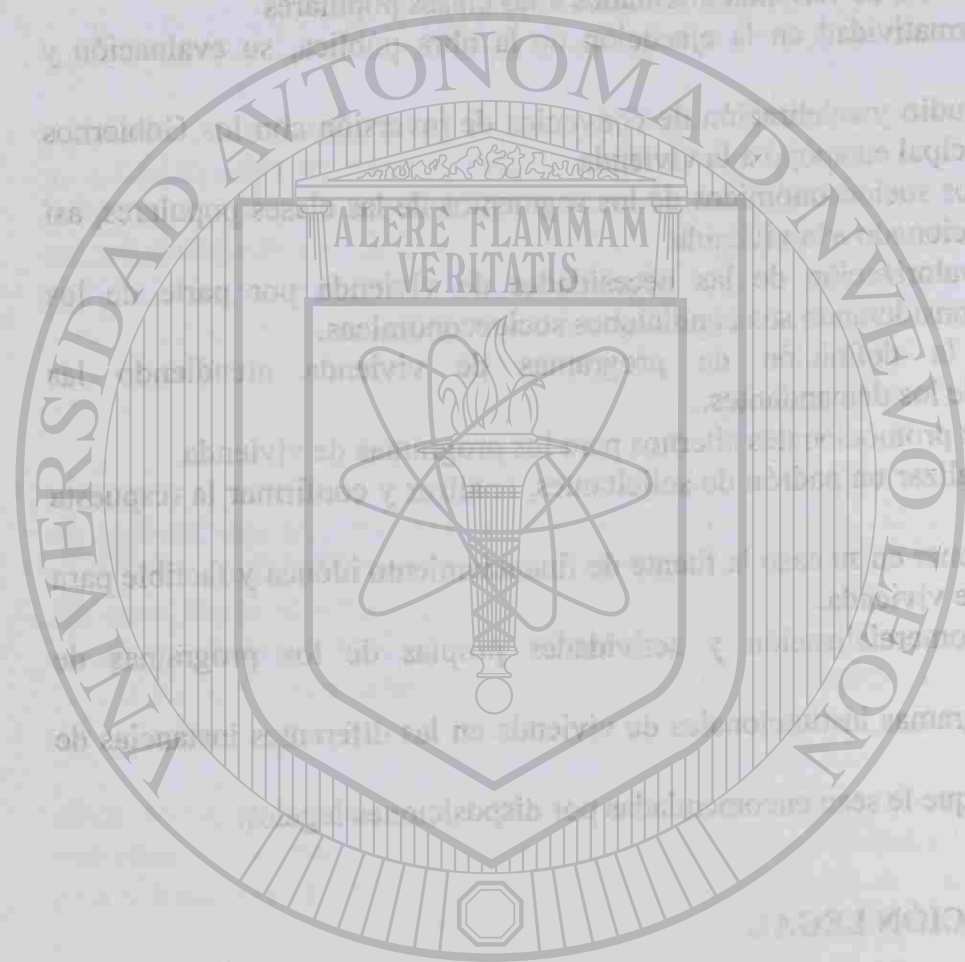
- ✓ Planificar, presupuestar y operar los programas de obra aprobados
- ✓ Proponer e instrumentar sistemas constructivos de vivienda en el medio rural y urbano
- ✓ Proponer programas de vivienda orientados a las clases populares
- ✓ Delinear la normatividad en la ejecución de la obra pública, su evaluación y seguimiento
- ✓ Proponer el estudio y celebración de convenios de inversión con los Gobiernos Federal y Municipal en apoyo a la vivienda
- ✓ Realizar estudios socioeconómicos de los segmentos de las clases populares, así como de lo relacionado a la vivienda
- ✓ Efectuar una valorización de las necesidades de vivienda por parte de los demandantes, considerando sus condiciones socioeconómicas.
- ✓ Participar en la definición de programas de vivienda atendiendo las características de los demandantes.
- ✓ Presentar planes promocionales alternos para los programas de vivienda
- ✓ Elaborar y actualizar un padrón de solicitantes, analizar y confirmar la respuesta otorgada.
- ✓ Estudiar y proponer en su caso la fuente de financiamiento idónea y factible para los programas de vivienda.
- ✓ Coordinar la comercialización y actividades propias de los programas de vivienda
- ✓ Apoyar los programas institucionales de vivienda en las diferentes instancias de gobierno.
- ✓ Las actividades que le sean encomendadas por disposiciones legales.

4.- REPRESENTACIÓN LEGAL

Su Director Ejecutivo es el Ing. Javier Alvarez Hernández, que tiene su especialidad en desarrollo inmobiliario obtenida en el continente europeo y con una vasta experiencia en la iniciativa privada en este ramo. Ahora bien, el Ing. Alvarez Hernández decidió aceptar la encomienda del C. Gobernador quien recientemente le entregó su nombramiento esperando no defraudarlo y por ello ha asumido su puesto dedicando el tiempo completo la actividad de la institución y mantiene estrecha vinculación con organismos e instituciones del Sector de Vivienda así como con el Gobierno Federal y Estatal

5.- DIRECTIVOS

El Ing. Javier Alvarez se apoya administrativamente con el Lic. Rafael Caso Villaseñor y el Arq. Leonel Gómez Torres en lo referente al área operativa.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

DIRECCIÓN GENERAL DE

6.- ATENCIÓN AL CLIENTE

El instituto ha centrado su atención en el solicitante individual y no en el líder de un grupo, ya que basa su actuación en la atención al beneficiario directo y no en el gestor, situación que le reditúa en mayores logros, así como claridad y honestidad en su administración y plena identificación con el solicitante, además es respetuoso de las quejas y reclamaciones que se presentan teniendo capacidad de respuesta al corto plazo.

7.- INDICADORES

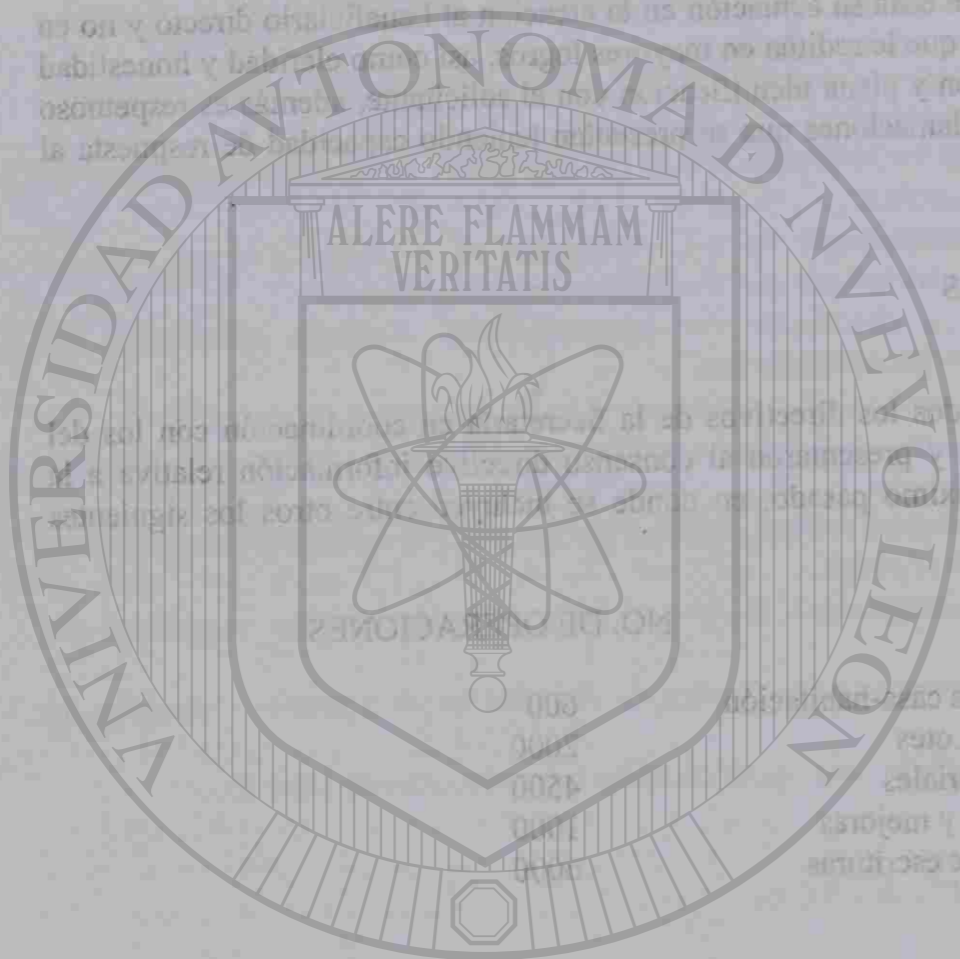
En días pasados los directivos de la Secretaría en coordinación con los del Instituto prepararon y presentaron al consenso directivo información relativa a la gestión del año próximo pasado, en donde se incluyen entre otros los siguientes indicadores.

INDICADORES	NO. DE OPERACIONES
✓ Fraccionamientos casa-habitación	600
✓ Urbanizaciones Lotes	2000
✓ Paquetes de materiales	4500
✓ Remodelaciones y mejoras	1000
✓ Regularización de escrituras	6000

8.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

Con el nombramiento del nuevo Director Ejecutivo del instituto, el gobierno del estado ha dado el primer paso para devolverle su funcionalidad y para ello el secretario de la SEDUCOP el Ing. Luis Bracamontes y de Teresa proporciona al Ing. Alvarez Hernández la información pertinente de la Dirección de Vivienda y Promoción Social a su cargo, así como la del propio instituto, acompañado en vía de información el organigrama de la secretaria Anexo No. 1 y el de la nueva estructura para el Instituto Anexo No. 2 que proyecta el Ing. Alvarez Hernandez y comprende las áreas siguientes:

- Consejo técnico
- Comisario
- Auditoria externa



6.- ATENCIÓN AL CLIENTE

El Instituto se organiza en el siguiente modo:

En un primer nivel se encuentra el Director Ejecutivo, quien es el responsable de la gestión general del Instituto y de la atención al cliente.

7.- INDICADORES

En las partes de la estructura se establecen los siguientes indicadores:

INDICADORES

- ✓ Regularización de escrituras
- ✓ Remodelaciones y mejoras
- ✓ Fideicomisos de terrenos
- ✓ Urbanización I y II
- ✓ Fraccionamientos

8.- ESTRUCTURA ORGÁNICA

Con el propósito de mejorar la atención al cliente y la gestión general del Instituto, se propone la siguiente estructura orgánica:

Alcaldía Municipal

Comisión de Planeación

Comisión de Estudios

Comisión de Asesoría

- Director Ejecutivo
- Director Jurídico
- Unidad de Contraloría Interna
- Director Técnico

- Construcción
- Proyectos
- Planeación
- Estudios técnicos

- Director de Administración

- Tesorería
- Contabilidad y Presupuestos
- Recursos Humanos
- Proveeduría

- Director de Regularización

- Regularización urbana y foránea
- Escrituración
- Apoyo técnico
- Asignaciones

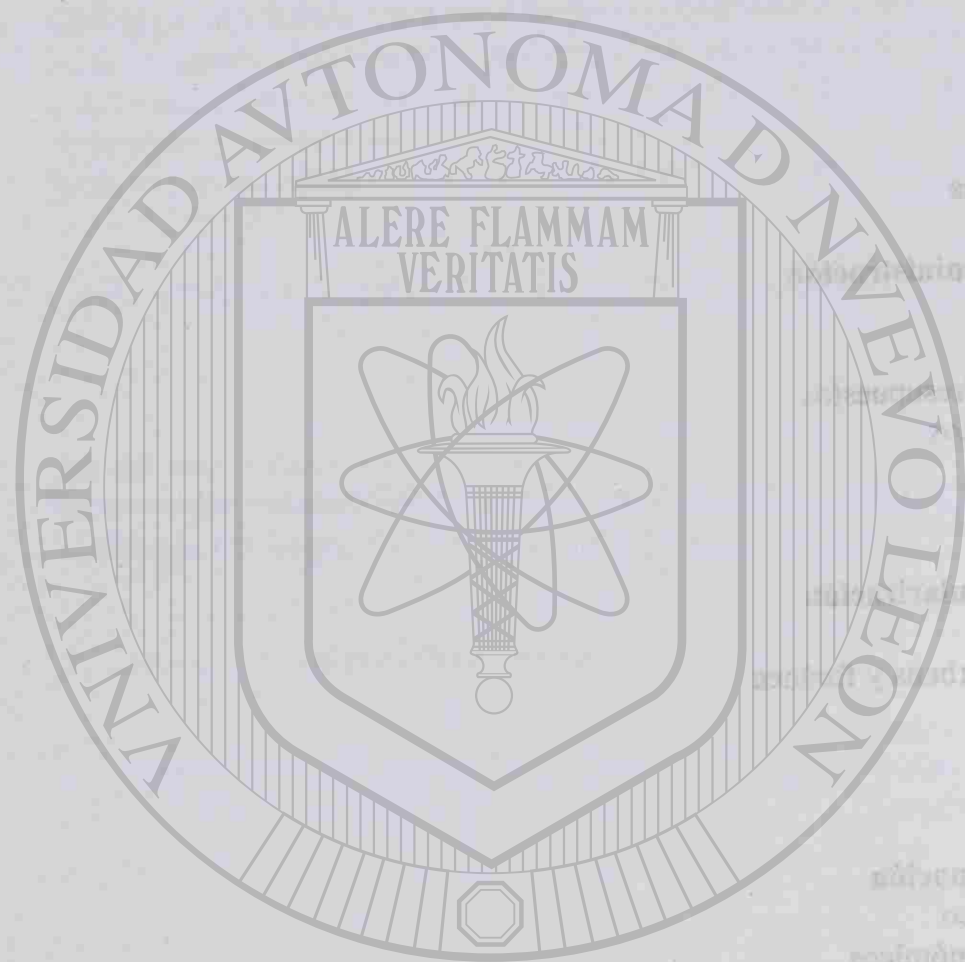
- Director de Promoción

- Atención al público
- Estudios socioeconómicos
- Difusión
- Verificación y seguimiento

Es pertinente señalar que el C. Gobernador constitucional del estado designa al director ejecutivo y él nombra a sus colaboradores.

9.- PERSPECTIVAS

En la nueva estructura los integrantes del consejo técnico, escuchando al Director Ejecutivo contemplan un nuevo redimensionamiento de su operación y por ello aprueban la incursión en programas habitacionales atractivos y accesibles en las zonas, urbana y rural.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Los programas que desea emprender contemplan el corto, mediano y largo plazo incluyendo los servicios siguientes:

- ✓ Promoción de Desarrollo de conjuntos habitacionales
- ✓ Mejoramiento de viviendas
- ✓ Lotes urbanizados
- ✓ Paquetes de materiales
- ✓ Regularización de escrituras

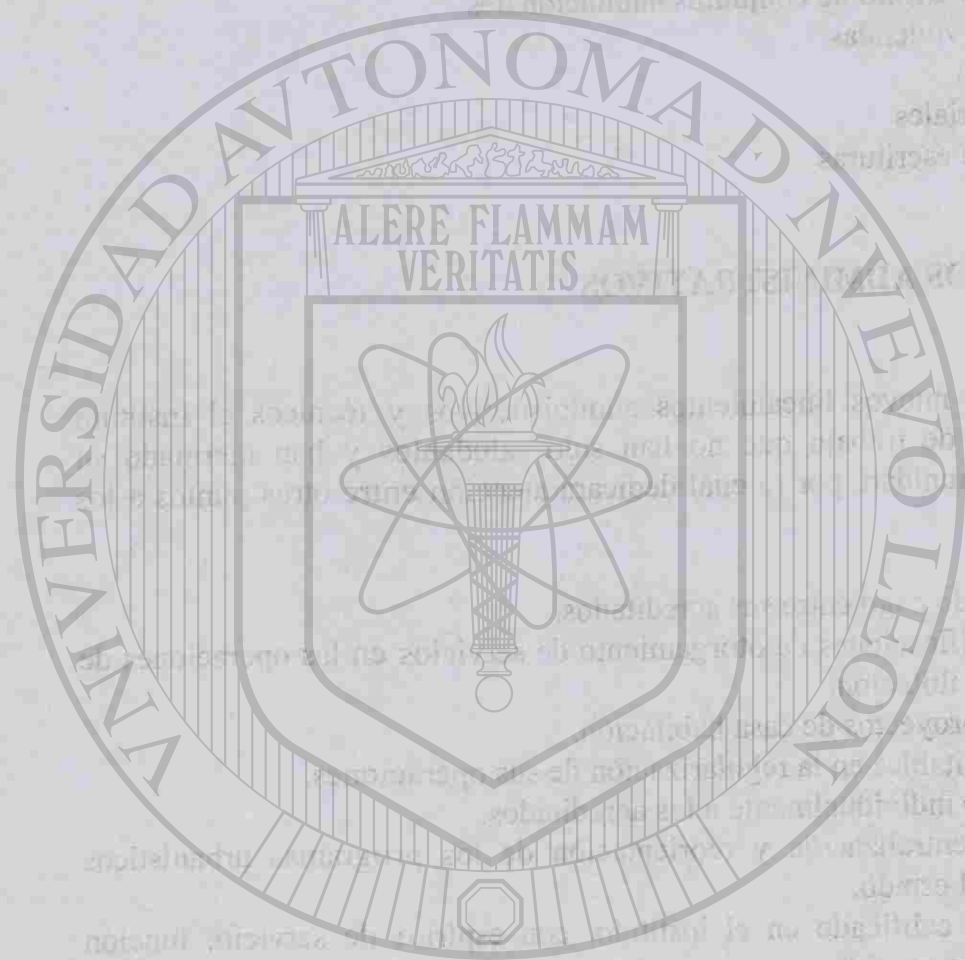
10.- LINEAMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de los nuevos lineamientos administrativos y técnicos el Instituto enmendará prácticas de trabajo que no han sido saludables y han mermado su actuación ante la comunidad, por lo cual dedicará atención entre otros puntos a los siguientes:

- Alentar la cultura de pago entre sus acreditados.
- Cumplir las especificaciones de otorgamiento de servicios en las operaciones de terrenos y/o casa habitación.
- Presentar nuevos proyectos de casa habitación.
- Apoyar a los acreditables en la regularización de sus operaciones.
- Atender personal e individualmente a los acreditados.
- Promover la descentralización y reorientación de los programas urbanísticos hacia el interior del estado.
- Designar personal calificado en el instituto, con espíritu de servicio, función definida y ubicación precisa.
- Promover en la entidad la derrama presupuestal de los insumos por adquirirse para los diferentes programas, es decir, entre proveedores y contratistas, previa selección.
- Ampliar el horario de oficina para ofrecer mayor comodidad a la comunidad en general de 8:30hrs. A.m. a 18:00hrs. P.m.
- Promover la organización de la comunidad a efecto de desarrollar trabajos de adecuación y autoconstrucción.

11.- REQUERIMIENTOS DEL CASO

El Director Ejecutivo estima presentar al Consejo Técnico el proyecto de la estructura orgánica del Instituto y conociendo que usted es un profesional de la



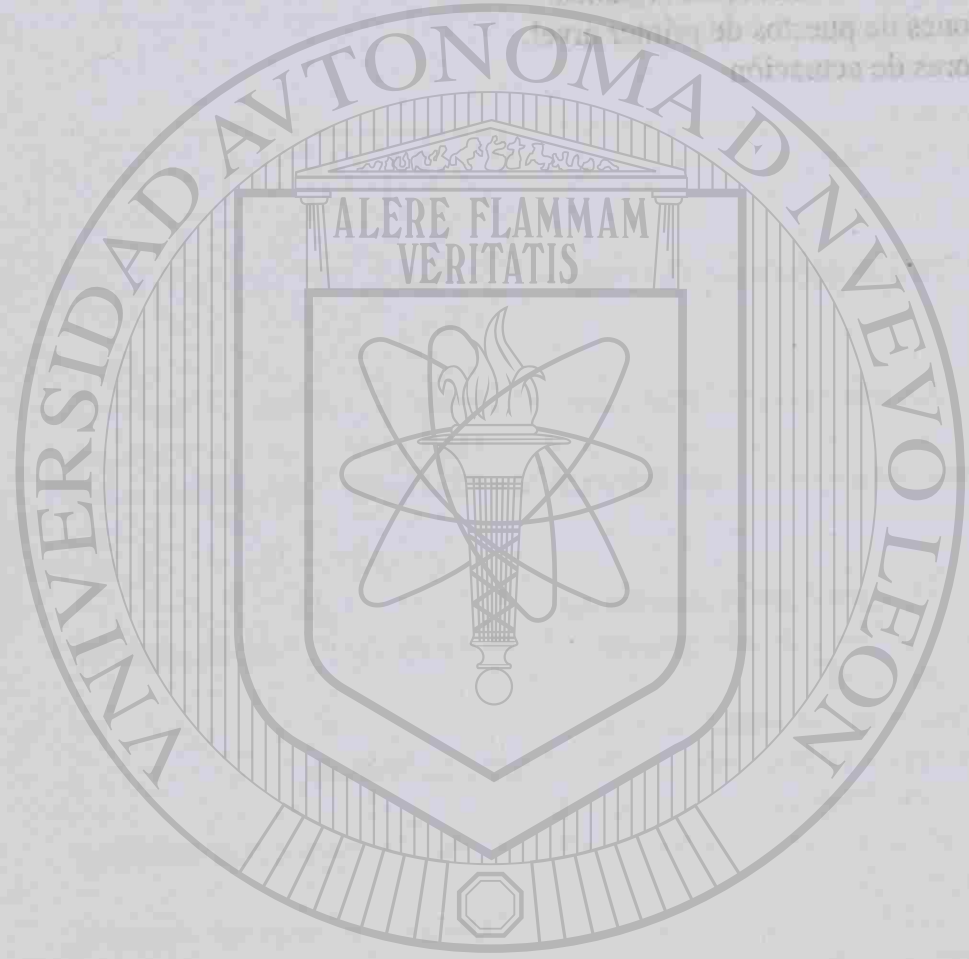
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

administración le solicita sus valiosos comentarios en relación a los puntos siguientes:

- 1.- Definir el proyecto final de estructura orgánica.
- 2.- Determinar funciones de puestos de primer nivel.
- 3.- Proponer indicadores de actuación



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

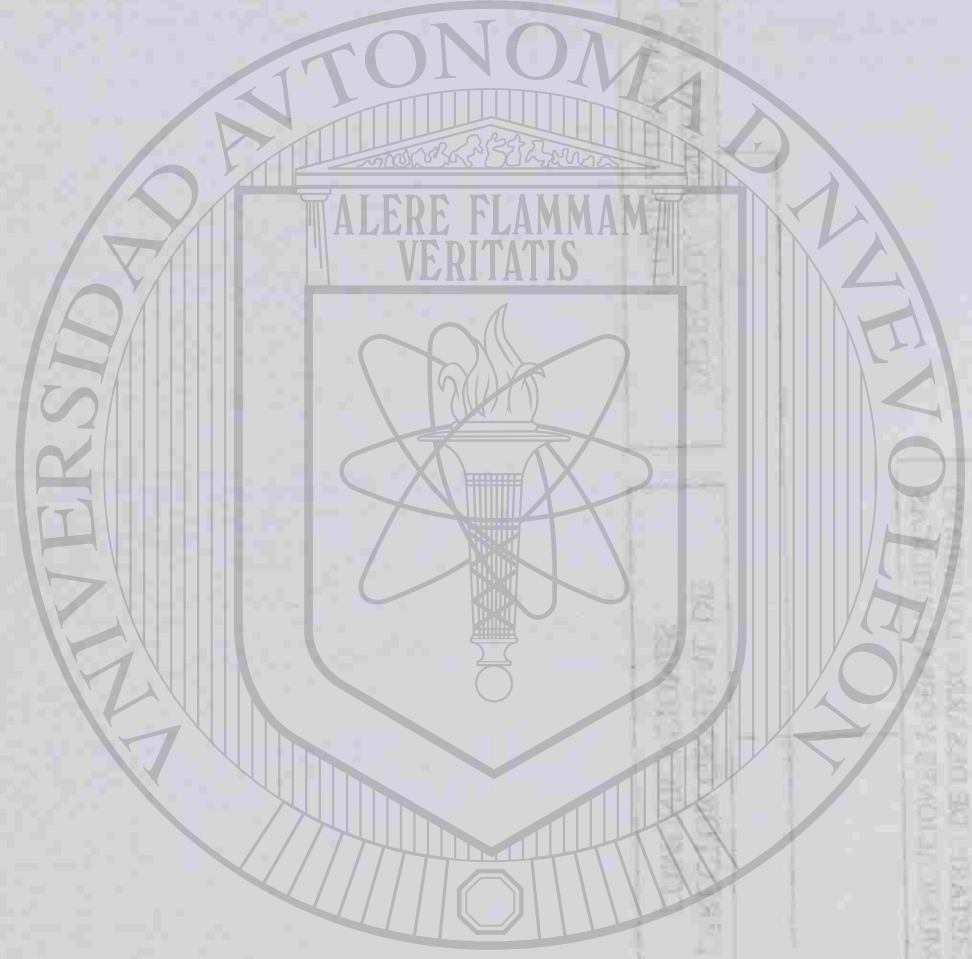
ANEXO No 1
SECRETARIA DE DESARROLLO URBANO Y OBRA PUBLICA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

SECRETARIO DE DESARROLLO URBANO
COMUNICACIONES Y OBRAS PUBLICAS

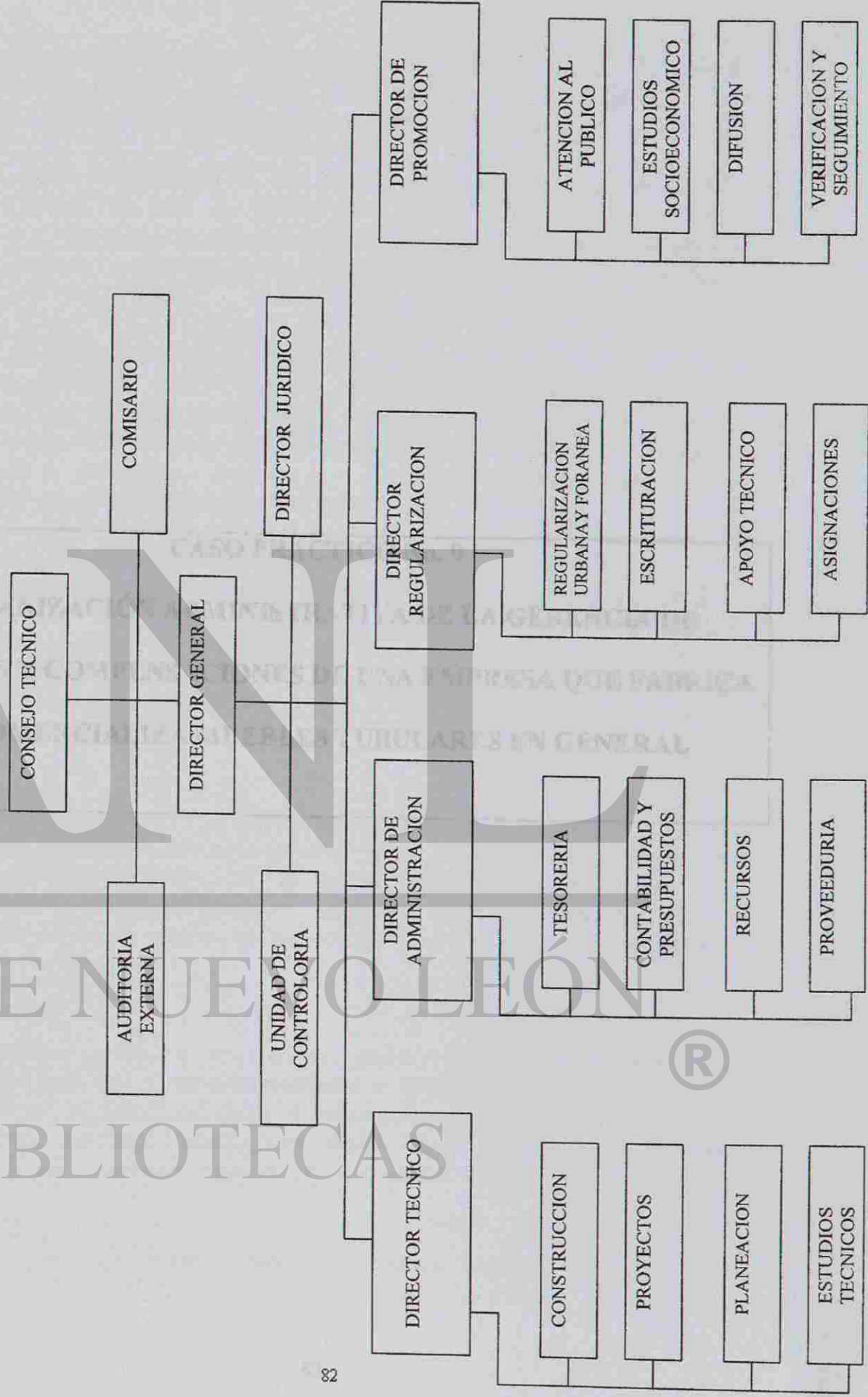
DIRECTOR GENERAL DE DESARROLLO
URBANO, VIVIENDA Y PLANEACION

DIRECTOR GENERAL DE
COMUNICACIONES

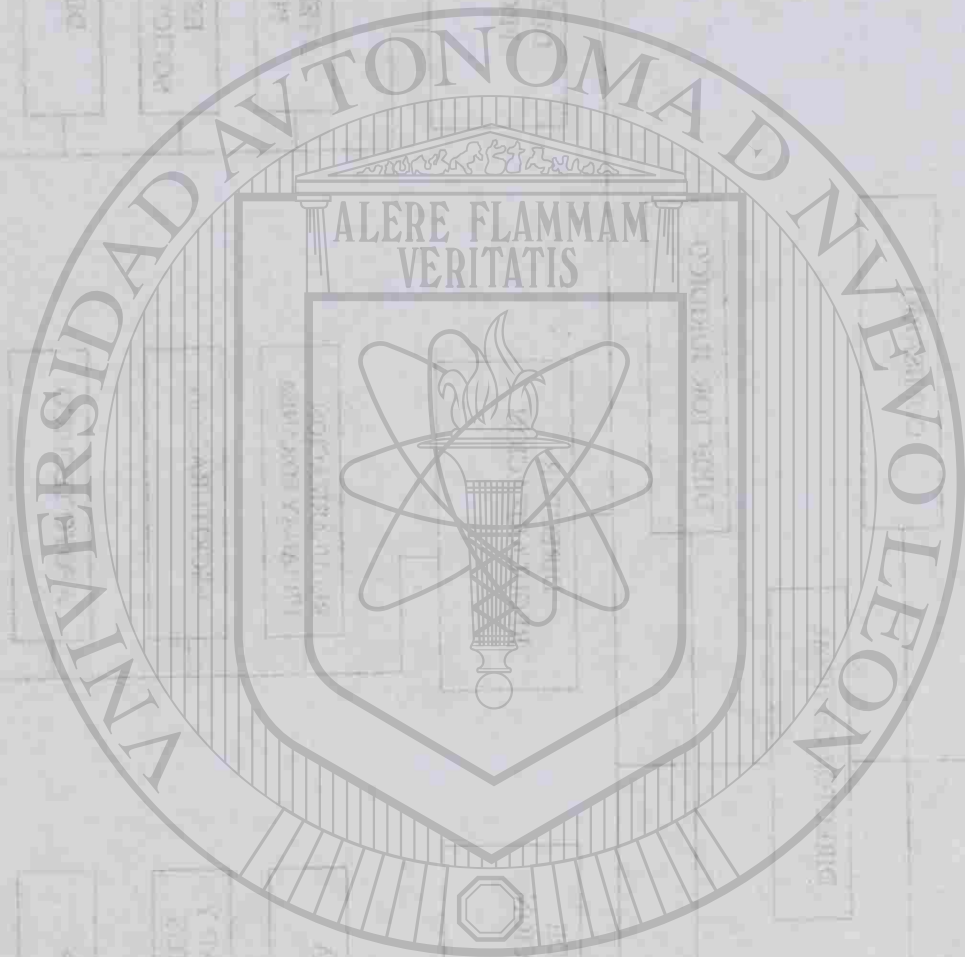
DIRECTOR GENERAL DE OBRA
PUBLICA URBANO



ANEXO No. 2
INSTITUTO ESTATAL DE LA VIVIENDA
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



BIBLIOTECA RAUL KANIGEL FRIAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE NOMINAS Y COMPENSACIONES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA MUEBLES TUBULARES EN GENERAL.

Esta empresa, denominada "Muebles Tubulares", desde el año 1970 ha venido produciendo y comercializando muebles tubulares en general, siendo su principal actividad la fabricación y comercialización de muebles tubulares para oficinas y centros industriales tanto en el extranjero como en el país, con un 92% de producción en el extranjero.

El Sr. Adalberto Miller Del Ciro es el Gerente General de la empresa, distinguiéndose por su actitud positiva, su disposición al trabajo y la calidad de la producción que se obtiene en el medio de alta tecnología, de donde por el respeto que tiene hacia el trabajador y sus familiares, se ha convertido en un trabajador que tiene un alto nivel de satisfacción de su trabajo.

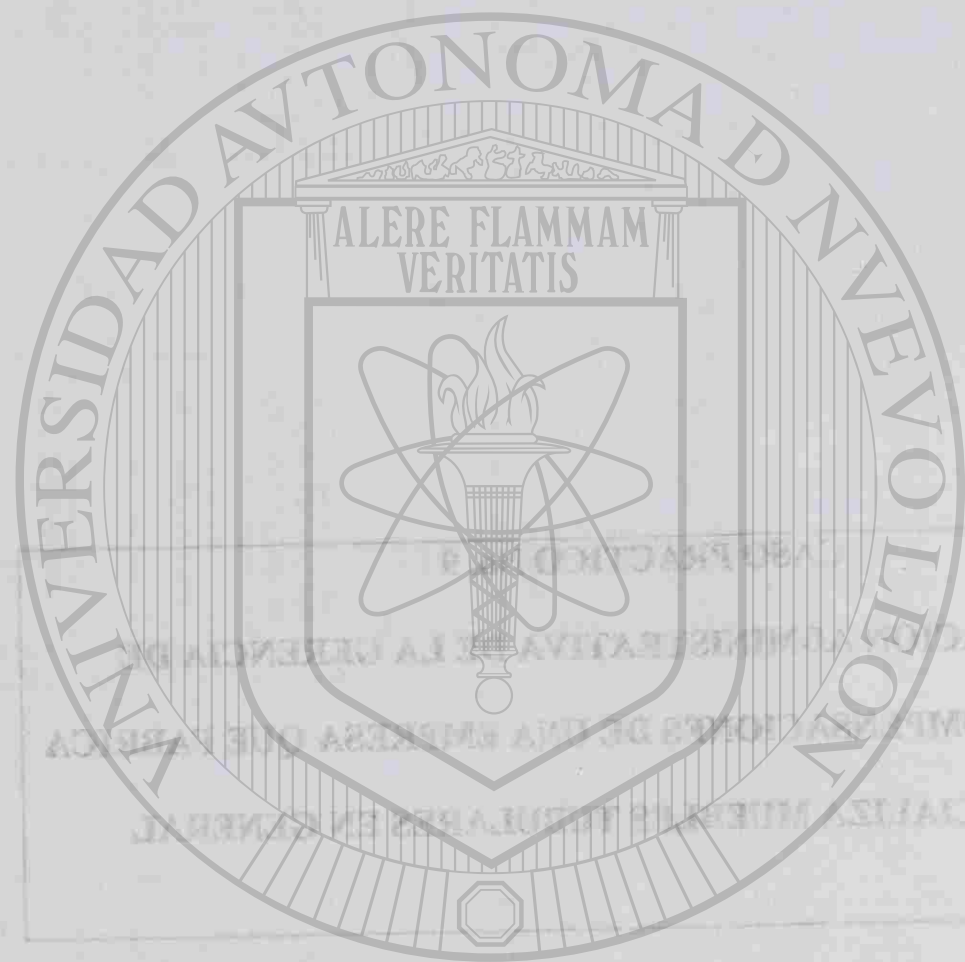
CASO PRACTICO No. 9

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE NOMINAS Y COMPENSACIONES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA MUEBLES TUBULARES EN GENERAL

La empresa "Muebles Tubulares" ha venido produciendo y comercializando muebles tubulares en general, siendo su principal actividad la fabricación y comercialización de muebles tubulares para oficinas y centros industriales tanto en el extranjero como en el país, con un 92% de producción en el extranjero.

La empresa "Muebles Tubulares" ha venido produciendo y comercializando muebles tubulares en general, siendo su principal actividad la fabricación y comercialización de muebles tubulares para oficinas y centros industriales tanto en el extranjero como en el país, con un 92% de producción en el extranjero.

El Sr. Miller Del Ciro es el Gerente General de la empresa, distinguiéndose por su actitud positiva, su disposición al trabajo y la calidad de la producción que se obtiene en el medio de alta tecnología, de donde por el respeto que tiene hacia el trabajador y sus familiares, se ha convertido en un trabajador que tiene un alto nivel de satisfacción de su trabajo.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE NÓMINAS Y COMPENSACIONES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA MUEBLES TUBULARES EN GENERAL.

En la ciudad de Querétaro, Qro. , se encuentra operando desde el año de 1970 la empresa Muebles Tubulares de Querétaro S.A. de C.V., siendo su giro principal la fabricación y comercialización de Muebles Tubulares para oficinas y comedores industriales teniendo su dirección en la carretera a México km. 9.2 número 528 , tel. 451927 en la ciudad citada.

El Ing. Adalberto Mier Del Corral es el Director General de la empresa, distinguiéndose por su actitud proactiva, así como por su liderazgo y su visión de la actividad esperada en el medio nacional e internacional, así como por el respeto que tiene hacia el trabajador a quien no lo ve como tal sino como un colaborador que tiene interés en el desarrollo de su actividad.

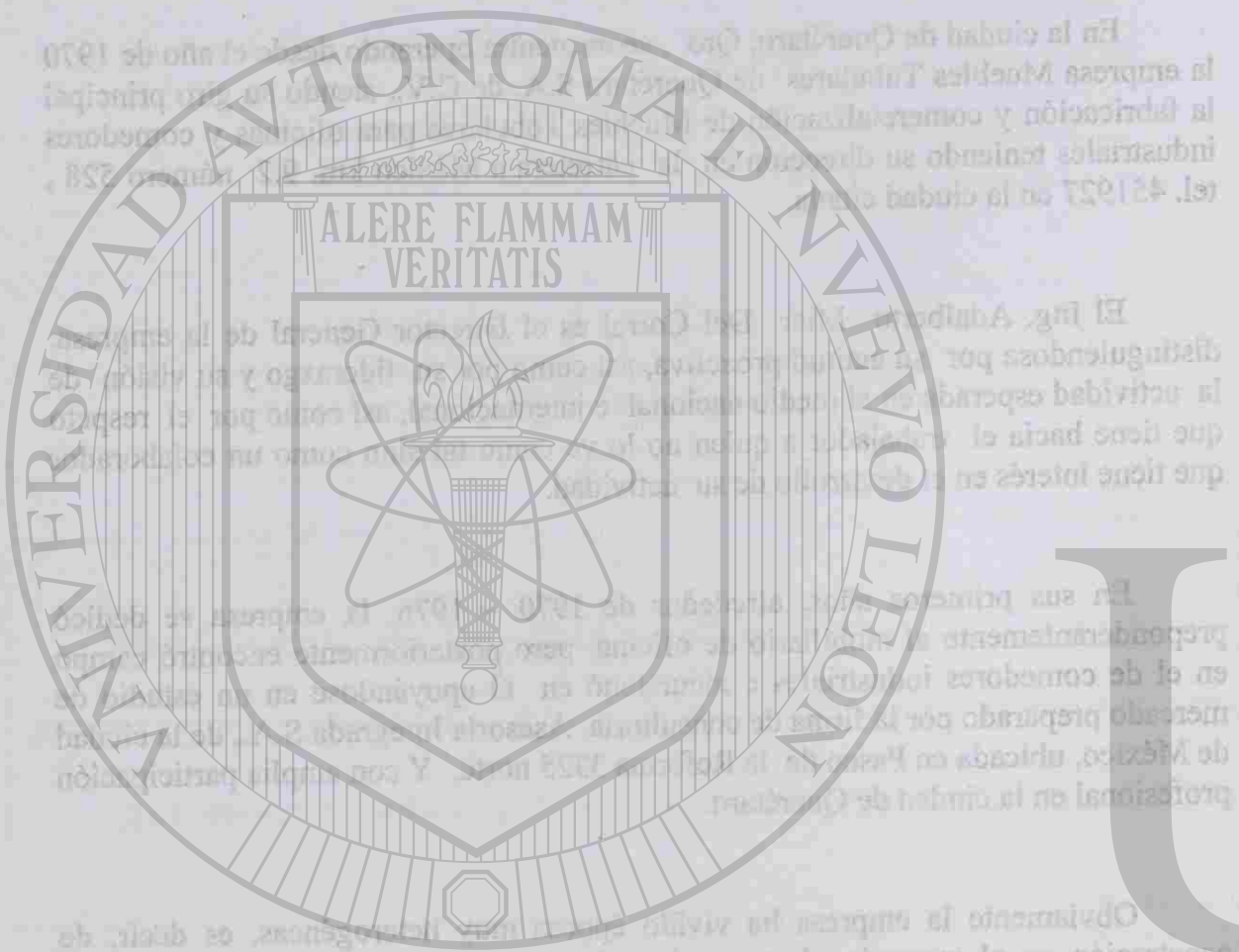
En sus primeros años, alrededor de 1970 - 1976, la empresa se dedicó preponderantemente al mobiliario de oficina, pero posteriormente encontró campo en el de comedores industriales e incursionó en él apoyándose en un estudio de mercado preparado por la firma de consultoría Asesoría Integrada S.A., de la ciudad de México, ubicada en Paseo de la Reforma 3325 norte. Y con amplia participación profesional en la ciudad de Querétaro.

Obviamente la empresa ha vivido épocas muy heterogéneas, es decir, de penetración en el mercado, de supervivencia en su inicio, de crisis económicas nacionales como las de las década de los 80 y 90, de expansionismo, de mejoramiento de la calidad del producto y en general de su administración, pero al margen de ello ha salido adelante y sus inversionistas son vanguardistas, siempre observando hacia adelante.

La semana pasada se celebró una junta operativa del Consejo de Administración y en uno de los puntos tratados se enfatizó en la importancia de la productividad del personal, así como el cumplimiento oportuno del paquete de prestaciones ya que han recibido comentarios en el sentido de que existe contrariedad en ello, esperando entonces explicación al respecto.

El Ing. Mier Del Corral a raíz del comentario expuesto en la junta ya referida cita a su director de Desarrollo de Personal y al Gerente de Nóminas y

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA GERENCIA DE NÓMINAS Y COMPENSACIONES DE UNA EMPRESA QUE FABRICA Y COMERCIALIZA MUEBLES TORNADEROS EN GENERAL.



El Ing. Adolfo... El Ing. Adolfo... El Ing. Adolfo...

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

El Ing. Adolfo... El Ing. Adolfo... El Ing. Adolfo...

Compensaciones y les comenta lo sucedido en la reunión y espera sus aclaraciones.

Los funcionarios aludidos coinciden en aceptar que efectivamente han existido contratiempos en el cumplimiento de prestaciones y que no lo habían comentado esperando su solución al corto plazo, aunque reconocieron que no fue lo más idóneo, también expresan que su organización interna en nóminas y compensaciones no se ha evaluado seriamente en los últimos siete años y que se ha concentrado en la operatividad sin dedicar tiempo al estudio técnico de ello.

Por lo concerniente a la productividad indican que en realidad no se han profundizado en ese aspecto y que descansan en el cumplimiento del plan productivo como referencia para evaluar pero sin constatar la eficacia de las actividades.

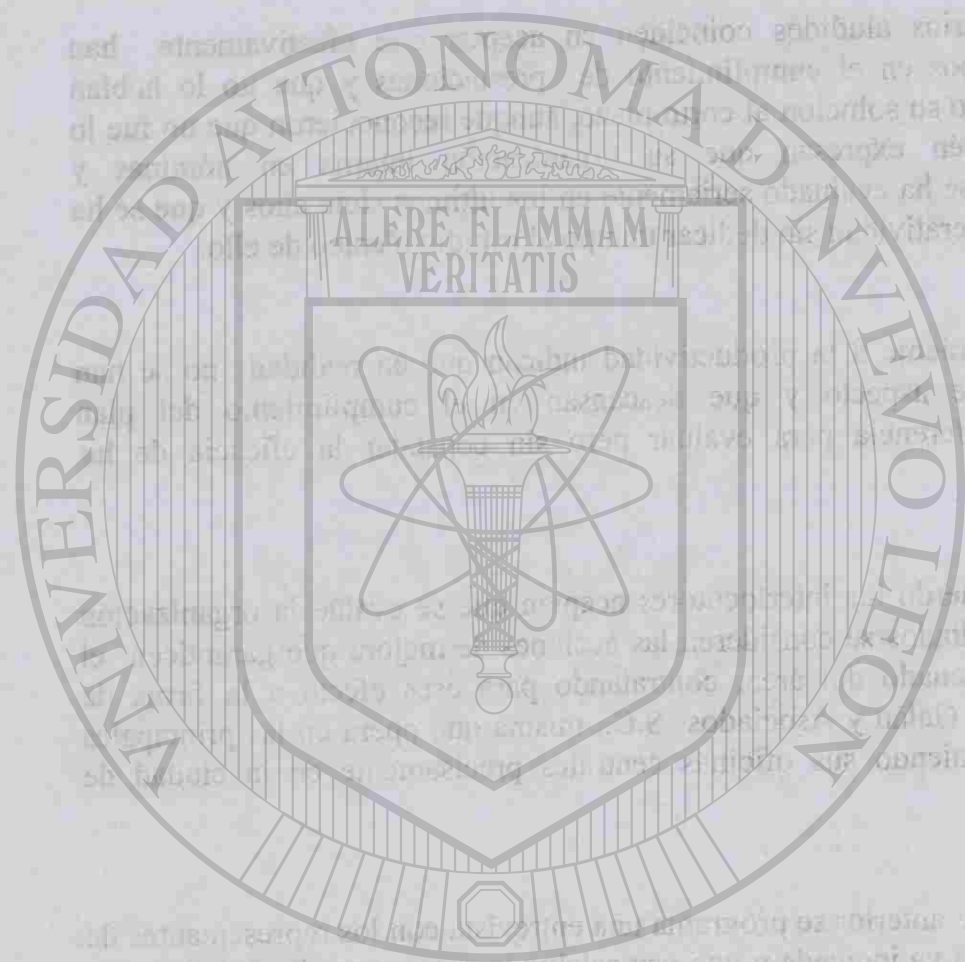
De común acuerdo los interlocutores aceptan que se evalúe la organización interna y de sus resultados se consideren las acciones de mejora que garanticen el funcionamiento adecuado del área, contratando para esos efectos a la firma de consultoría Carreón, Galán y Asociados S.C., misma que opera en las principales ciudades del país teniendo sus oficinas centrales precisamente en la ciudad de Querétaro, Qro.

De acuerdo a lo anterior se programa una entrevista con los representantes de la firma de consultoría ya indicada y una vez celebrada encuentran disposición para efectuar el estudio no existiendo diferencias en el presupuesto de tiempo, así como en el económico.

Como actividad inmediata se le proporciona a personal de la firma la información siguiente:

1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa se ha caracterizado por un amplio respeto a las disposiciones del marco jurídico a que esta sujeto, así es que en este campo no es la excepción, por lo cual se adhiere a lo estipulado en la materia mercantil en donde se desprenden los órganos superiores de autoridad teniendo en su estructura lo siguiente:



BIBLIOTECA
RAUL KANDEL FRIAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCION GENERAL DE SERVICIOS EMPRESARIALES

Aspecto Legal

- Asamblea General de Accionistas, Consejo de Administración, Comisario, Director General.

Aspecto Administrativo

- Dirección de Administración y Finanzas, Dirección de Comercialización, Dirección de Operaciones y Dirección de Desarrollo de Personal.

Como áreas de control se cuenta con la Auditoría externa y la Interna.

Como ilustración general en el anexo No. 1 se presenta el organigrama estructural general.

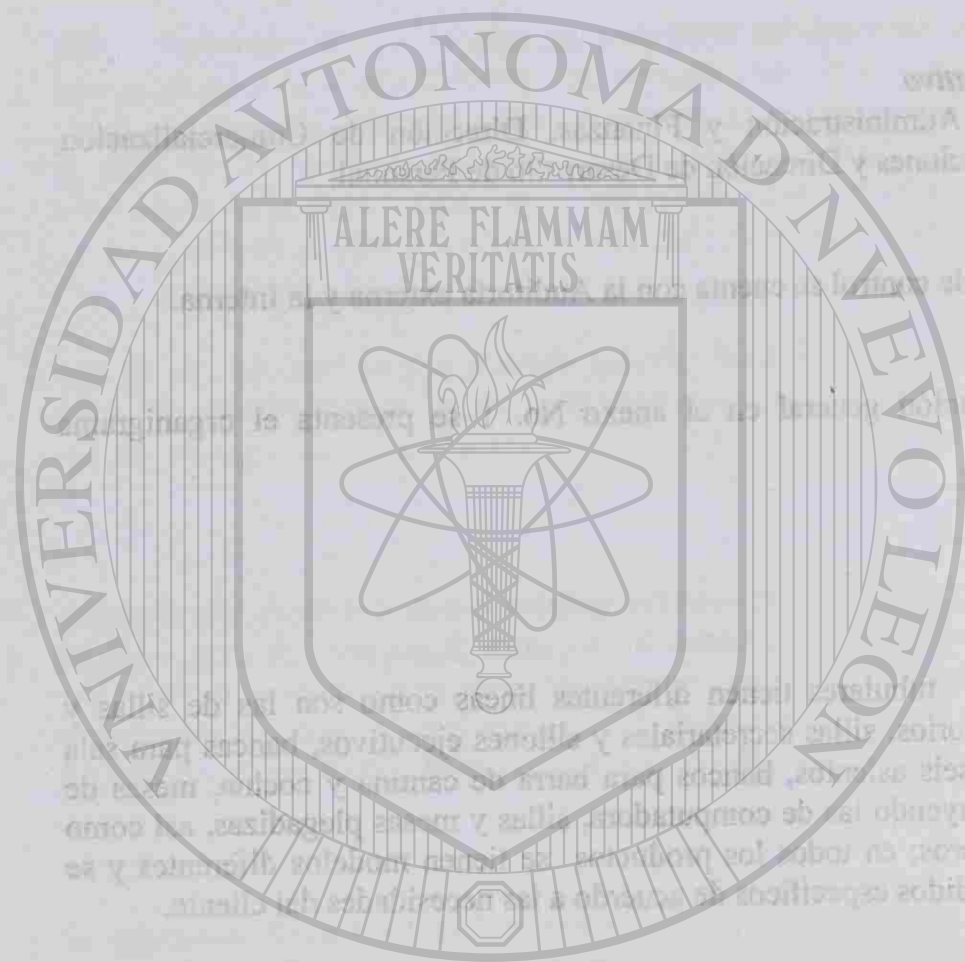
2.- PRODUCTOS

Los muebles tubulares tienen diferentes líneas como son las de sillas y sillones fijos y giratorios, sillas secretariales y sillones ejecutivos, bancas para sala de espera hasta de seis asientos, bancos para barra de cantina y cocina, mesas de todos tamaños incluyendo las de computadora, sillas y mesas plegadizas, así como escritorios y archiveros; en todos los productos se tienen modelos diferentes y se atienden también pedidos específicos de acuerdo a las necesidades del cliente.

El producto tiene aceptación y su mercado esta en el centro y sur del país contemplándose incursionar en Centroamérica el próximo año.

3.- OPERACIÓN ANUAL

En su inicio la empresa tuvo complicaciones para mantenerse en el mercado, pero en forma prioritaria esa era su meta específica, una vez solventada esa etapa su permanencia ha sido constante y de superación, así es como en los últimos años ha tenido superavit en su operación anual y en el ejercicio social que recién ha terminado tuvo utilidades en el orden de 85 millones de pesos.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Por las expectativas de la empresa se contempla que en los próximos tres años se mantendrá esta situación, pero ello implica redoblar esfuerzos y no conformarse.

El reparto de utilidades a los trabajadores se cumple de acuerdo a las estipulaciones previstas en la ley general del trabajo.

4.- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

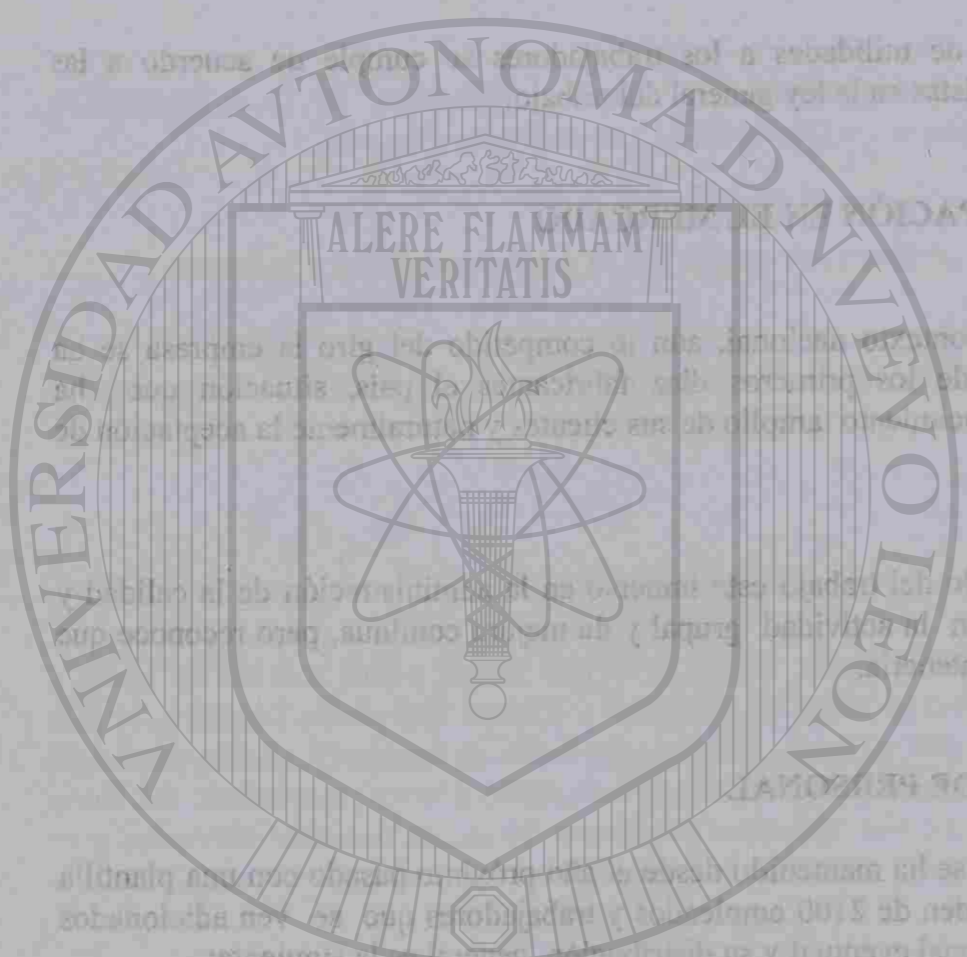
Dentro del contexto nacional, aún lo competido del giro la empresa se ha mantenido dentro de los primeros diez fabricantes el país, situación que ha permitido el reconocimiento amplio de sus clientes y naturalmente la aceptación de sus productos.

En el desarrollo del trabajo esta inmerso en la administración de la calidad y consecuentemente en la actividad grupal y de mejora continua, pero reconoce que lo primordial es mantenerla.

5.- PLANTA DE PERSONAL

En la empresa se ha mantenido desde el año próximo pasado con una plantilla de personal en el orden de 2100 empleados y trabajadores que se ven adicionados con un 10% de personal eventual y su distribución general es la siguiente:

TIPO DE PERSONAL	NUMERO	%
Administrativo	200	9
Ventas	60	3
Obrero	1,840	88
Total de personal	2,100	100



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIENESTAR SOCIAL

Las relaciones contractuales se tienen con un sindicato independiente y en las diferentes negociaciones siempre ha imperado la cordura y disposición para concluir en buen término las propuestas.

El próximo año se presentará la revisión contractual y conocen que uno de los puntos a tratar será el paquete de prestaciones, su adición o intercambio.

6.- HORARIO DE TRABAJO ACTUAL

Existe en la empresa dos horarios de trabajo, uno para el personal de oficina y el otro para el personal obrero, laborando los primeros de lunes a viernes y los segundos de Lunes a Sábados, bajo los siguientes periodos:

PERSONAL DE OFICINA:

- 8:30 HRS. A.M. - 17:15 HRS.P.M.

PERSONAL OBRERO:

- 6:00 HRS.A-M. -14.30 HRS.P.M.

- 14.30 HRS.P.M. - 10:30 HRS.P.M.

- 10:30 HRS. P.M. - 6.30 HRS. P.M.

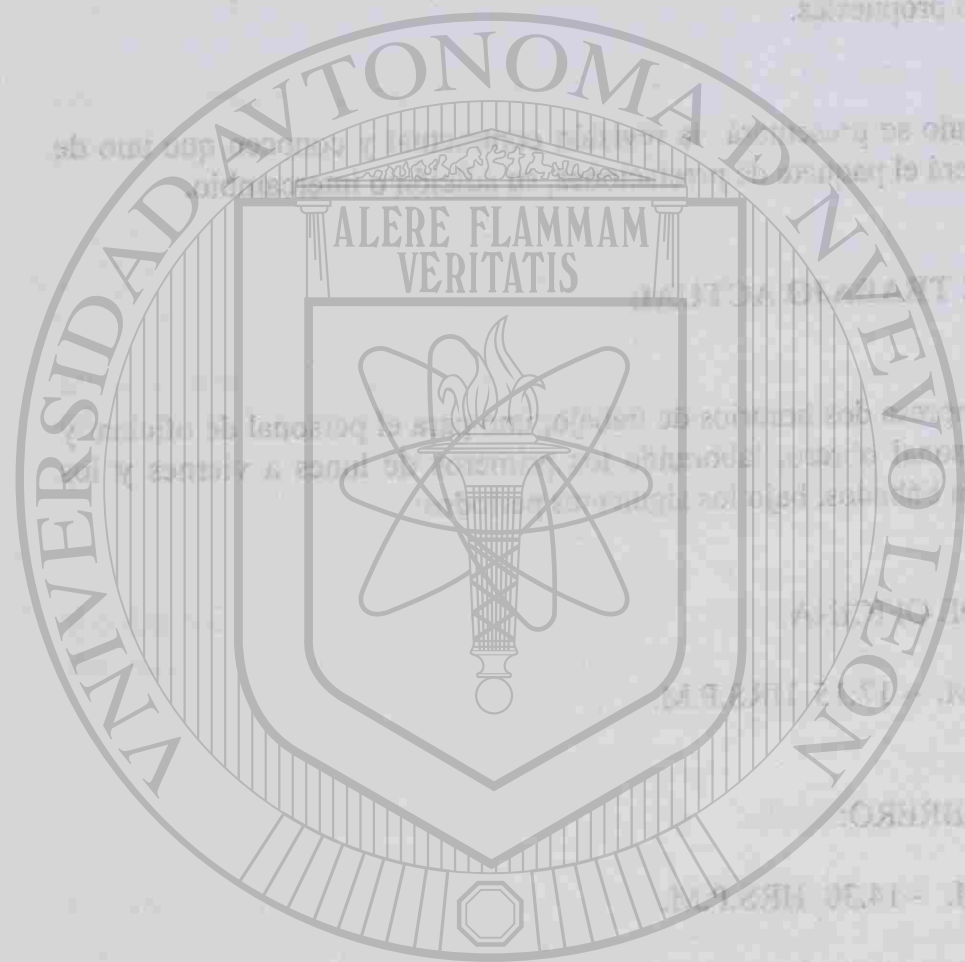
Los diferentes horarios por precepto legal incluyen el horario de alimento

7.- POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA EN MATERIA SALARIAL

Dentro de las políticas de la empresa en materia salarial están las siguientes:

- El salario mínimo general interno excede en un 20% al establecido en ley y el del profesional en un 30%

- En general los salarios contractuales de la empresa se encuentran superiores a los que prevalecen en el mercado laboral.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

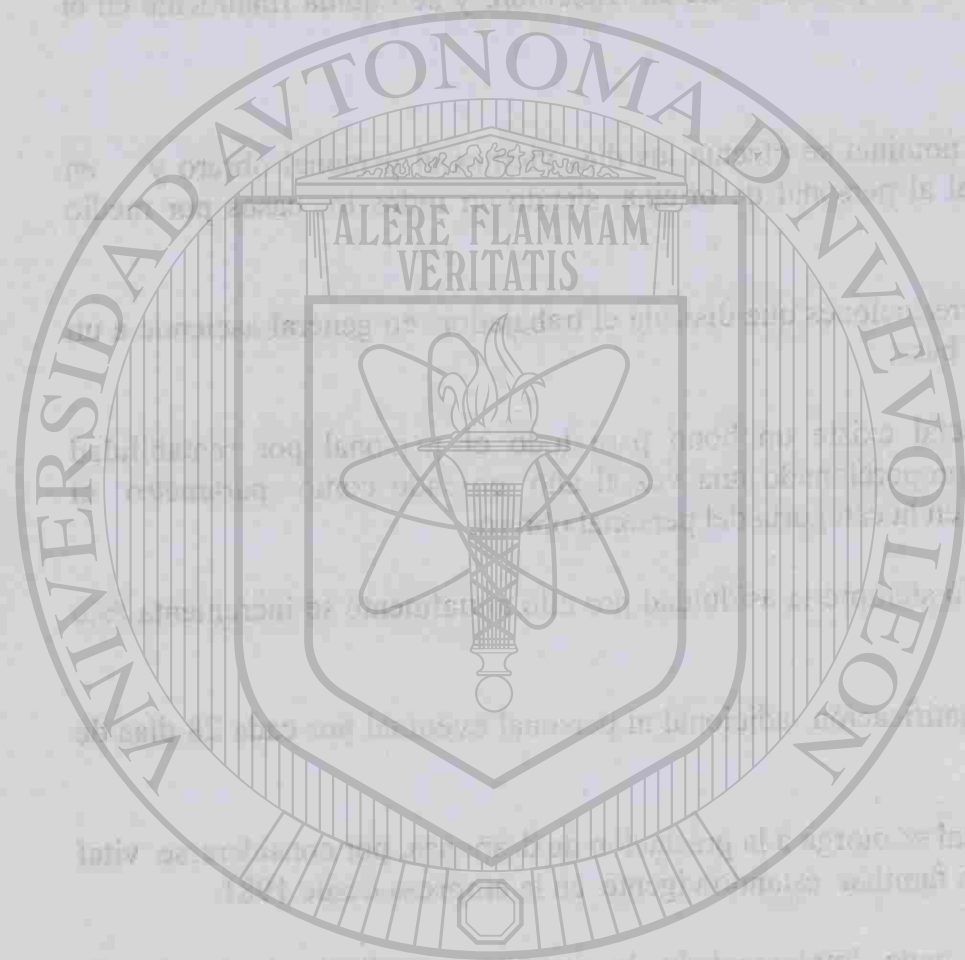
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- La gratificación anual se otorga en el mes de Noviembre y la participación de utilidades se anticipa parcialmente en Diciembre y se liquida finalmente en el mes de Mayo.
- La liquidación nominal se efectúa los días viernes al personal obrero y en forma quincenal al personal de oficina, siendo en todos los casos por medio electrónico.
- El paquete de prestaciones que disfruta el trabajador en general asciende a un 25% del salario base.
- En forma especial existe un bono para todo el personal por rentabilidad operativa y es proporcionado una vez al año teniendo como parámetro el salario más alto en la categoría del personal obrero.
- Se ha reconocido siempre la asiduidad por ello anualmente se incrementa éste Incentivo.
- Se conserva la gratificación adicional al personal eventual por cada 28 días de Servicio.
- Atención especial se otorga a la prestación de despensa, por considerarse vital para la economía familiar, estando vigente en la empresa desde 1981.
- Aunque no lo tiene implementado la empresa estudiará el sistema de Competencias ya que se lo han sugerido.

No obstante lo que se expone en este punto, la empresa está consciente de que no está definido un sistema de compensaciones, ya que la integración del salario base y el paquete de prestaciones es general operando sin seguir una metodología confiable.

8.- RESULTADOS PRELIMINARES

Como seguimiento al trabajo de la firma profesional de consultoría el Ing. Mier Del Corral celebrará una reunión para conocer con precisión los avances y estarán presentes los dos directivos involucrados en ésta actividad, como lo son el Lic. Manuel Torrevilla Landeros Titular de Desarrollo de Personal y el C.P. Alfredo Iriarte Llamas de la Gerencia de Nóminas y Compensaciones.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Es de mencionarse que los dos directivos señalados han estado colaborando con el personal de la firma profesional, mostrando disposición en todo lo que se les ha requerido.

La información presentada por la firma Carreón, Galán y Asociados S.C. enfatiza en los aspectos siguientes:

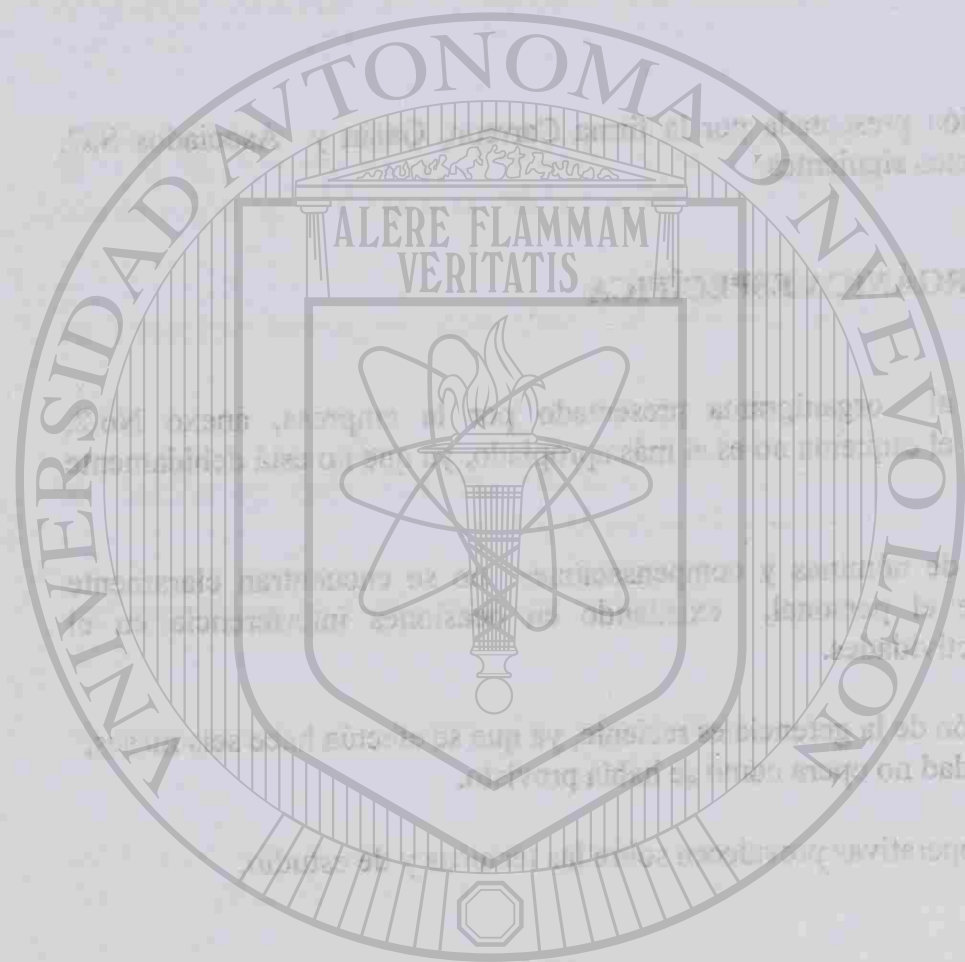
ESTRUCTURA ORGÁNICA ESPECÍFICA

- De acuerdo al organigrama presentado por la empresa, anexo No.2, consideran que el esquema no es el más apropiado, ya que no está debidamente delimitado.
- Las funciones de nóminas y compensaciones no se encuentran claramente definidas entre el personal, existiendo en ocasiones interferencia en el desarrollo de actividades.
- La denominación de la gerencia es reciente, ya que se efectúa hace seis meses, pero en la realidad no opera como se había previsto.
- Las funciones operativas prevalecen sobre las técnicas y de estudio.

FUNCIONES GENERALES

NÓMINA

- La captura de información por el tiempo trabajado se efectúa los lunes de cada semana, existiendo en ocasiones desfazamiento sin justificación los diferentes conceptos de incentivos y prestaciones.
- La información de seguridad social, fiscal, vivienda y ahorro de cada empleado o trabajador se determina con oportunidad, y está sistematizada estimándose que es confiable.
- Se constató que esporádicamente se efectúa mas de una verificación en la captura de datos de los movimientos nominales.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

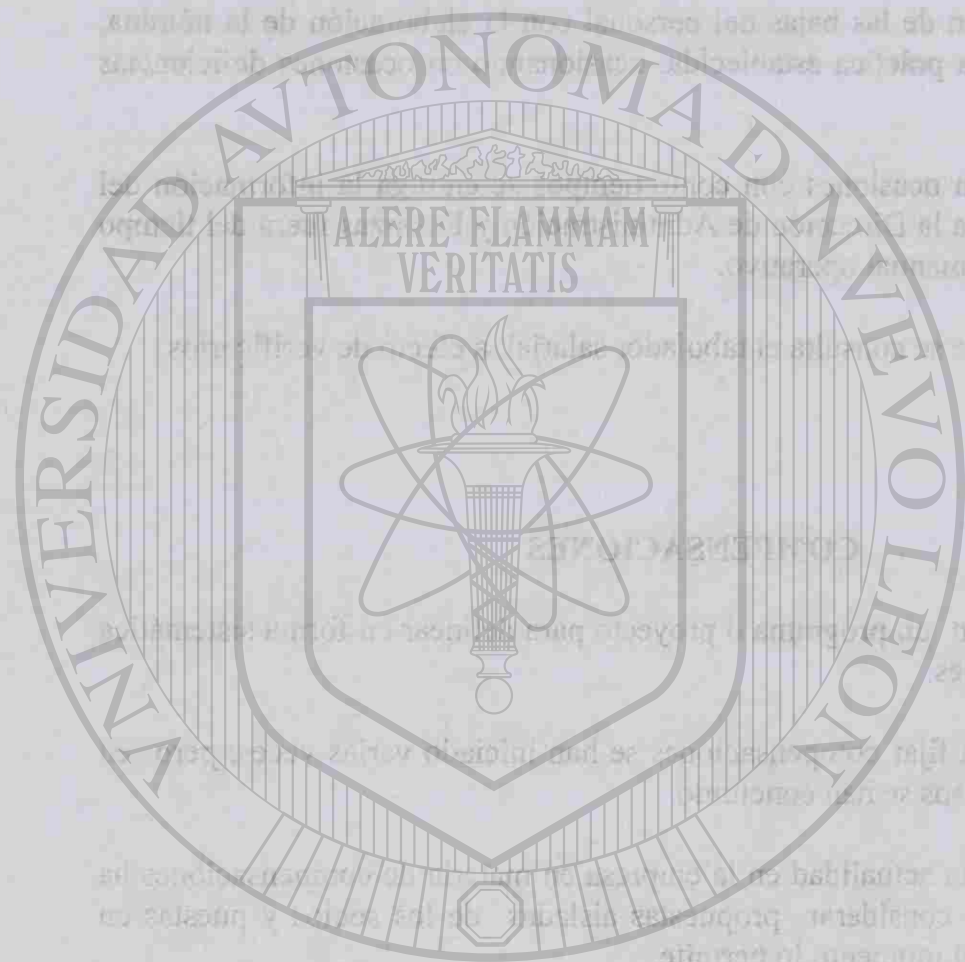
- La presentación de la nómina al gerente para su aprobación final se efectúa por lo regular en forma tardía, no permitiendo efectuar comentarios generales sobre su comportamiento.
- La compaginación de las bajas del personal con la elaboración de la nómina, no representa una práctica establecida, ocasionando en ocasiones deficiencias internas.
- Se detectó que en ocasiones con contratiempos se entrega la información del importe nominal a la Dirección de Administración y Finanzas fuera del tiempo establecido en el manual operativo.
- Excepcionalmente se consulta el tabulador salarial a efecto de verificarlos salarios base.

COMPENSACIONES

- No se dispone con un programa o proyecto para delinear en forma sistemática las compensaciones.
- Los estudios para fijar compensaciones se han iniciado varias veces, pero en ninguno de los casos se han concluido.
- Lo que opera en la actualidad en la empresa en materia de compensaciones ha sido resultado de considerar propuestas aisladas de los socios y puestas en práctica porque el momento lo permite.
- No obstante el nivel de sueldos y salarios que ofrece la empresa ha tenido retiros de funcionarios y obreros, situación que considera prudente estudiar.
- La empresa esta convencida que su plantilla de personal esta identificada y con la camiseta bien puesta, pero estima que es necesario analizar la integración de la compensación integral.

PRESTACIONES Y SERVICIOS

- Existe un programa específico para el cumplimiento de las prestaciones contractuales y administrativas en su caso, pero continuamente se quebrantan aduciendo carga de trabajo, entre ellas se encuentra la entrega de calzado



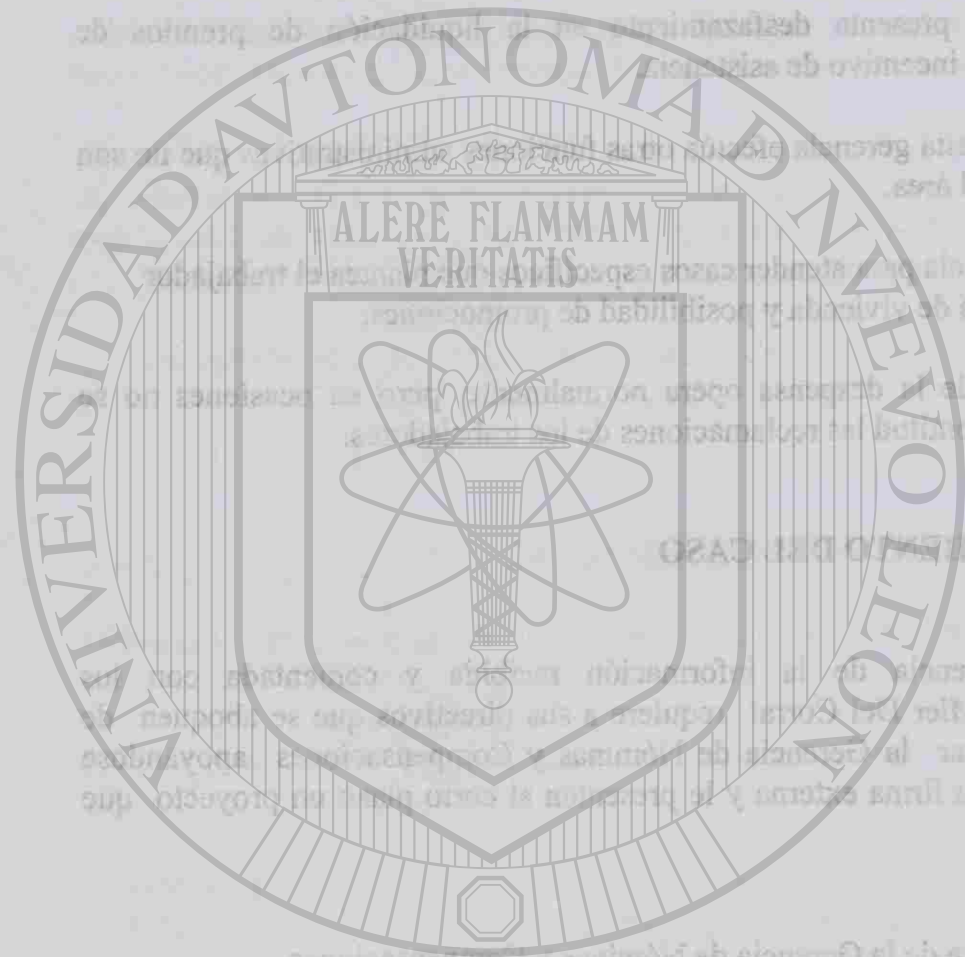
industrial, la disponibilidad del agua purificada, mantenimiento del área recreativa, apoyo para la actividad deportiva, celebración de eventos culturales y financiamientos personales.

- Igualmente se presenta desfazamiento en la liquidación de premios de producción y el incentivo de asistencia.
- El personal de esta gerencia efectúa otras funciones administrativas que no son propiamente del área.
- Existe indiferencia para atender casos específicos que plantea el trabajador
- Como es el caso de vivienda y posibilidad de promociones.
- La prestación de la despensa opera normalmente, pero en ocasiones no se atienden con prontitud las reclamaciones de los trabajadores.

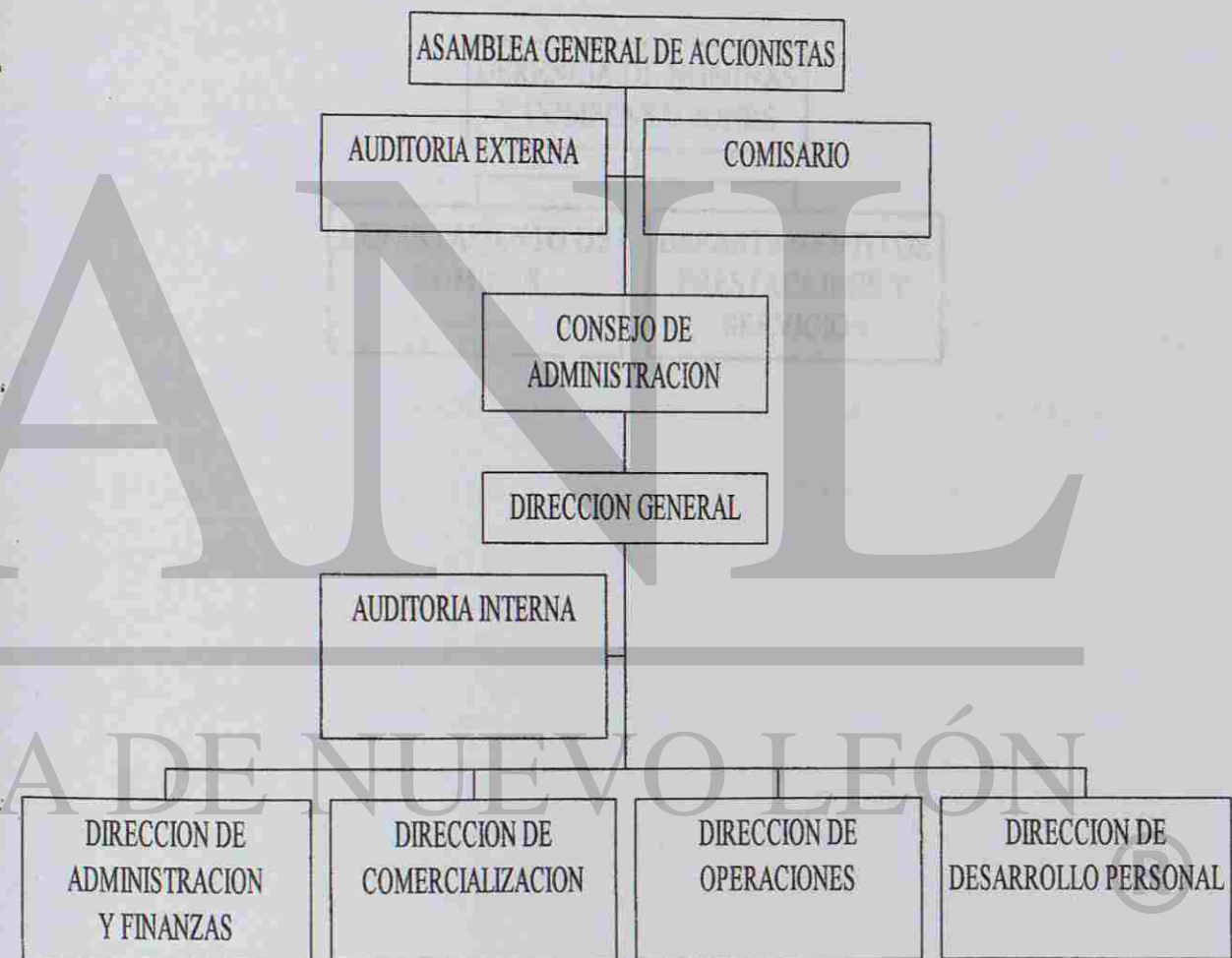
9.-REQUERIMIENTO DEL CASO

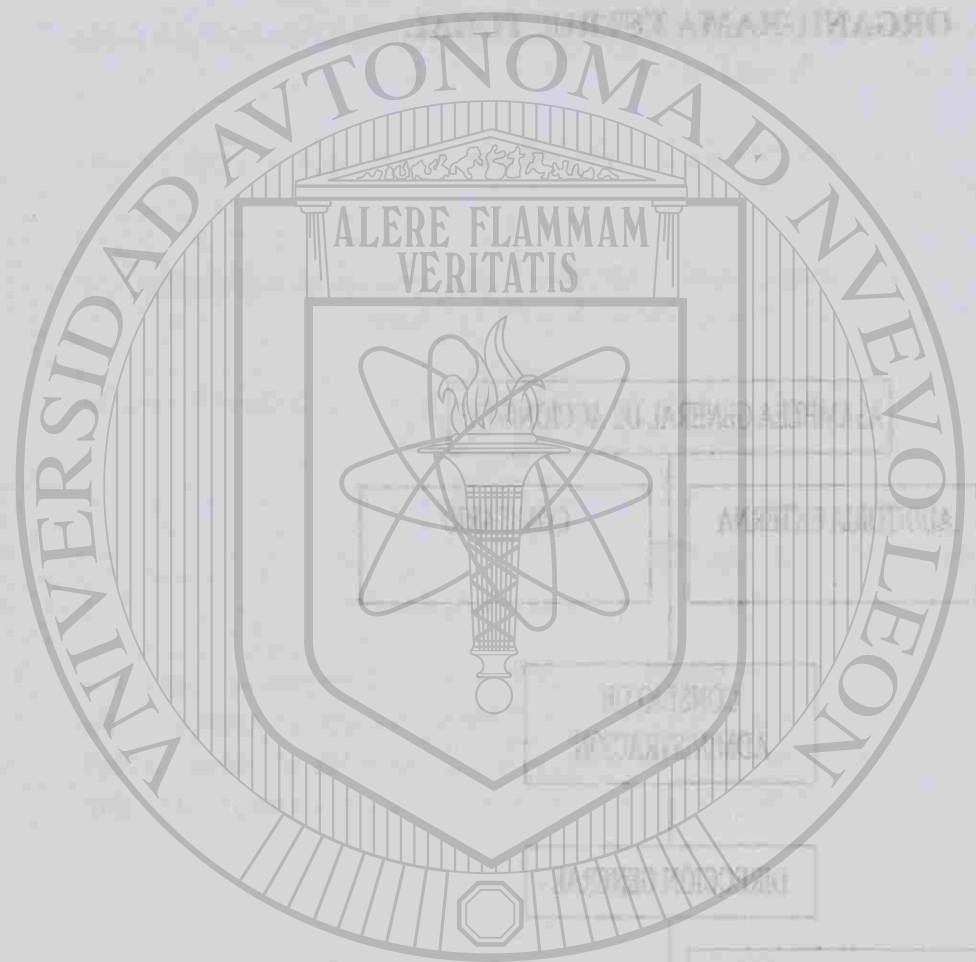
Como consecuencia de la información recibida y comentada con los interesados el Ing. Mier Del Corral requiere a sus directivos que se aboquen de inmediato a organizar la Gerencia de Nóminas y Compensaciones apoyándose para ese efecto con la firma externa y le presenten al corto plazo un proyecto que contenga lo siguiente:

- Misión específica de la Gerencia de Nóminas y Compensaciones
- Organigrama específico
- Explicación de organigrama y sus funciones
- Recomendaciones para un plan de compensación a nivel directivo y del trabajador.

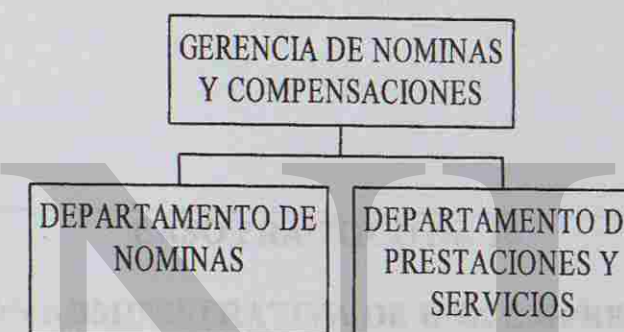


ANEXO No. 1
MUEBLES TUBULARES DE QUERETARO S.A. DE C. V
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



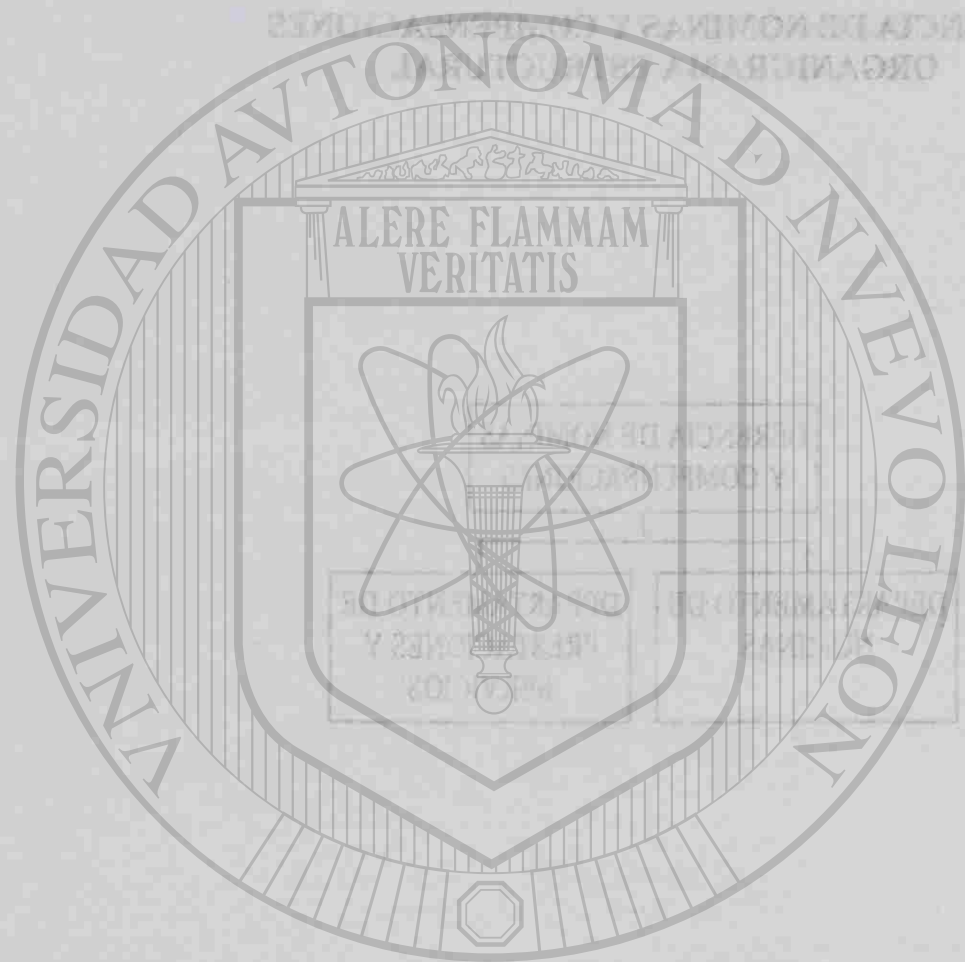


ANEXO No. 2
GERENCIA DE NOMINAS Y COMPENSACIONES
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE HOTELERÍA
ATENDIENDO A CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS

En la ciudad de Monterrey, Coahuila de Zaragoza, el día de mayo de 1995 la empresa inmobiliaria Colinas y S. de C.V. misma que es propietaria del Hotel Colinas, se constituye con el propósito de prestar el servicio de atención a los clientes de hoteles, restaurantes, de todos los tipos sociales y actividades así como en parques temáticos y eslabón por medio de un contrato de franquicia general de los hoteles de primer nivel de los Estados Unidos de América.

El Lic. en Administración, José María del Paso, es la persona que ocupa el cargo de Gerente General del Hotel Colinas y es el responsable profesional de la gestión del negocio de valores y de la organización de la empresa de manera que proporcione un servicio de primer nivel, calidad, relaciones interpersonales y atención al cliente.

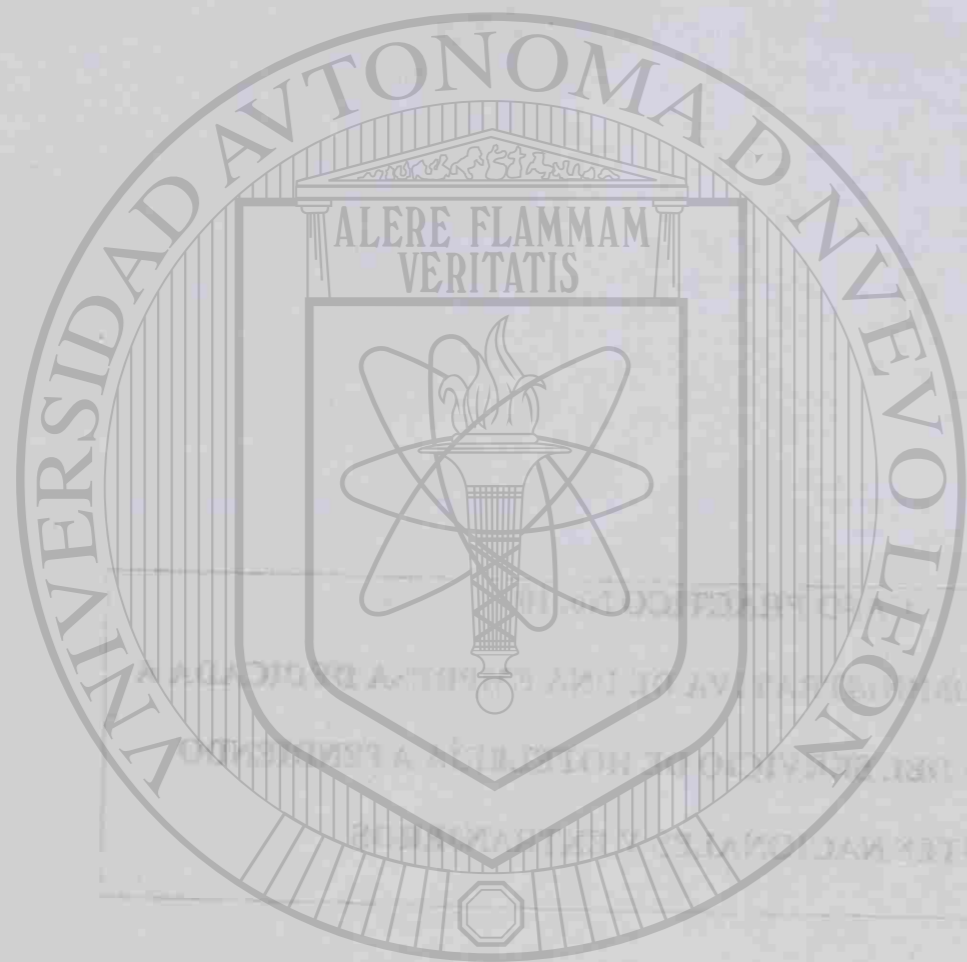
El Gerente General es el responsable del punto de venta ya que la

CASO PRÁCTICO No. 10
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A
LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE HOTELERÍA ATENDIENDO
CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS

El Hotel Colinas es un hotel de primer nivel que ofrece un servicio de primer nivel a sus clientes y es el responsable de la gestión del negocio de valores y de la organización de la empresa de manera que proporcione un servicio de primer nivel, calidad, relaciones interpersonales y atención al cliente.

El Gerente General es el responsable del punto de venta ya que la

El Gerente General es el responsable del punto de venta ya que la



ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA PRESTACIÓN DEL SERVICIO DE HOTELERÍA ATENDIENDO A CLIENTES NACIONALES Y EXTRANJEROS

En la ciudad de Manzanillo ,Col, esta funcionando desde el año de 1995 la empresa Inmobiliaria Colimense S.A.de C.V. , misma que es propietaria del Hotel Colima ,el cuál tiene una gran aceptación por la calidad del servicio que presta a su clientela en hospedaje , restaurant , discoteca ,eventos sociales y ejecutivos ,así como en paseos turísticos y servicios generales inherentes , siendo su dirección general la del No. 846 del paseo de las flores en la ciudad ya indicada.

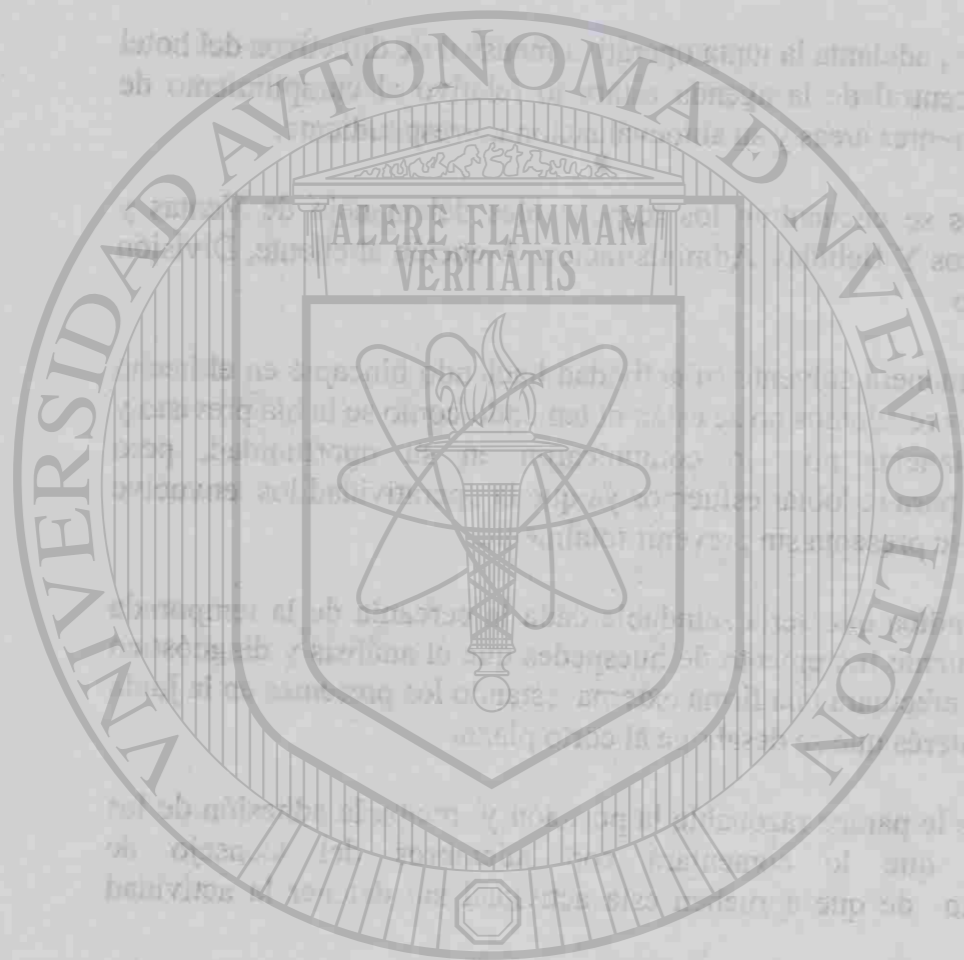
El Lic. en Mercadotecnia Obed Ilizarrituri Del Paso , es la persona que ocupa Dirección General del hotel , distinguiéndose por su solvencia profesional ,adhesión al respeto de valores y ética , su compromiso con la obtención de resultados , proactividad ,manejo de grupos de trabajo ,calidad , relaciones interpersonales y respeto a la dignidad humana.

El Lic. Ilizarrituri tiene una amplia visión del potencial del giro ya que ha incursionado en el en diferentes partes del país durante quince años como lo es en México D.F. en los hoteles Aristos , Diplomático y Sevilla ,en Guadalajara el hotel el Fenix ,en Tepatitlán de Morelos el Gran Virreyes , en Culiacán Sin., el Ejecutivo en Guasave el Hotel el Sembrador , en Monclova Coah, el Chulavista , en Torreón Coah. El Nazas , en San Luis Potosí el Panorama , María dolores y El Real de Minas habiendo aprendido e innovado atractivos " paquetes de hospedaje " en beneficio del cliente.

En la actualida el Hotel Colima , tiene su acreditación en el medio con la clase de cuatro estrellas y es visitado por el turismo nacional en un 60%y extranjero 40 % , estando dentro de ellos delegaciones de diferentes países , las que en lo general estan complacidas con el servicio y de tener oportunidad regresan.

La especialidad del Director General no le impide estar atento al clima organizacional ,así como al comportamiento de las funciones primordiales relacionadas al financiamiento ,operación y el recurso humano.

El giro de la hotelería es competitivo en la zona y por ello lo importante que representa mantener ,conservar y mejorar el servicio a niveles de excelencia , ya que existen hoteles de cinco estrellas y gran turismo, en la actividad promocional se apoya en las agencias de viajes for'smeas nacionales y extranjeras .



1.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ACTUÁL

Aspecto legal

- Asamblea General de Accionistas , Consejo de Administración, Comisario ,Director General.

Aspecto Administrativo

- Gerentes de Ventas y Mercadotecnia, Alimentos y Bebidas , Administración, Atención al Cliente ,División Cuartos , Mantenimiento.

Además como áreas de Control tiene establecido el servicio de Auditoría Externa y el del Auditor Nocturno.

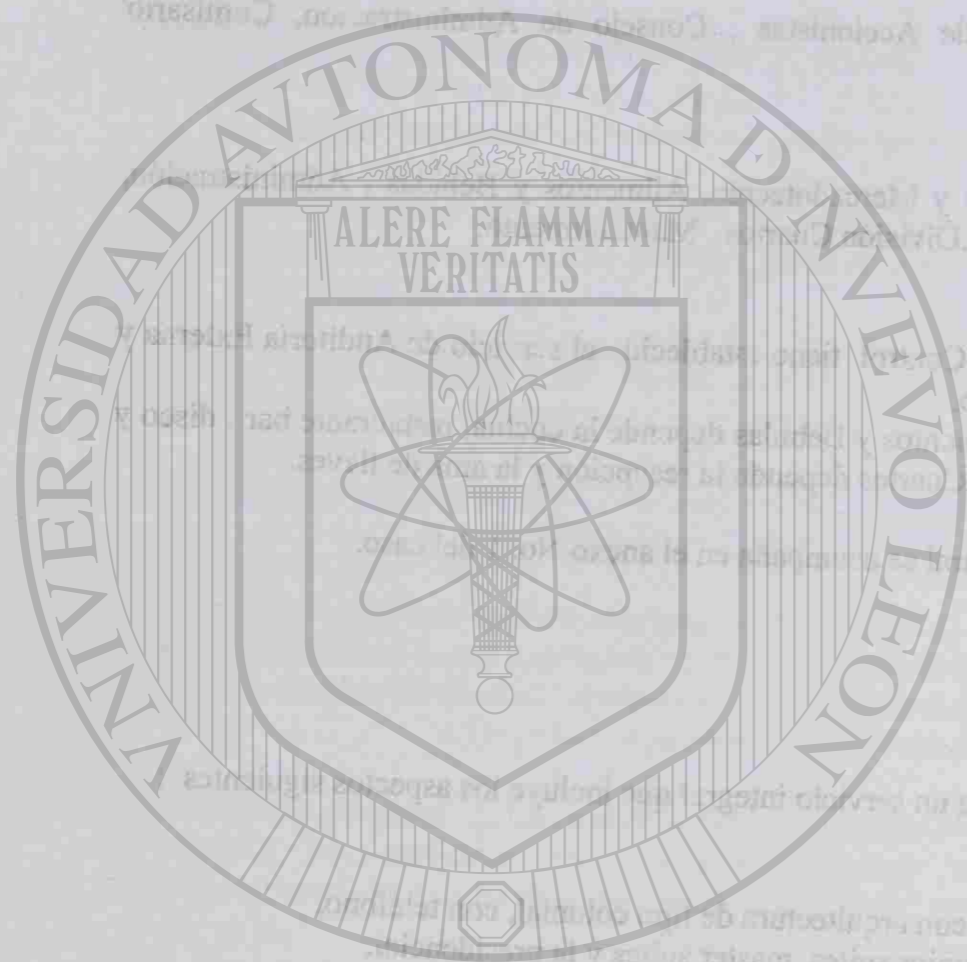
De la Gerencia de Alimentos y Bebidas depende la cocina, restaurante bar , disco y salones , de la División Cuartos depende la recepción y la ama de llaves.

El organigrama estructural se acompaña en el anexo No. 1 del caso.

2.- SERVICIO

El Hotel Colima ofrece un servicio integral que incluye los aspectos siguientes :

- 200 habitaciones con arquitectura de tipo colonial, con teléfono, secillas, dobles, junior suites, master suites y la presidencial.
- Espaciosa y agradable alberca interior techada
- Discoteca " EL Diluvio "
- Salón de convenciones
- Restaurante con menú regional e internacional
- Cable ,TV color
- Lobby Bar
- Agencia de Viajes



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Servicio de Tours
- Amplio estacionamiento
- Aire acondicionado
- Cajas de seguridad
- Servicios de Tintorería sala de belleza y limpieza de calzado
- Sala ejecutiva con equipo de cómputo y fax
- Elevadores
- Cancha de tenis
- Room Service las 24 horas

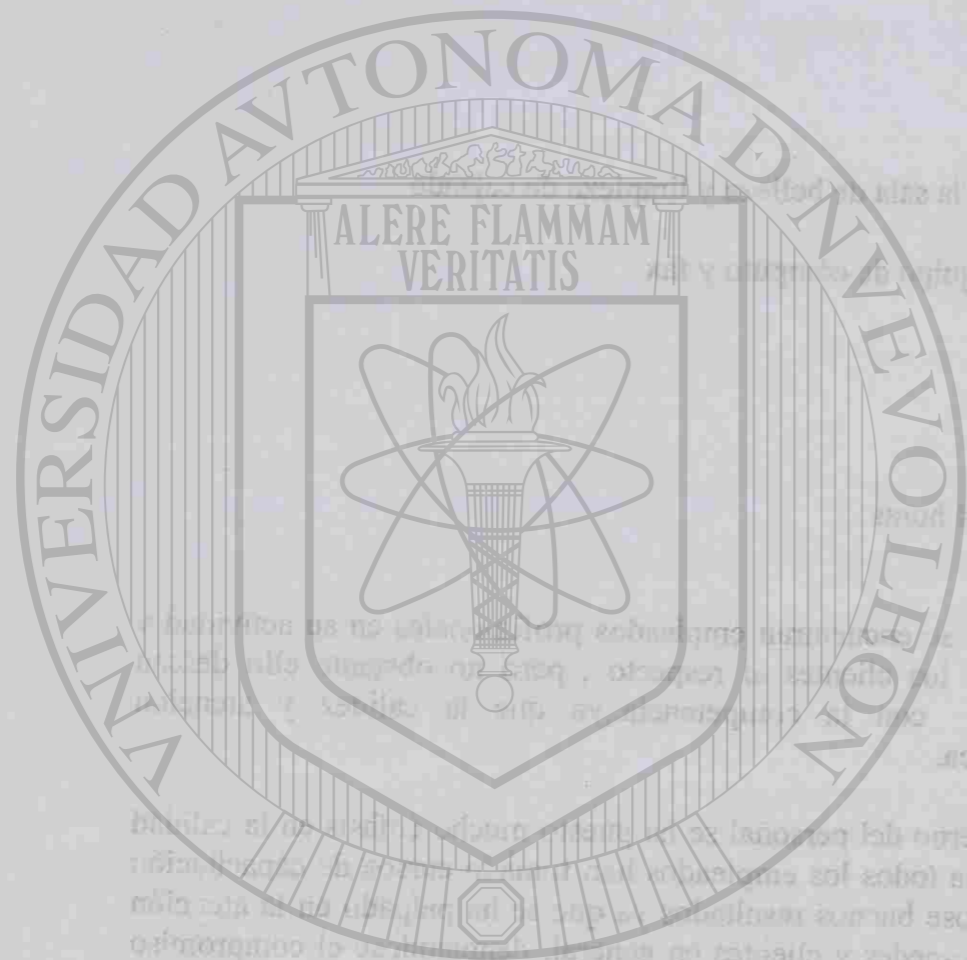
Al frente de los servicios se encuentran empleados profesionales en su actividad y no han tenido quejas de los clientes al respecto, pero no obstante ello desean establecer la distinción con la competencia, ya que la calidez y atención personalizada los identifica.

Dentro del desarrollo interno del personal se ha puesto mucho énfasis en la calidad en el servicio y a la fecha todos los empleados han tomado cursos de capacitación sobre el tema, obteniéndose buenos resultados ya que se ha palpado en la atención que han recibido los huéspedes y clientes en general, denotándose el compromiso con la empresa y sus objetivos.

3.- SOCIO ACTIVO DE CÁMARA

Se pertenece desde su creación a la Cámara de Comercio y Turismo, así como a la asociación de Hoteles participando activamente en los eventos que se organizan, relativos al giro y a la capacitación del personal.

El nombre del Hotel se registra en patentes y marcas de la SECOFI.



4.- OPERACIÓN

La empresa antes de instalarse tuvo una actividad de planeación y de análisis de mercado, lo que le permitió tener una visión amplia del sector en el que incursiona, no obstante ello su inicio no fue fácil ya que el cliente tenía sus preferencias en la zona, así que hubo que superar diferentes factores y ser constante en el servicio prestado.

En los dos últimos dos años ha tenido utilidad en la operación en el orden de 57 y 63 millones de pesos respectivamente, lo que ha permitido que el Consejo de Administración estudie la posibilidad de reinversión.

Existen tendencias que indican que la demanda hotelera de la zona se incrementará en los próximos tres años e inclusive se afirma que será constante al mediano plazo, por lo cual retoman el compromiso de excelencia en el servicio.

5.- PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

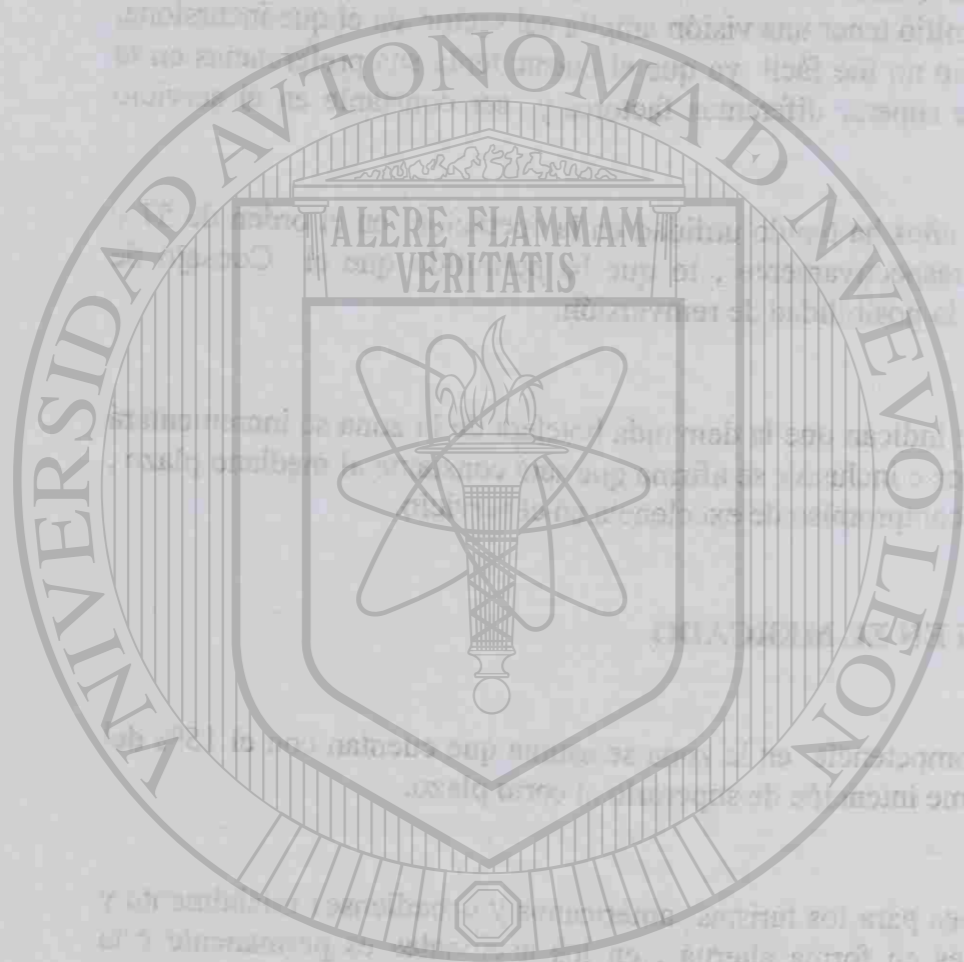
No obstante la gran competencia en la zona se estima que cuentan con el 15% del mercado y tienen la firme intención de superarlo al corto plazo.

Han ideado promociones para los turistas americanos y canadienses inicialmente y para los de otros países en forma alterna, en los nacionales es permanente esta acción.

El esmero en la atención al cliente ha sido cuidado en gran forma ya que realmente es la carta de recomendación del Hotel Colima, basando su éxito en la disposición plena del empleado para tomar compromisos considerando la calidad y el trabajo en equipo.

6.- PLANTA DE PERSONAL

En la empresa se ha mantenido desde el año próximo pasado con una plantilla directa en el orden de 130 empleados y trabajadores que se integran en la forma siguiente:



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

TIPO DE PERSONAL	NÚMERO	%
Administrativo	15	11
Ventas	5	4
Operativo	110	85
Personal total	130	100

En el personal administrativo se encuentran Contadores Públicos , Administradores de Empresas y de Turismo, Cajeros , Telefonistas ; en el Operativo se encuentran Camaristas , Mozos, Ama de Llaves , Lavanderos y Planchadores , Meseros , Oficial de Mantenimiento , Fogonero , Choferes .

El servicio de vigilancia es externo y lo presta la compañía Seguridad Efectiva S. A. de C.V. las veinticuatro horas del día.

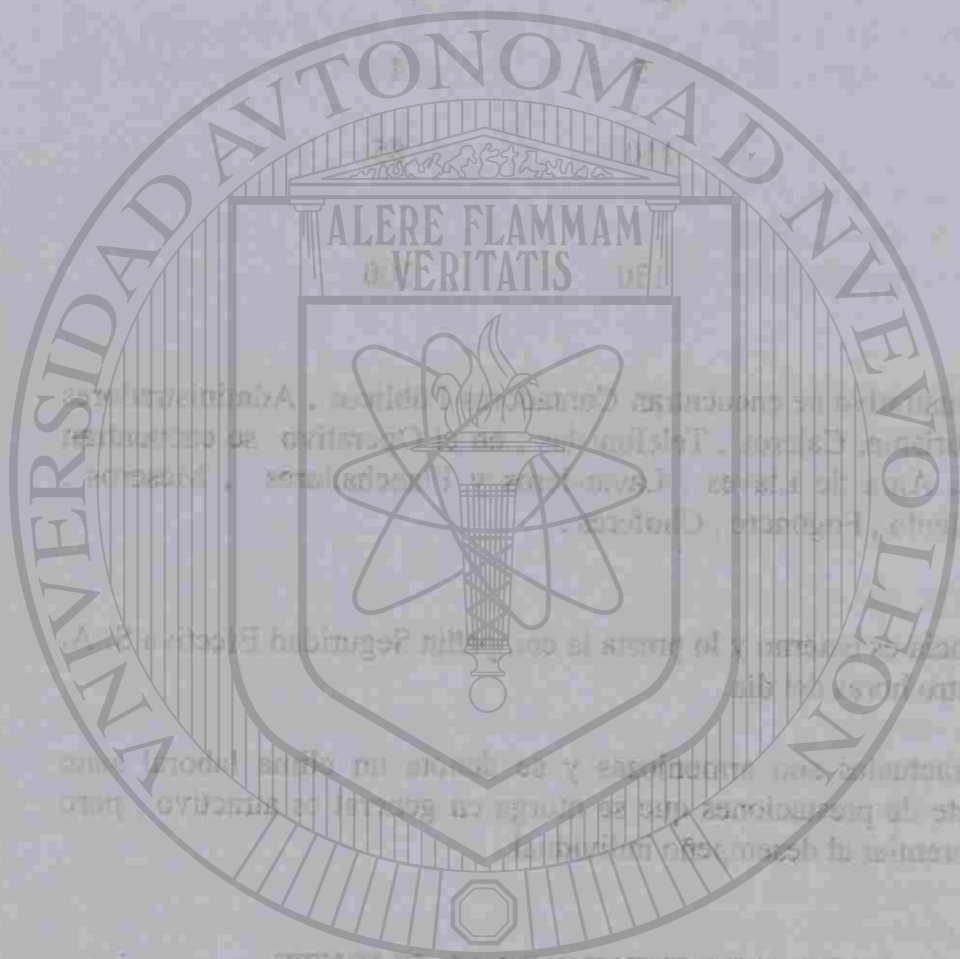
Las relaciones contractuales son armoniosas y se denota un clima laboral sano ahora bién, el paquete de prestaciones que se otorga en general es atractivo , pero falta formalizarlo y premiar al desempeño individual.

7.- HORARIO DE TRABAJO Y DE SERVICIOS AL CLIENTE

Por la naturaleza propia del giro se laboran las veinticuatro horas del día iniciándose a las 7 : 00 Hrs. A.M., no teniendo ningún contratiempo con el personal.

En los diferentes servicios que el hotel ofrece existen los horarios siguientes : 

- El servicio de hospedaje es de veinticuatro horas y las reservaciones siempre se confirman al cliente.
- La entrada a la habitación es a partir de las 14 :00 Horas P.M. y la salida a las 13:00 Horas P.M.
- En situaciones específicas se carga renta por medio día mas.



7.- HORARIO DE TRABAJO Y DE SERVICIO AL CLIENTE

Por la naturaleza propia del giro se labora las veinticuatro horas del día ininterrumpidamente. El servicio de hospedaje de veinticuatro horas y las reservaciones siempre se encuentran disponibles en el Hotel. En los diferentes servicios que el Hotel ofrece están las horas siguientes:

El servicio de hospedaje de veinticuatro horas y las reservaciones siempre se encuentran disponibles en el Hotel. En los diferentes servicios que el Hotel ofrece están las horas siguientes:

- EL horario del restaurante es de las 7:00 Horas A.M. a las 22 Hrs.P.M.
- Existe bufet para almuerzos de 7:30 Hrs. A.M. a 10.30 Hrs. A.M.
- El horario de la Discoteca es de 21:00 Hrs. P.M. a las 2.00 Hrs. A.M.
- El Bar funciona de las 17:00 Hrs. P.M.. a las 12.00 Hrs. P.M.
- El aseo de las habitaciones se inicia a las 8:00 hrs. A.M.
- La alberca esta abierta a partir de las 8:30 Hrs. A.M.hasta las 20:00 Hrs.P.M.

8.- NECESIDAD DE REVISIÓN ESTRUCTURAL

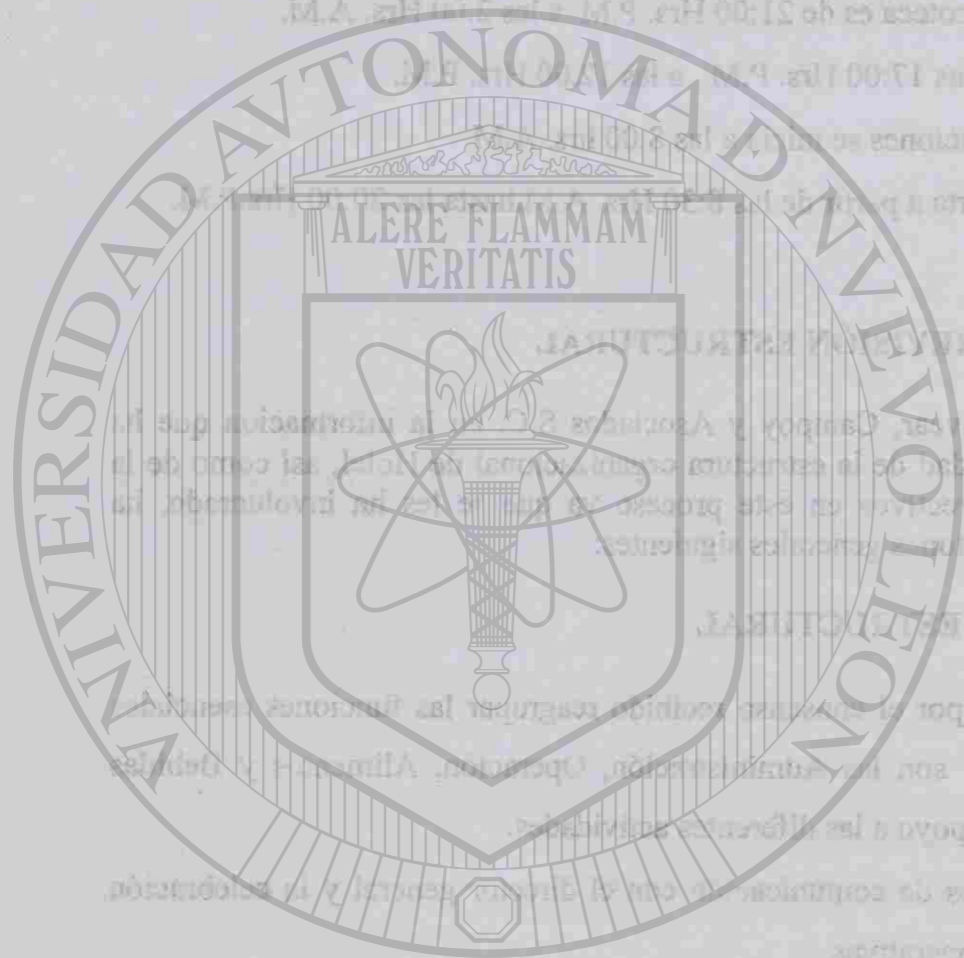
la firma profesional Alvear, Campoy y Asociados S.C. en la información que ha recibido de la operatividad de la estructura organizacional de Hotel, así como de la colaboración de los directivos en este proceso ya que se les ha involucrado, ha llegado a las consideraciones generales siguientes:

A) ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

- Se estima prudente por el consenso recibido reagrupar las funciones esenciales solamente en tres y son las Administración, Operación, Alimentos y Bebidas derivándose las de apoyo a las diferentes actividades.
- Clarificar los canales de comunicación con el director general y la celebración periódica de juntas operativas.
- Delimitar metas específicas y efectuar seguimiento de las mismas.
- Revisar el número y parámetros de actuación del personal operativo como en el caso de los meseros, camaristas, empleados de bar y discoteca.
- Estudiar el número y composición de especialidad del personal administrativo.
- Analizar la conveniencia de concesionar el servicio de restaurante. ®

B) SERVICIO

- Si bien es cierto que los servicios que ofrece han resultado de un estudio exhaustivo del giro, considera por lo que ha detectado que es prudente reordenar los horarios establecidos en las áreas del restaurante, discoteca, y bar, ya que en



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

cierta medida el primero podría ampliarse, pero los directivos no están convencidos de ello, sobre todo por la inconsistencia en la solicitud de servicio.

- También considera apropiado contar con el servicio de uso de automóviles a través de una agencia especializada y en ello los directivos están de acuerdo, ya que aunque se cuenta con el no está formalizado.
- Se considera necesaria la existencia de manuales de operación en donde estén documentadas las actividades.

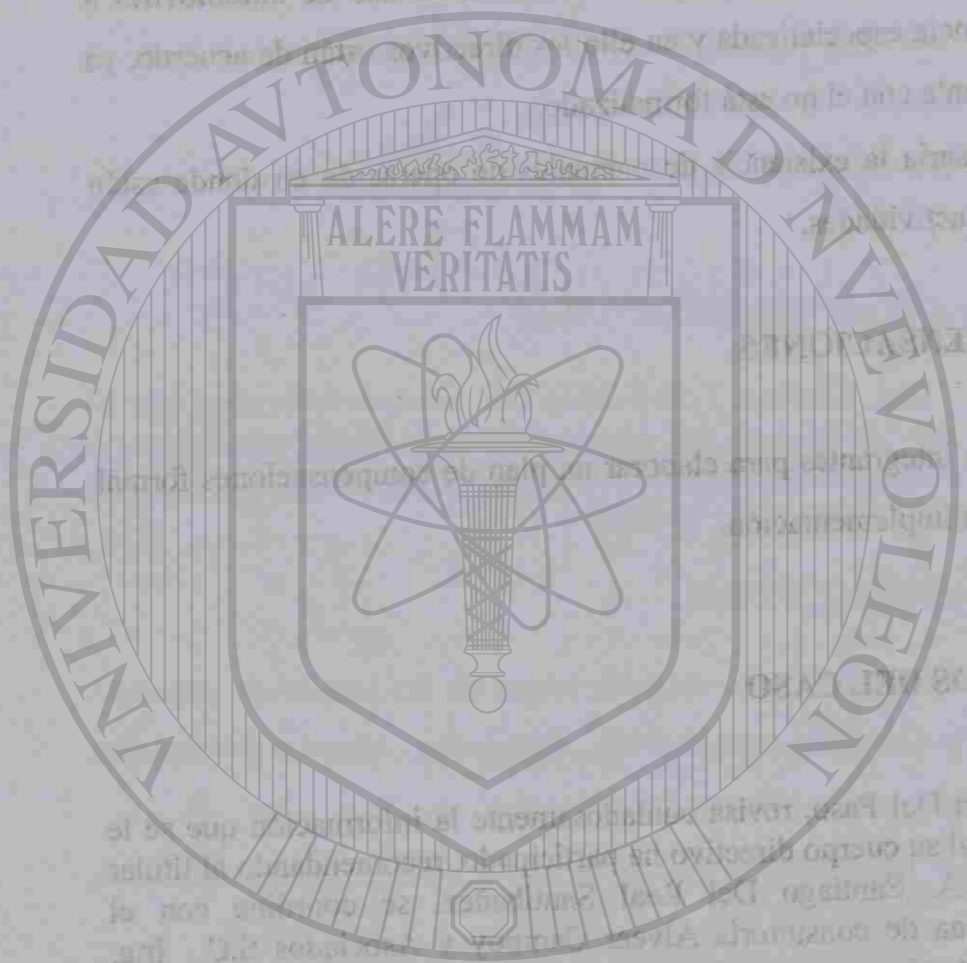
C) PLAN DE COMPENSACIONES

- Definir los factores integrantes para elaborar un plan de compensaciones formal y prepararlo para su implementación.

9.- REQUERIMIENTOS DEL CASO

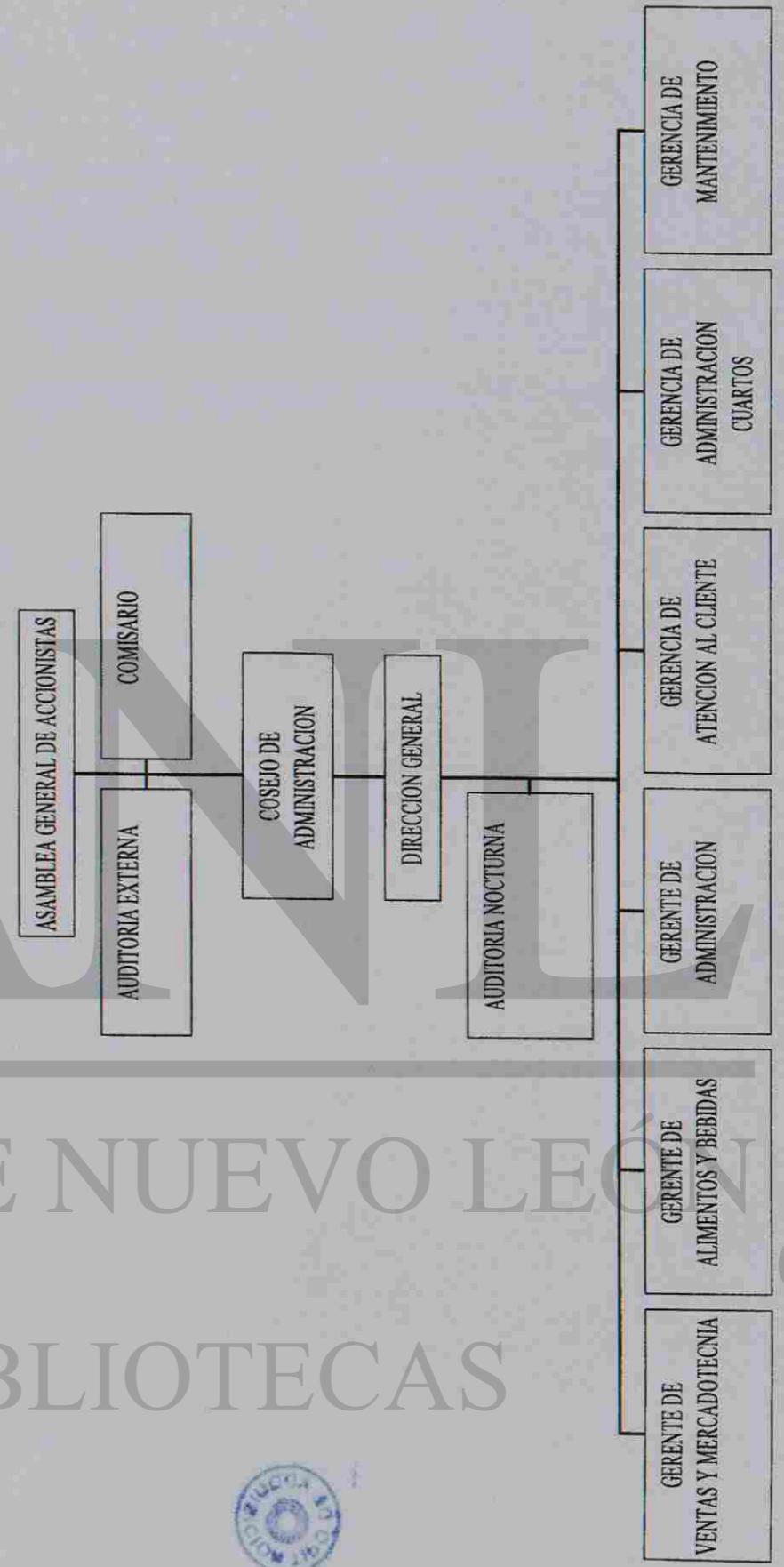
El licenciado Ilizarrituri Del Paso, revisa cuidadosamente la información que se le ha entregado y en la cual su cuerpo directivo ha participado, recomendando al titular de Administración M.A. Santiago Del Real Santibañez, se coordine con el representante de la firma de consultoría Alvear Campoy y Asociados S.C. Ing. Eleazar Rivapalacio Alcocer, para que al corto plazo le presenten en definitiva un proyecto que contenga los aspectos siguientes:

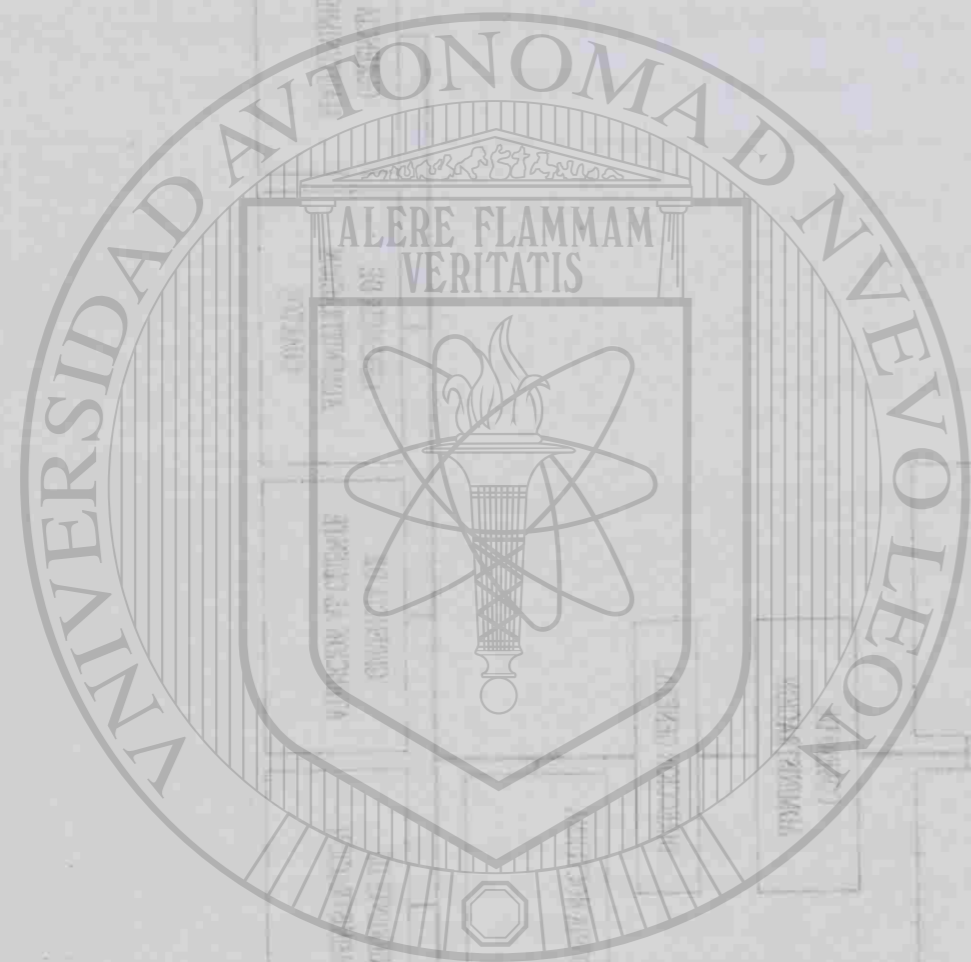
- Misión y visión.
- Organigrama general.
- Explicación del organigrama y funciones.
- Indicadores generales de actuación
- Recomendaciones para un plan de compensaciones a nivel directivo y del trabajador.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**ANEXO No. 1
 HOTEL COLIMA INMOBILIARIA COLIMENSE S.A. DE C.V.
 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.**





U A N L

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





JUAN

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

SECRETARÍA GENERAL DE BIBLIOTECA