



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**"El Manual de Organización en
la Empresa"**

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N

EDUARDO GONZALEZ LOPEZ

FCO. JAVIER JIMENEZ GUTIERREZ

ARMANDO SANCHEZ ORTEGA

Director del Seminario

L. A. E. MANUEL REZA MONROY

México, D. F., 1981



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

TEMA DE SEMINARIO "EL MANUAL DE ORGANIZACION EN LA EMPRESA"

INDICE GENERAL

	PAGINA
PROLOGO	1
CAPITULO I .- GENERALIDADES	
1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	2
1.2 ¿QUE ES UN MANUAL?	3
1.3 TIPOS DE MANUALES	6
1.4 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES	13
CAPITULO II .- EL MANUAL DE ORGANIZACION	
2.1 DEFINICIONES	20
2.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA	22
2.3 CONTENIDO	30
2.4 TECNICAS Y ELABORACION DEL MANUAL	42
CAPITULO III .- ELABORACION DE UN MODELO DE MANUAL DE ORGANIZACION	
3.1 EJERCICIO PRACTICO	73
CAPITULO IV .- COMENTARIOS Y CONCLUSIONES	141
BIBLIOGRAFIA	143

P R O L O G O

Actualmente podemos percatarnos de la importancia que tiene para la empresa la necesidad de emplear elementos administrativos más precisos que permitan manejar en forma eficiente cada uno de los recursos que la integran. Pues a medida que aumenta la complejidad de la estructura organizacional de la misma, es necesario recurrir a una de las fases del proceso administrativo, que es la organización, para determinar las actividades necesarias que nos lleven a la consecución de los objetivos fijados.

Razón por la cual nuestro propósito al desarrollar el presente trabajo de investigación es hacer notar la importancia que tiene el manual de organización como herramienta administrativa que nos permita optimizar los objetivos de la empresa. Desde luego, no tratamos de enseñar nada nuevo, - sino: ver su aplicación práctica, elaboración y contenido, así como la realización de un modelo de Manual de Organización.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Se puede decir que los manuales como instrumento de la administración son de reciente creación. El nacimiento de los manuales se inició cuando los directivos de la empresa se dieron cuenta que cuanto más crecían la falta de comunicación se advertía cada vez más, el control de operaciones era un problema que aumentaba día con día, de esta manera fue como se vio la necesidad de reglamentar y ordenar las actividades de la empresa de tal manera que sus integrantes actuaran bajo una política y bajo una forma consistente en las operaciones. Principalmente durante la segunda guerra mundial fue cuando se intensificó la utilización de manuales con objeto de entrenar el escaso personal que se tenía.

Como se puede ver, existen antecedentes desde hace algún tiempo acerca de los manuales, sin embargo, en la actualidad hay muchas dudas, hay una gran diversidad de opiniones con respecto al contenido y a las técnicas de elaboración, no hay un patrón establecido para su formulación, hay empresas que tienen una idea muy vaga acerca de ellos y es por eso que se resisten a aceptarlos.

1.2 QUE ES UN MANUAL

La palabra manual viene del latín manuales, que significa que se ejecuta con las manos, que es de fácil manejo. Se considera también como "El libro que contiene lo más sustancial de una materia para facilitar el uso corriente y frecuente.

Si consideramos algunas definiciones, encontraremos que de acuerdo con el criterio de cada autor habrá un variado número de conceptos sobre lo que es un manual, aunque generalmente todos coinciden en la idea base.

El Lic. Agustín Reyes Ponce expone: "Manual es un folleto en que se concentran: Las políticas, las reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven para orientar y uniformar la conducta de cada grupo humano en la empresa.

Según Miguel Duhalt Krauss, en sus apuntes dice: "Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

De las definiciones anteriores podríamos concluir que: Los manuales administrativos tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática, información referente a la empresa, antecedentes, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripciones de puestos y/o cualquier otra que sea necesaria a la organización para el mejor desarrollo de las tareas administrativas.

Según el área de aplicación y grado de detalle, los manuales permiten cumplir entre otros, los siguientes objetivos generales:

- A) Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- B) Precisar las funciones encomendadas a cada área de la empresa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- C) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- D) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- E) Proporcionar información básica para la planeación e implementación de nuevas medidas administrativas.
- F) Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- G) Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades.

H) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y ma
teriales.

1.3 TIPOS DE MANUALES

Los manuales administrativos pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios, tales como: el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, y el personal al que se encuentran dirigidos.

En este trabajo consideramos únicamente los dos criterios enunciados en primer término.

- 1o. En cuanto al alcance del área de trabajo de las personas que van a hacer uso de ellas:
 - a) Manuales generales
 - b) Manuales departamentales
 - c) Manuales individuales

- 2o. En cuanto a su contenido, basado generalmente en el objetivo para el cual se edita:
 - a) Manuales de bienvenida
 - b) Manuales de políticas
 - c) Manuales de procedimientos
 - d) Manuales de organización

Actualmente encontramos una diversidad de opiniones con respecto al contenido de los manuales, es decir, no existe una estandarización para su elaboración y contenido, ya que unos se inclinan por un manual general integrado por políticas, procedimientos, funciones, etc. ; otras opiniones versan sobre el hecho de que estos renglones deben dividirse en manuales específicos.

Consideramos que la clasificación de los manuales administrativos - deben apegarse a las necesidades de cada empresa, es decir, cuando por circunstancias especiales a los ejecutivos de la organización les interesa ampliar o profundizar sobre uno de dicho puntos, es entonces cuando será útil la elaboración de un nuevo manual de políticas o procedimientos. Aunque, - recordemos que forma parte del mismo manual general, que podría ser el de "organización" mismo que sólo sufrirá modificaciones en uno o varios de los capítulos que lo integran.

A continuación analizaremos los tipos de manuales considerados más importantes y que anteriormente hemos considerado en la clasificación - - en cuanto a contenido:

A) MANUAL DE BIENVENIDA

A este tipo de manual, también suele llamársele de "indicación para el empleado", y tiene como objetivo dar una cordial bienvenida al empleado de nuevo ingreso, además, proporcionará información sobre la empresa, así como las prestaciones y políticas en materia de personal. Este tipo de manual generalmente contendrá los siguientes puntos:

- a) Carta de bienvenida firmada por el director, gerente, etc.
- b) Una reseña histórica de la empresa, desde su fundación, en ocasiones contendrá fotografía de los fundadores, del edificio, de la distribución de la planta y oficinas, etc.
- c) Los productos de la empresa.
- d) Carta de organización tanto general como por departamento.
- e) Políticas de personal, lo que el empleado puede esperar de la empresa y lo que ésta en cambio espera de él.
- f) Reglas y procedimientos disciplinarios.
- g) Procedimientos de selección, contratación y empleo.
- h) Adiestramiento.
- i) Tipo de trabajo, horario de trabajo, salario, etc.
- j) Sistemas de políticas de ascenso y promoción.
- k) Reglas y reglamentos departamentales; medidas de salud y seguridad.

Otra ventaja que proporciona este manual, aparte de las ya citadas, es que crea una actitud favorable hacia la empresa, pues hace que el nuevo empleado sienta que pertenece al grupo.

B) MANUAL DE POLITICAS

Políticas no es otra cosa que una actitud de la dirección. Es razonable comprender que el ejecutivo de una empresa, en base a su experiencia, ha delineado las actividades concernientes a cómo deben conducirse las operaciones bajo su jurisdicción. Es importante comprender también que sus actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme a su plan. Así pues, las políticas escritas son un medio de transmitir las actividades de la dirección.

Las políticas escritas establecen líneas de guía, marco dentro del cual el personal directivo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la gerencia general según convenga a las condiciones locales.

Una correcta fijación de políticas así como su efectiva consignación en el correspondiente manual, permitirá una eficiente comunicación de las intenciones de los dirigentes concernientes a las diferentes actividades; así también dará más consistencia y claridad de los objetivos que quieren ser alcanzados, haciendo más fácil el proceso de toma de decisiones.

C) MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de una entidad o de varias de ellas. Así pues, los procedimientos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de ejecutar determinado trabajo.

El contenido de los manuales de procedimientos invariablemente se reparte sobre una base de selección, debido al volumen de procedimientos escritos que se involucran. Tanto los departamentos como las personas recibirán un ejemplar, únicamente de aquellos procedimientos que se relacionen con sus responsabilidades. Es aconsejable, sin embargo, publicar un índice completo de procedimientos y entregarlo a todos los poseedores de manuales, a fin de que puedan solicitar un ejemplar de los procedimientos que les interesen en particular.

D) MANUAL DE ORGANIZACION

La clasificación de manuales que hemos considerado hasta ahora, según el Lic. Ernesto Andonegú, podríamos considerarla como teórica, pues al hablar de "Manual de Organización", estamos implicando una serie de elementos, ya que si analizamos detenidamente su contenido, podríamos identificarlo bajo los rubros de:

- a) Manual General: El manual de organización debe considerarse como general pues se está describiendo e informando a todo el personal involucrado de la empresa, el tipo de organización que requerirá, las políticas, los procedimientos, etc.
- b) Manuales Departamentales: Como ya se ha visto, el manual de organización muestra el tipo de la misma, las políticas, los procedimientos, etc., que rigen en toda la empresa. Sin embargo, para poder lograr esto, es necesario analizar y resolver las necesidades de cada uno de los departamentos que forman en conjunto a la empresa.
- c) Manuales Individuales: Así se pueden considerar, pues señalan a cada uno de los involucrados, su autoridad, su responsabilidad y el tipo de actividades que deben desarrollar.
- d) Manual de Organización: Debe contener las políticas que deberán regir a la empresa y que coadyuvarán a alcanzar los objetivos fijados.

De lo anterior, consideramos que el manual de organización es un manual de contenido múltiple dentro del cual se desarrolla cada uno de los puntos anteriores, y como ya habíamos mencionado, dependerá de la necesidad particular de cada empresa el desarrollar más profundamente aquél o aquellos puntos que sean necesarios para el mejor funcionamiento de la organización, surgiendo así un manual específico sobre políticas, procedimientos, etc.

1.4 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones va en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. En la actualidad, los altos ejecutivos se han preocupado por solucionar el problema, llamémoslo de formación de las decisiones tomadas. Este nuevo concepto de administración, ha aumentado la necesidad y modificado también, el papel que desempeñan los manuales. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a "cambios". Se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. Así, el autor James C. Hendrick, nos dice: El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el mantener informado al personal clave de los cambios en las actividades de la dirección, más bien que de trazar al mismo tiempo la gráfica de organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

Atendiendo estrictamente a lo anterior, se podría pensar que los manuales cumplen exclusivamente el papel de memorándum informativo, más consideremos que el papel que ocupan es mucho más importante, pues deben mostrar como lo indica la definición que al respecto da el Lic. A. Reyes Ponce, "las políticas, las reglas, procedimientos o informaciones generales" para normar la conducta a seguir de los integrantes de una organización. Así pues, la función del manual no es sólo informar los cambios, sino que también otros objetivos.

En un reciente seminario de la American Management Association, representantes de ochenta compañías, convinieron que son diez los beneficios básicos que se derivan del empleo de los manuales de la empresa. La discusión de estos beneficios nos lleva a una estimación de cada uno individualmente tal como se muestra en seguida:

	BENEFICIOS DE LOS MANUALES	RESULTADOS NORMALMENTE OBTENIDOS		
		EXCELENTE	BUENO	REGULAR
1o.	Flujo de información			*
2o.	Guía de trabajo a ejecutar	*		
3o.	Adoctrinamiento			*
4o.	Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo			*
5o.	Clarificación de la estructura de organización y de las responsabilidades	*		
6o.	Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas	*		
7o.	Coordinación de actividades		*	
8o.	Eliminación de duplicaciones innecesarias		*	
9o.	Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos	*		
10o.	Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles	*		

1o. Afluencia de información administrativa

Una afluencia completa de esta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de la organización. Pueden usarse manuales para comunicar hacia abajo de la línea. Otros medios, empero, deben buscarse para comunicar hacia abajo.

2o. Guía del trabajo a ejecutar

La experiencia ha demostrado que el personal de dirección necesita casi a diario consultar las políticas escritas y los procedimientos en el curso normal de las operaciones administrativas.

3o. Adoctrinamiento

El adoctrinamiento no puede ser efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que aquél esté. Será una ayuda, pero necesita suplementarse con una referencia de los temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y con técnicas de adoctrinamiento individuales.

4o. Adoctrinamiento de supervisión y desempeño ejecutivo

Un adoctrinamiento efectivo requiere repetición y referencia a ejemplos. Ambas cosas deben evitarse en los manuales si se quiere que estos sean unos instrumentos de referencia verdaderamente efectivos.

50. Clasificación de la estructura de organización y de las responsabilidades

60. Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas

No existe nada igual a consignar temas de organización y políticas en el papel.

70. Coordinación de actividades

80. Eliminación de duplicidades innecesarias

En el proceso de preparar un manual, se hará probablemente un progreso sustancioso si se coordinan actividades y se eliminan las duplicaciones de funciones.

90. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos

Asumiendo que haya una consulta frecuente del manual y adhesión a su contenido, ésto estimulará el considerar un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas o procedimientos si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

10o. Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles

El trabajo de sistemas y auditoría invariablemente es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales para guiar a quienes se encargan de dicho trabajo.

C A P I T U L O I I

EL MANUAL DE ORGANIZACION

2.1 DEFINICIONES

2.2 OBJETIVOS E IMPORTANCIA

2.3 CONTENIDO

2.4 TECNICAS Y ELABORACION DEL MANUAL.

EL MANUAL DE ORGANIZACION

2.1 DEFINICIONES

Ya en un capítulo anterior se analizó la definición correspondiente a los manuales en general. Corresponde ahora, ver algunas definiciones específicas sobre el Manual de Organización.

Como expone el Lic. Agustín Reyes Ponce: "El Manual de Organización" es una explicación, ampliación y comentarios de las cartas de Organización. En ocasiones contiene adicionalmente una síntesis de la descripción de puestos y las reglas de coordinación interdepartamentales.

Podríamos mencionar, que es el complemento de un organograma, pues desglosa todas las funciones a todos los niveles jerárquicos.

Otra forma en que podríamos desglosar esta definición es como sigue:

Manual.- Ad. Que se maneja con las manos: trabajo manual, manual, manejable. Libro que contiene las nociones principales de un arte o ciencia.

Organización.- Acción o efecto de organizar.

Organizar.- Dar a las partes de un todo la organización necesaria para que puedan funcionar. Disponer, establecer, reformar.

El Manual de Organización es, pues, el instrumento de información del que se vale la administración para promover el entendimiento de la estructura por medio de la descripción de puestos que pueden estar consignadas en la carta de organización sólo por un título o nombre.

Para George R. Terry: "Un Manual de Organización" complementa con más detalle la información que bosqueja la carta de Organización. A menos que el organograma sea muy prolijo y detallado, conviene explicar por escrito las funciones, la autoridad, las obligaciones y las relaciones de cada unidad importante de la organización. El manual preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la Organización.

EL MANUAL DE ORGANIZACION

2.2 OBJETIVO E IMPORTANCIA

Un buen administrador, debe cumplir con la tarea de organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular. Esta definición, señala una secuencia aceptada de acciones de la gerencia, y fundamentalmente indica:

1o. Que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes que puedan delegarse los puestos de trabajo.

2o. Que la delegación que incluye el establecimiento de normas de trabajo deben preceder al acto de supervisión.

3o. Que se motiva al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.

Como lo menciona Victor Lázaro en su libro: "Sistemas y Procedimientos", el acto de organizar no se limita tan sólo al desarrollo de un Manual de Organización. La planeación de ésta última, por lo contrario, comprende la cristalización de los objetivos de la compañía; el análisis de los productos, ingeniería, mercadeo y otros aspectos fundamentales; la esti

mación de los presupuestos de mano de obra que puede sostenerse, y una apreciación de las habilidades y posibilidades del personal con que se cuenta. De una estimación de éstos y otros factores relacionados entre sí, se deriva el plan organizador que se expresa comúnmente en una gráfica de organización.

El Manual de Organización es, por lo tanto, un producto final tangible de la planeación organizativa. Cuando el Manual no existe, cuando no está al corriente, o se limita únicamente a gráficas, es razonable suponer que la planeación no ha sido considerada con cuidado.

- Fuente: Victor Lázaro

"Sistemas y Procedimientos"

El Manual de Organización como elemento técnico de la administración es un factor que ayuda a lograr a hacer mejor las cosas ya que al marcar metas, pautas, funciones, estructuración armónica y procedimientos de ejecución; crea y fomenta el sentido de responsabilidad en la gente y clarifica el significado que debe tener para el personal la obtención de resultados en relación a dichos conceptos.

Para hacer más claro lo que el sentido de eficiencia implica en relación al Manual, dividiremos su estudio de acuerdo a los siguientes elementos:

a.- La simplificación de actividades

- b.- Los rendimientos -objetivo-
- c.- La actualización de la técnica
- d.- Los costos de la operación administrativa
- e.- Los tiempos ideales de las actividades
- f.- La armonía, elemento de coordinación
- g.- La actitud del personal

A continuación explicaremos brevemente dichos elementos, su relación con la eficiencia y la determinación de su grado de influencia.

a.- La simplificación de actividades; se refiere fundamentalmente a la búsqueda de posibilidades para hacer más productiva cada función. Nuestra técnica en estudio sirve para este fin ya que por medio de la determinación de actividades que se hace a través de los instructivos generales de funciones y de los instructivos de puestos, previa investigación, análisis y optimización; estamos en posibilidades de supervisar en forma idónea la ejecución y por este medio, lograr su correcta aplicación y depuración.

b.- Los rendimientos -objetivo-. En la ejecución de las funciones asignadas a cada puesto, debemos tratar de fijar estándares máximos y mínimos de los resultados en magnitud de apreciación subjetiva y objetiva, tales como el grado de eficiencia alcanzado y el tiempo en el cual se hará: evidentemente el manual sirve para alcanzar este fin, ya que por medio de la determinación de funciones y procedimientos, nos marca la pauta para fijar dichos estándares.

c.- La actualización de las técnicas.- La correcta y oportuna utilización del Manual nos guiará trascendentalmente en cuanto al grado de aplicación de los últimos elementos, técnicas y de aquellos que no se han incluido dentro de los procedimientos de trabajo, con el fin de adecuar los nuevos sistemas de la organización a nuestra empresa.

d.- Los costos de la operación administrativa.- Es bien sabido que la capacitación de lo que significa tener conciencia del costo, en el ejecutivo moderno no es fácil, se debe seguir toda una metodología analítica de aplicación para que dicha persona se encuentre realmente consciente de la forma en que se puede evitar la elevación de los gastos y costos de la operación administrativa de la empresa, mismos que se encuentran fundamentalmente constituidos por los sueldos y prestaciones al personal y las inversiones en activos fijos, así como los gastos relativos a papelería y mantenimiento de servicios generales a los sistemas de trabajo. Es pues conveniente que el ejecutivo y el personal mismo se formen una idea más concreta y precisa de lo que significa la utilización de los costos en forma adecuada, ya que a través de la determinación y aplicación de los objetivos y políticas se hacen entender al elemento humano dicha cuestión.

e.- Los tiempos ideales de las actividades.- Este elemento se encuentra íntimamente ligado a los rendimientos-objetivos, ya que al tratar de definir los estándares por puesto y actividad, debemos cuantificarlos en tiempo para que al ejercer la supervisión, tengamos más elementos mediante la comparación de dichos planes contra la ejecución real.

f.- La armonía, elemento de coordinación.- El Manual incluye dentro de sus partes una serie de factores de la comunicación, tales como el organigrama, las políticas, los niveles, la autoridad, la responsabilidad, la supervisión y la ilación o continuidad en la ejecución; mismos que se auxilian, guían y asesoran al personal con el fin de que exista un sentimiento armónico de cada una de las partes como integrantes de un todo que es la empresa.

g.- La actitud del personal.- Indudablemente es el factor decisivo para la búsqueda de la eficiencia, y el Manual de Organización, provee elementos de motivación, de inducción, de entrenamiento, de adiestramiento, de capacitación y de convencimiento al personal para que éste coopere con sus mejores esfuerzos y sienta que si los resultados, a nivel empresa, son satisfactorios, él saldrá beneficiado.

UTILIDAD PRACTICA DEL MANUAL

Trataremos de demostrar la utilidad práctica que tiene el Manual, - enfocando nuestras observaciones hacia aquellos aspectos que se consideran de mayor importancia, de acuerdo a los siguientes puntos:

- 1o.- Aprovechamiento de recursos.
- 2o.- Factor de guía y consulta.
- 3o.- ¿Qué hace el personal?
- 4o.- ¿Cómo ejecuta el personal sus actividades?

- 5o.- Fijación y seguimiento de objetivos.
- 6o.- Determinación concreta de responsabilidades.
- 7o.- Factor de coordinación.
- 8o.- Fija normas de acción general.

A continuación trataremos brevemente cada aspecto:

- 1o.- Aprovechamiento de recursos.

Es sabido que los recursos fundamentales de toda empresa, son los humanos y los materiales. El Manual de Organización, al determinar quiénes deben ejecutar las actividades, cuáles son éstas y que elementos utilizan, ayuda a aprovechar de mejor forma los recursos de la empresa.

- 2o.- Factor de guía y consulta.

Al determinarse por escrito las actividades, las metas pretendidas y las normas generales para su ejecución, el Manual sirve de orientación al personal, evitando así, dudas, pérdidas de tiempo y desviaciones en la actuación.

- 3o.- ¿Qué hace el personal?

Constantemente se hacen esta clase de preguntas los accionistas, directivos y ejecutivos de la empresa o es motivo de amplias polémicas y discusiones. Día con día el Manual de Organización determina,

por medio de los instructivos y agendas las funciones que deben desempeñar cada puesto y cuándo deben ser efectuadas.

4o.- ¿Cómo ejecuta el personal sus actividades?

Dentro de los mismos instructivos, el Manual de Organización indica los métodos a seguir para la correcta ejecución de cada función y - además marca los diversos procedimientos a realizar, así como los - elementos físicos a utilizar (utensilios, útiles de trabajo, herramienta, artefactos, máquinas, etc.).

5o.- Fijación y seguimiento de objetivos.

El Manual indica las metas a cumplir por cada área de la empresa y dentro de ésta, los diferentes departamentos, secciones y puestos.- Además, por medio de sus constantes consultas, ayuda a la determinación del control con sus etapas como son:

- a).- Revisión de objetivos.
- b).- Comparación de la ejecución real contra lo planeado.
- c).- Determinación de desviaciones.
- d).- Análisis de las causas.
- e).- Medidas correctivas.

6o.- Determinación concreta de las responsabilidades.

Por medio del organigrama, de los constructivos generales de funciones y de puestos; el Manual concretiza las áreas de responsabilidad de cada puesto y los límites de autoridad en la actuación de todos y cada uno de los ejecutores de dichas unidades de trabajo.

7o.- Factor de coordinación.

El Manual de Organización ayuda a crear conciencia de equipo y permite una mejor comunicación de todos los niveles, ya que todos sus elementos componentes guardan entre sí una serie de factores integrales que permiten que exista una verdadera fluidez en el sistema técnico de la empresa.

8o.- Fija normas de acción general.

Al determinar políticas, que son guías directrices de la acción y de la actuación, establece una cierta uniformidad de criterios, lo cual trae consigo una mayor armonía y homogeneidad en la ejecución de todas las actividades y obviamente de sus resultados.

2.3 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

El Manual de Organización, para su estudio, análisis y su ejecución consta de los siguientes incisos:

- 1.- Objetivos
- 2.- Políticas
- 3.- Organigramas
- 4.- Dependencia y Areas de Control
- 5.- Comunicación
- 6.- Instructivos Generales de Funciones
- 7.- Agendas de labores
- 8.- Procedimientos

Mismos que estudiaremos a continuación, tomando en consideración - los conceptos generales de cada uno de ellos, en relación con la Organiza- - ción, el estudio que se debe efectuar para su adaptación al proyecto en - cuestión y la incorporación de estos elementos al Manual, así como su apli- cación práctica.

1.- ~~OBJETIVOS~~

Los objetivos son elementos básicos de la planeación y del control, constituyen metas a seguir, el tratadista George R. Terry, les llama "Metas Administrativas" y dice que son un resultado final que se

fija, que requiere un campo de acción definido, y que sugiere la -
orientación que debe darse a los esfuerzos de un dirigente.

Un objetivo es lo que se pretende alcanzar en el futuro y en forma-
proyektiva. Es el cauce que debe darse a los esfuerzos comunes del
personal. La clasificación de los diferentes tipos de objetivos -
existentes, se debe analizar en relación a tres aspectos:

a) En relación al tiempo:

- Objetivos a corto plazo
- Objetivos a largo plazo

b) En relación a las áreas de la empresa:

- Objetivos empresariales, principales o genera--
les
- Objetivos divisionales
- Objetivos departamentales
- Objetivos seccionales
- Objetivos individuales

c) En relación a su finalidad:

- Objetivos sociales
- Objetivos lucrativos

Las características de los objetivos según Reyes Ponce son: Realis-
mo, Cumplibilidad, Cuantificables y Cualificables.

La Participación del personal como elemento básico componente de la

empresa es decisiva para cumplir con los objetivos de la misma, -
quien pretenda lograr un cumplimiento productivo de las metas fija-
das, aplicando ideas separatistas en el elemento humano, fracasará-
inevitablemente ya que no se podrá obtener el fin deseado sin la -
participación común y activa de todos y cada uno de los individuos.

Con el fin de integrar los objetivos al Manual de Organización, ha-
brán de estudiarse las posibles metas, se deben reunir organizado--
res y organizados para estudiar la correcta y adecuada determina--
ción de los objetivos, teniendo la plena conciencia de que éstas -
son metas ambiciosas pero que se pueden cumplir, acto seguido se de-
ben fijar los objetivos considerando las circunstancias de las fun-
ciones y del sistema.

2.- POLITICAS

Son normas de acción que siguen un conjunto de personas. Según Ha-
rold Koontz y Cyrill O'Donnell, las políticas son guías del pensa--
miento en la adopción de decisiones. Las políticas constituyen -
guías directivas de la acción de los individuos que forman parte de
la empresa y sus medios de transmisión pueden ser: Verbal, escrito
o implícito.

Las políticas se clasificarán de acuerdo a los objetivos, así tene-
mos que existen políticas por funciones:

1.- Mercadotecnia

2.- Producción

3.- Finanzas

4.- Personal

Asimismo, es importante mencionar las características principales de las políticas, entre las cuales encontraremos: su elasticidad, su flexibilidad, su amplitud, su adaptabilidad al tiempo y al lugar, su observación (de relativa obligatoriedad).

Las políticas son elementos básicos, fundamentales, de ayuda para cumplir los objetivos de las empresas y para ejercer normas que son acatadas y cumplidas por un conjunto de personas. En virtud de la importancia, a últimas fechas, ha tomado la determinación de políticas en las empresas para obtener índices de eficiencia cada vez más altos, se ha hecho necesario que se encuentren siempre por escrito. Las órdenes verbales en función de la acción del personal pierden fuerza con el tiempo, y los vicios de tipo administrativo obligan a que se pierda la efectividad planeada al ejecutar o bien, se pierde su uso por esas causas.

La determinación de las políticas, en la práctica, reviste una serie de complicaciones debido a la carencia de conocimientos, casi común por parte de los directivos, quienes suponen que fijar una política es un aspecto eminentemente empírico, sin considerar que debe hacerse un verdadero estudio analítico de la determinación de -

esas guías de la acción común, estudiar también las ventajas y desventajas de su aplicación y las repercusiones que tendrá su ejecución a nivel empresa.

También la falta de preparación de los empleados complica dicha determinación, en virtud de que confunden constantemente la terminología con otros conceptos afines (objetivo, función, actividad, método, procedimiento, etc.).

Tomando en consideración las causas enunciadas, el organizador, el ejecutivo, el asesor que pretenda fijar políticas, deberá coordinar oportuna y eficientemente las opiniones y criterios existentes, con conciencia de empresa, con sentido de grupo, no olvidar que su observación debe ser común y relativamente obligatoria y encauzar su formulación y aplicación hacia el cumplimiento de los planes y objetivos predeterminados.

También deberá procurar la precisión, claridad y exactitud en el Manual de Organización, dichas políticas clara y concisamente, ya que de lo contrario quienes las vayan a aplicar podrían sufrir errores de interpretación.

3.- ORGANIGRAMAS

La carta o cartas de Organización que se deberán incluir en el Manual, deberán ser las propuestas motivo del estudio, que refleja -

los cambios efectuados y las reformas hechas a los sistemas que existían antes de organizar, dichos organigramas deberán reflejar objetiva y claramente:

- La estructura orgánica.
- Los estratos por niveles de puestos.
- Los diferentes órdenes jerárquicos.
- La coordinación.
- La autoridad.
- La responsabilidad de cada puesto, existentes en la unidad de trabajo o área de la empresa motivo del estudio.

Es recomendable que la carta de organización que se incluya en el Manual sea de tipo estructural ya que las funciones y procedimientos se detallan en los instructivos de Puestos y Agendas de Labores.

Asimismo, debe procurarse lograr una impecable presentación, ya que la objetividad y claridad de la carta de organización es un elemento ilustrativo y objetivo.

4.- DEPENDENCIA Y AREA DE CONTROL

Estos dos aspectos se refieren al grado de subordinación de los puestos contenidos en el organigrama y a todos aquellos elementos relativos al campo de responsabilidad que abarca dicha unidad de trabajo. En otro orden de ideas, en este capítulo se incluirán to-

dos aquellos aspectos relativos a la forma detallada de la 'autori--
dad existente y de la responsabilidad que tiene a su cargo cada uno
de los puestos.

5.- COMUNICACION

En virtud de que este capítulo lo hemos tratado por separado como -
función de la Administración, esbozaremos únicamente algunos concep-
tos del mismo en relación al Manual de Organización.

Dicho capítulo deberá contener las formas de comunicación existen--
tes en el sistema:

<u>Verbal</u>	<u>Escrita</u>
Ordenes	Memoranda
Instrucciones	Circulares
Recordatorios	Oficios
Peticiones	Informes, etc.
Quejas, etc.	

Así como los tipos que de la misma se apliquen en dichos procedi--
mientos.

Verticales: Ascendente	Horizontales: Interdepartamental
Descendente	Departamental
Mixta	

Interna: Dentro de la empresa	Externa: Enfoque exterior de la empresa (Clientes, fisco, etc.,)
----------------------------------	--

6.- INSTRUCTIVOS GENERALES DE FUNCIONES

Constituye el conjunto de funciones, labores y responsabilidades de tipo general conferidas a una unidad o área de trabajo.

Es la descripción de una empresa, departamento, etc., siguiendo el orden lógico y de importancia de cada función. Pretende proporcionar una panorámica general de conjunto, de todas las actividades y labores a desarrollar por determinada área de trabajo.

Con el fin de lograr una eficiente elaboración de los instructivos generales de funciones, es necesario tomar en consideración los siguientes factores:

- a) Los objetivos y las políticas generales de la empresa.
- b) Las relaciones departamentales.
- c) El volumen operacional.
- d) La empresa como estructura orgánica.
- e) La periodicidad de la ejecución.
- f) Los métodos y sistemas de trabajo.

A continuación analizaremos cada uno de estos factores, con el fin de ubicar la influencia e importancia de cada uno de ellos en rela-

ción a la Organización de las empresas y en función del propio manual como elemento decisivo para lograr esa organización.

a) Los objetivos y políticas generales de la empresa.

Es evidente que para poder fijar las funciones generales de la empresa o cualquiera de sus áreas, se deben tomar en consideración las metas que se persiguen por medio de la ejecución de dichas funciones, de ahí que primero se fijen los objetivos y después las funciones.

En lo concerniente a las políticas generales de la empresa, podemos decir que es absolutamente indispensable considerarlas al determinar labores, ya que son las guías directrices de la acción de dichas labores, mismas que se efectuarán de acuerdo a las políticas determinadas con anterioridad.

b) Relaciones departamentales.

Se refiere a la necesaria coordinación que existe entre los diversos departamentos de la empresa. Al planear y estructurar el Instructivo General de Funciones de determinada unidad de trabajo, deben considerarse las necesidades y estructura de toda la empresa.

c) El volumen operacional.

Para lograr el mejor equilibrio, en la determinación de las funciones de las distintas áreas de la empresa, es necesario consi

derar a ésta como un todo compuesto por diversas partes que guardan cierta afinidad entre sí, es decir, se debe tomar en cuenta la magnitud total de las operaciones de la empresa y la naturaleza propia de cada una de ellas.

d) La empresa como estructura orgánica.

Con el fin de determinar adecuadamente las funciones de un departamento, es necesario tomar en cuenta a la empresa como un organismo dinámico que está formado estructuralmente y que como tal, debe perseguir objetivos comunes.

e) La periodicidad de la ejecución.

Es importante no olvidar la frecuencia en la realización de los planes, ya que esto nos ayudará a estructurar eficazmente los programas departamentales de trabajo.

f) Los métodos y sistemas de trabajo.

No debemos olvidar que los procedimientos determinan la forma en que se habrán de ejecutar las labores. Quien no considere analíticamente estos aspectos, no tendrá suficientes elementos para adecuar eficientemente los trabajos a realizar.

7.- LAS AGENDAS DE LABORES

Constituyen el conjunto de funciones asignadas a un puesto determi-

nado con toda precisión y exactitud, y la frecuencia de ejecución - de dichas funciones. Su uso más común se refiere al nivel ejecutivo de toda empresa.

Se componen de tres incisos:

- a. Identificación
- b. Objetivos
- c. Responsabilidades y/o deberes

a. Identificación

Se refiere a todos aquellos datos que nos sirven para "ubicar" el puesto dentro de las estructuras orgánicas de la empresa (nombre, división, departamento, etc.).

b. Objetivos

Es la determinación de las finalidades que se persiguen por medio de la ejecución de las labores asignadas.

c. Responsabilidades y/o deberes

Es la lista de actividades conferidas al puesto, debe elaborarse atendiendo a los elementales principios de:

Periodicidad o frecuencia y

Magnitud o importancia

8.- PROCEDIMIENTOS

Es la expresión profunda de la explicación relativa a lo que contiene cada función.

El Procedimiento incluye el detalle cronológico, es decir, sucesivo de los pasos que siguen para ejecutar las funciones. Es el "como - hacer las cosas" por lo cual debemos entender todo el conjunto de - aspectos que tienden a explicar concienzudamente cada una de las - funciones.

2.4 TECNICAS Y ELABORACION DEL MANUAL

En el presente capítulo veremos algunas técnicas de la organización así como su desarrollo dentro del manual. Asimismo, analizaremos el propio Manual de Organización como una técnica de la misma.

I.- GRAFICA DE GANTT

Definición: Es la técnica de planeación de la organización, que tiene por objeto programar y controlar oportunamente los estudios, proyectos y trabajos encomendados al departamento de organización.

Elementos: Para la correcta aplicación de la gráfica, habrá de considerarse los siguientes elementos:

- A) Las funciones a realizar
- B) El personal necesario para realizarlas
- C) El tiempo probable de:
 - Iniciación
 - Terminación
 - Total de cada proyecto, estudio o trabajo
- D) El tiempo real utilizado en la operación
- E) La comparación de los tiempos, durante y al final del proyecto
- F) Los resultados obtenidos y las correcciones efectuadas en su caso.

Metodología de Aplicación: Para el mejor aprovechamiento del uso -

de la gráfica de Gantt se deberá:

- 1.- Enterar sobre las generalidades más importantes del estudio, -
proyecto a realizar.
- 2.- Determinar los objetivos del plan.
- 3.- Determinar las actividades a realizar.
- 4.- Calcular el elemento humano necesario (cualitativa y cuantitativamente) y los demás elementos a utilizar.
- 5.- Calcular el tiempo probable.
- 6.- Elaborar la gráfica.
- 7.- Afectarla periódica y oportunamente con el tiempo real utilizado, (durante y al final del plan).
- 8.- Vigilar, comparando los tiempos reales y programados.
- 9.- Ejercer el control.
 - Determinando resultados
 - Estudiando resultados
 - Aplicando medidas correctivas
- 10.- Por cada proyecto, estudio o trabajo deberá existir una gráfica.
- 11.- La responsabilidad de su elaboración, afectación supervisión, -
actualización y control recaerá sobre el supervisor o analista-
de organización que haya sido nombrado "Responsable del Sistema".
- 12.- El Jefe de Organización mantendrá entrevistas periódicas con cada
"Responsable de Sistemas" y se enterará a través de la gráfica
de Gantt, del avance, logros, resultados y posibilidades -
de cada sistema.

II.- ANALISIS DE PUESTOS

Definición: Elemento técnico de la organización a través del cual - se obtiene una descripción ordenada de las labores, el grado o magnitud de precisión de las mismas y la forma como se ejecutan.

Contenido: El análisis de puestos se compone de las siguientes partes:

- A) Identificación
- B) Funciones
- C) Anexos
- D) Sugestiones
- E) Mobiliario y equipo

A) Identificación: Se refiere a todos aquellos datos o informes - que tienden a "ubicar" al puesto dentro de la estructura orgánica de la empresa. Dichos datos son:

- Nombre del puesto
- Nombre del empleado
- Nombre del analista
- Gerencia
- División
- Departamento
- Sueldo del empleado
- Antigüedad del empleado, en el puesto y en la empresa
- Fecha de análisis

- Fecha de revisión del mismo

Es absolutamente necesario e indispensable aclarar la importancia que reviste la Revisión. En esta fase del análisis es cuando el organizador revisa y corrobora la autenticidad de la información, investiga respecto al conocimiento que el analista tiene en relación a cada puesto y evalúa o corrige la labor de investigación efectuada, ya que para lograr organizar sistemas es la etapa introductoria.

B) Funciones: Se refiere al contenido de labores o actividades que desempeña el responsable del puesto y se clasifican de acuerdo a la frecuencia de ejecución de cada una de ellas. (Diarias, semanales, bimestrales, etc.).

Dichas funciones se dividen en:

1.- Generales: Que se refieren a las labores que ejecuta el entrevistado. Se expresa en forma somera sin atender al procedimiento sino a la manera enunciativa de las mismas. Dicha información se obtendrá consultando al empleado, observándolo y anotando los datos más significativos de las labores.

2.- Específicas: Se refieren al procedimiento o manera en que se ejecutan las labores. En esta fase deberá detallarse concienzudamente cada labor, incluyendo todos los elementos y factores que influyan en dicha ejecución, así como todas las for-

mas, registros y papelería que se utilizan.

Cuando no sea posible clasificar con toda la precisión adecuada la frecuencia de ejecución de las labores, éstas se incluyen como "eventuales" lo cual indica que no existe ninguna periodicidad definida en la ejecución.

En este inciso de análisis de puestos también deben considerarse los volúmenes y tiempos que se emplean en cada labor.

Indudablemente existirán casos en que no podrán precisar con toda exactitud dichos factores (volumen y tiempo), casos en los cuales deberá de recurrir a la observación y a los términos pro mediales.

En lo que se refiere a la determinación de los volúmenes debentomarse unidades lógicas para determinarlas, es decir, el número de registros efectuados, cantidad de renglones, cantidad de documentos, etc.

C) Anexos: Se refiere al conjunto de formas de papelería o documentos que utiliza el responsable del puesto para efectuar sus labores, es decir, todo tipo de registros, auxiliares, relaciones, etc.

Teniendo como objetivo primordial la posibilidad de simplificación de dichos documentos, esta técnica se tratará posteriormente en forma más detallada al referirnos al análisis de formas impresas.

D) **Sugestiones:** Se refiere a todas aquellas opiniones del empleado que se considera tengan importancia en función de los estudios de organización.

En este inciso deberán incluirse también, todas las ideas del analista, con el fin de ir estructurando elementos en función de la planeación de los sistemas que se propondrán al terminar de recopilar y estudiar la información.

E) **Mobiliario y Equipo:** Es el detalle de los muebles, útiles, máquinas y aditamentos especiales que usa el empleado para ejecutar sus labores. Dichos datos se recopilan con el fin de estudiar si se están utilizando en forma adecuada, aprovechando al máximo la capacidad de las máquinas; teniendo como objetivos la posible reducción de los gastos en estos aspectos y una mejor distribución de los elementos materiales dentro de la empresa.

Métodos de recopilación.- La correcta selección del método a usar para efectuar el análisis de puestos, redundará indudablemente en los resultados, pero para llevarla a cabo en forma eficiente, deben observarse las siguientes reglas o principios:

- Definir el objetivo del análisis (para selección, adiestramiento, organización, reorganización y evaluación de puestos).

Determinar lo que del análisis se espera obtener a corto o a largo plazo.

Considerar la capacidad de los encargados de llevar a cabo los - procedimientos y su ejecución.

Cualquiera que sea el método que se elija, debe permitir la obtención de datos claros, precisos y completos cuya veracidad posea una estrecha relación con lo que acontece en la realidad.

Además, debe buscarse que el método seleccionado posea de información que, cada puesto cumpla con las siguientes premisas:

¿Qué hace el entrevistado? (Funciones)

¿Cómo lo hace? (Método)

¿Por qué lo hace? (Objetivo)

¿Cuándo lo hace? (Programación)

Los métodos existentes para la recopilación del análisis de puestos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista
- Mixta

No entraremos en detalle con cada uno de ellos porque desvirtuaríamos el enfoque del tema, pero sí basta decir que el más usual es el de entrevista.

Redacción.- Al redactar el análisis de puestos, deberá hacerse -

procurando tomar como base los elementales principios de:

- Claridad
- Sencillez
- Objetividad
- Propiedad en la terminología

Con el fin de que los datos obtenidos en él, puedan ser interpretados eficientemente por las personas que los lean o analicen.

III.- ORGANOGRAMAS

1. Definición: El organograma o también llamado carta de Organización, es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o institución, donde se hacen notar los niveles, - las jerarquías, la estructura orgánica, la comunicación, la autoridad y la responsabilidad, existentes en cada uno de los - puestos que componen dicha unidad.
2. Finalidad: Los organogramas deben convertirse en el instrumento que proporcione una representación gráfica de los aspectos - fundamentales de una estructura de organización, y permitan entender su esquema general, así como el grado de diferenciación- e integración funcional de los elementos que la componen.

En un organograma se localiza el tipo de unidades que conforman una estructura, sus relaciones, las características del organism

mo y sus funciones básicas, entre otros, de donde se concluye - que los organogramas:

- Proporcionan una imagen formal de la organización, constituyéndose en una fuente autorizada de consulta con fines de información.
- Indican las relaciones de jerarquías que guardan entre sí - las áreas o departamentos que la integran.
- Facilita al personal el conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
- Ayudan a descubrir posibles duplicaciones, dispersiones o lagunas, múltiples relaciones de dependencia y de niveles y - tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.
- En general auxilian en el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

3. Requisitos fundamentales:

- A) **Precisión.**- En los organogramas, los órganos de la institución y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.
- B) **Vigencia.**- Es importante que reflejen la situación presente, y por ello sean constantemente actualizados; por lo que

se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de autorización, así como el nombre de la unidad responsable de su elaboración.

C) Uniformidad.- Para facilitar la interpretación unitaria resulta conveniente normalizar el empleo de las líneas y figuras utilizadas en su diseño.

4. Limitaciones: Los organogramas tienen la limitación de expresar únicamente las relaciones formales existentes entre los órganos, departamentos o entidades. Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de la organización la constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, el intentar la representación gráfica de dichas relaciones dinámicas y subjetivas, forzaría a que los organogramas se tomaran complejos.

Tampoco pueden representarse en los organogramas el flujo y las cargas de trabajo, ni mucho menos las relaciones de comunicación que existen entre los diversos departamentos que componen una empresa.

Al plasmar tan sólo la estructura formal del organismo, pueden los organogramas presentar información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que, si lo que se quiere realizar es un análisis minucioso, debe recurrir-

se siempre al auxilio de información e instrumentos complementa
rios.

5. Clasificación: Los organogramas pueden ser clasificados en -
tres grandes grupos de acuerdo con su:

- Contenido
- Ambito de aplicación
- Presentación

5.1. Por su contenido.

5.1.1. Estructurales.- Tienen por objeto la representación gráfica
de los organismos, o de una de sus áreas, así como sus rela
ciones de jerarquía o dependencia. Su importancia radica en
que sirven de base para el diseño de otras gráficas. Este -
tipo de organogramas, debe aparecer como parte integrante -
de los manuales generales de los organismos.

5.1.2. Funcionales.- Indican en el cuerpo de la gráfica, además de
las unidades y sus interrelaciones, las funciones principa-
les que realizan cada una de las áreas representadas; estas
pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia-
o al lugar que ocupan dentro de un proceso.

5.1.3. De integración de puestos, de plazas y unidades.- Señalan -
dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes
puestos establecidos para la ejecución de las funciones

asignadas, así como el número de plazas existentes y requeridas o indistintamente y en su caso, los nombres de las personas que los ocupan.

5.2. Por su ámbito de aplicación.

5.2.1. Generales.- Representan a toda la empresa.

5.2.2. Divisionales.- Por áreas de la empresa. Vgr. Mercadotecnia, finanzas, etc.

5.2.3. Departamentales.- Se refiere a las diversas ramas de que se compone cada división de la empresa. Vgr. Mercadotecnia se puede dividir en: Ventas, publicidad, relaciones públicas, etc.

5.2.4. Seccionales.- Las partes o áreas que componen un departamento. Vgr. Departamento de publicidad se puede dividir en: Medios, control de agencias, presupuestos publicitarios, etc.

5.3. Por su presentación.

5.3.1. Verticales.- Se presentan a las áreas o departamentos ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos de la organización se ubican en renglones.

Las líneas que representan las relaciones entre las unida--

des, se disponen verticalmente. Por la facilidad de su interpretación y por ser los más generalizados, se recomienda el uso de este tipo de organogramas en los manuales de organización.

5.3.2. Horizontales.- Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al órgano superior al extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organograma resulta de utilidad en el caso de estructuras con un gran número de áreas de igual jerarquía en la base.

5.3.3. Mixtos.- Se presenta la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un sólo tipo trae consigo.

En el caso de organizaciones que cuentan con un gran número de unidades en la base, se recomienda el uso de este tipo de presentación.

5.3.4. De bloque.- Son una variante de las verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos permitiendo así la aparición del gráfico de las unidades ubicadas en los últimos niveles

ORGANOGRAMA

ESTRUCTURAL

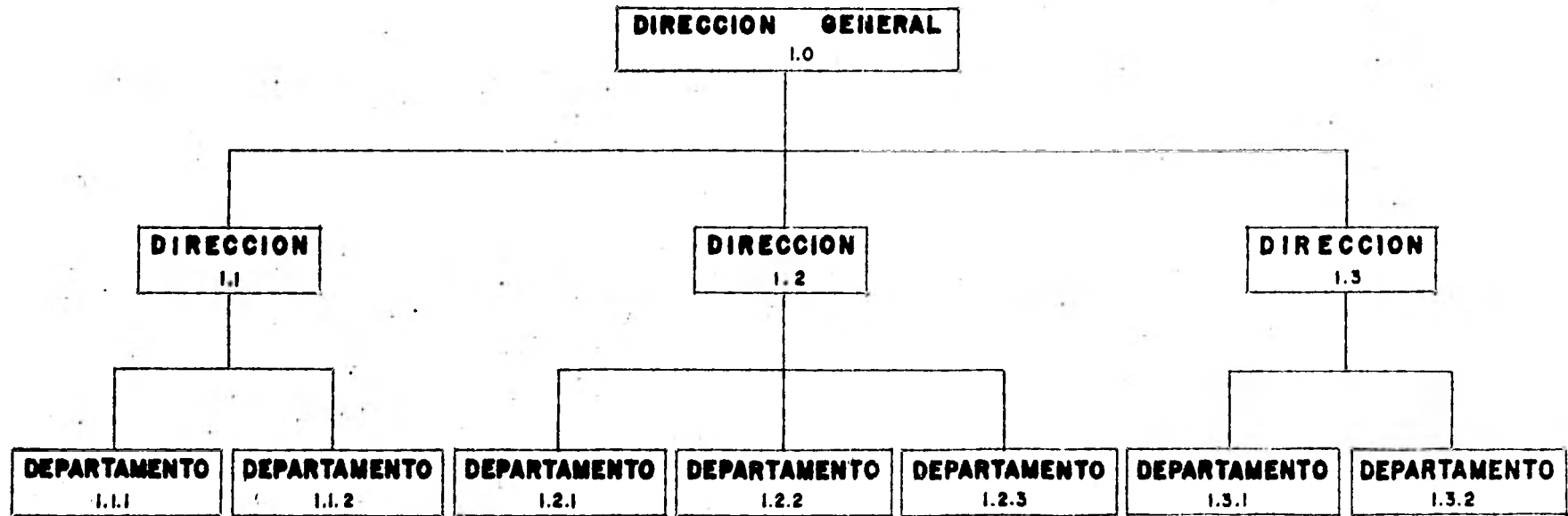


fig . 1

ORGANOGRAMA FUNCIONAL

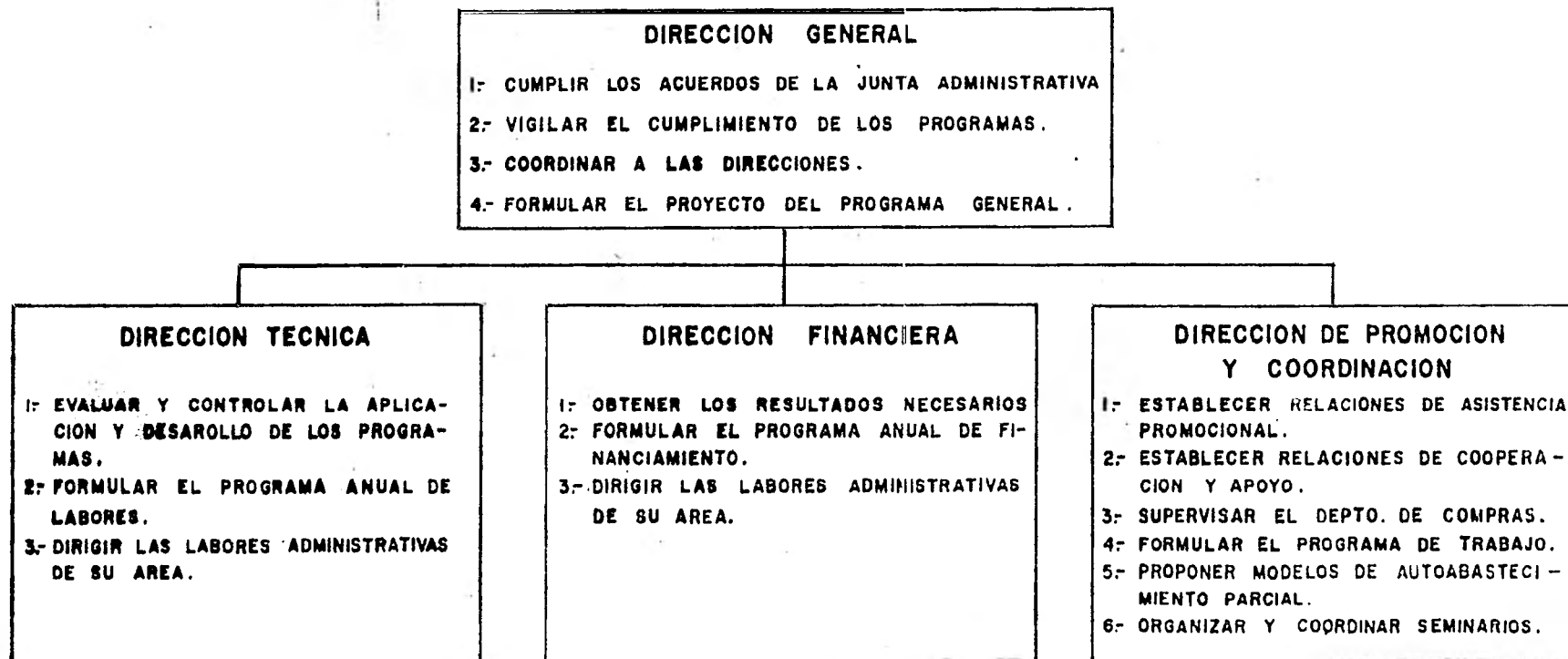
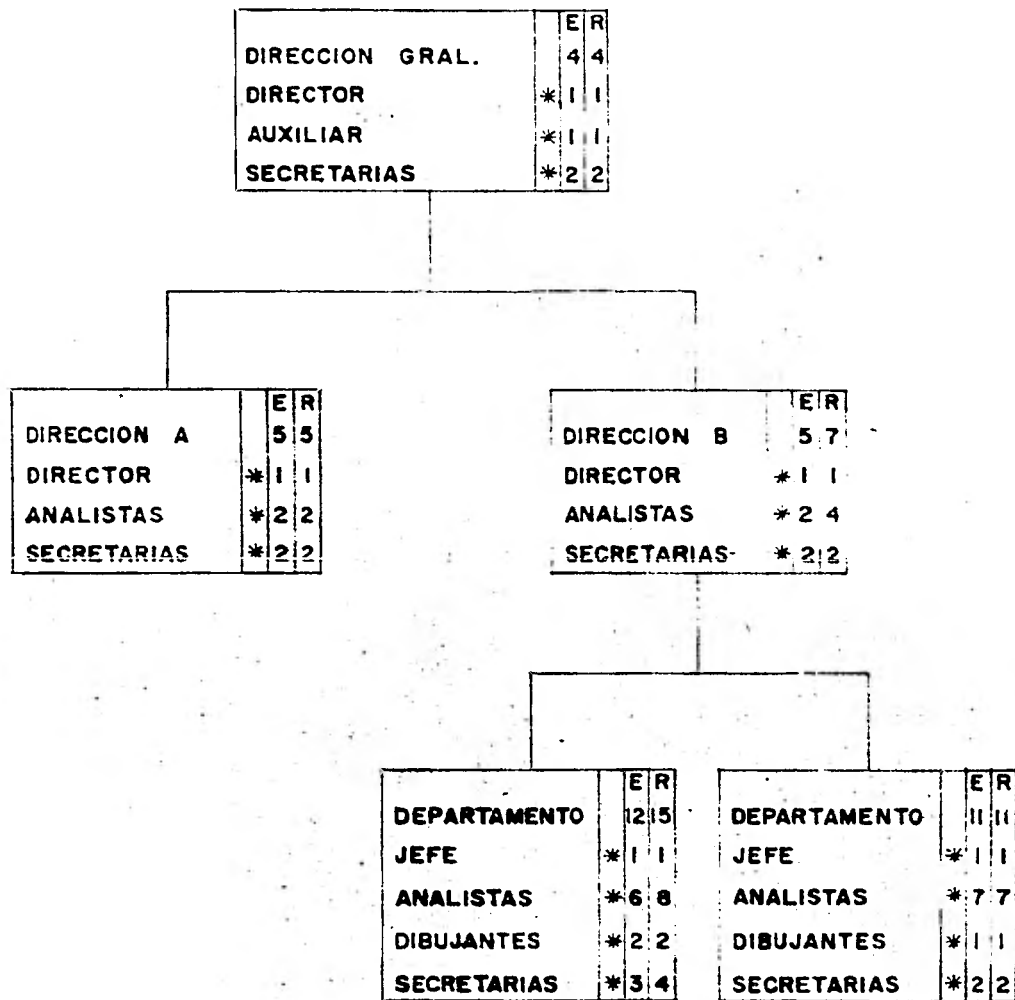


fig. 2

ORGANOGRAMA DE INTEGRACION DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES



SIMBOLOGIA :

- E** EXISTENTES
- R** REQUERIDOS
- *** NOMBRE DE LA PERSONA

ORGANOGRAMA GENERAL

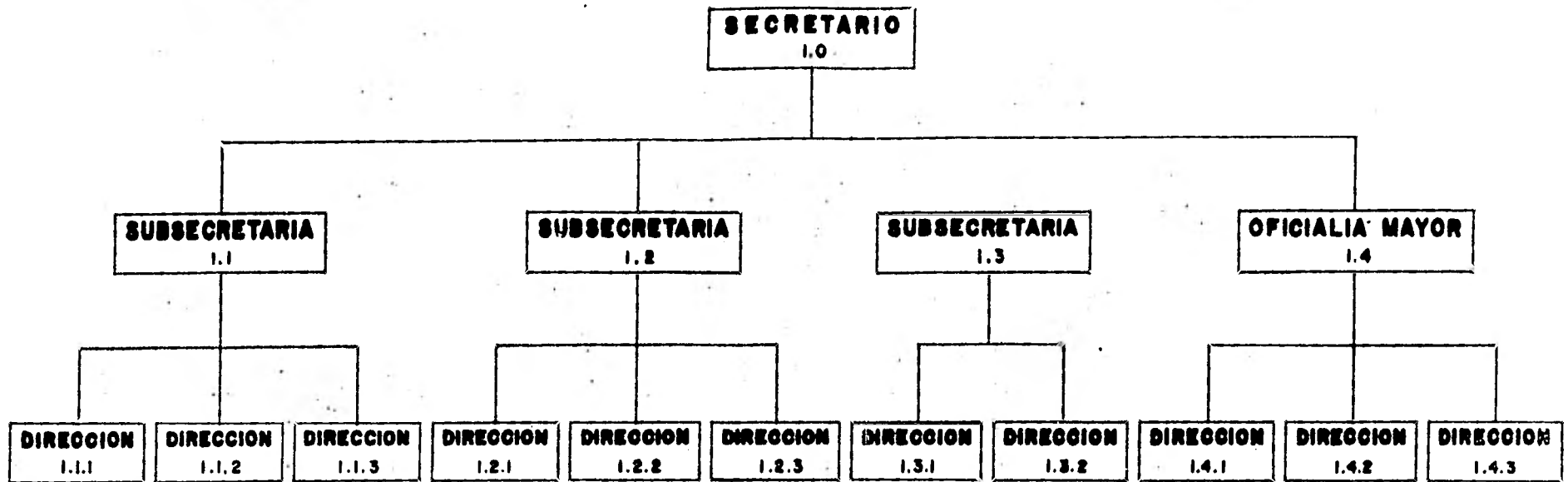


fig. 4

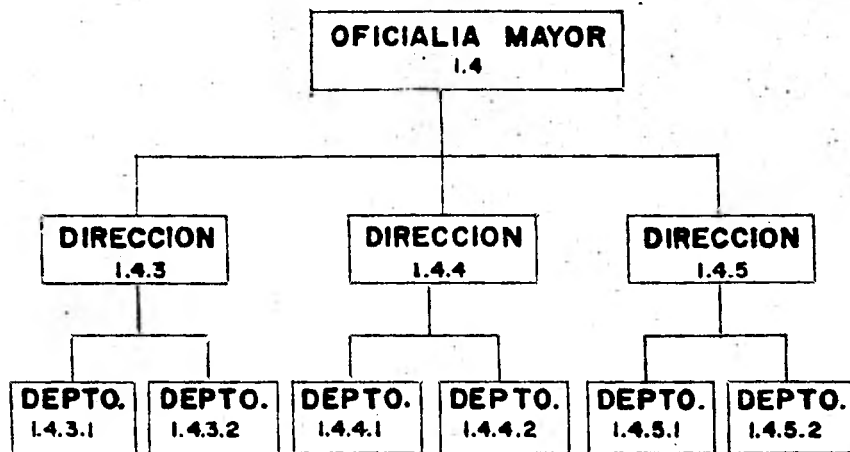
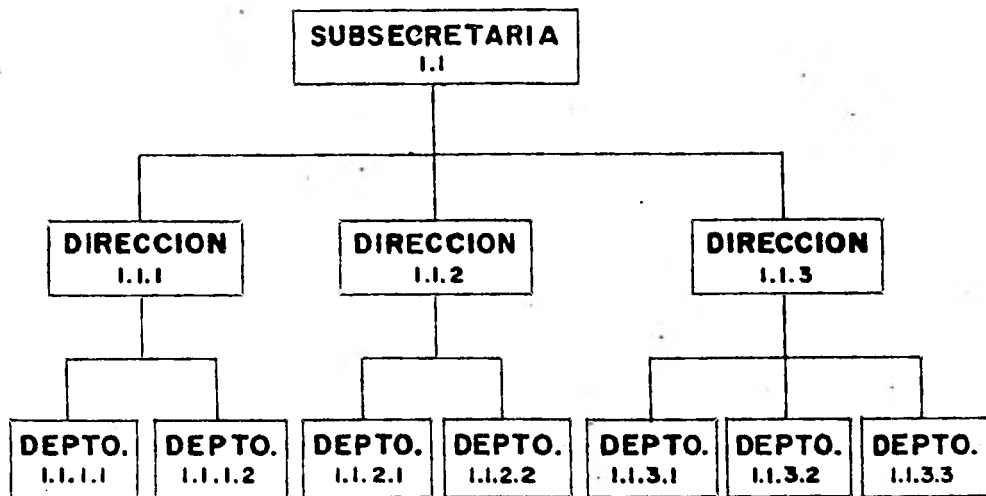


fig. 5

ORGANOGRAMA VERTICAL

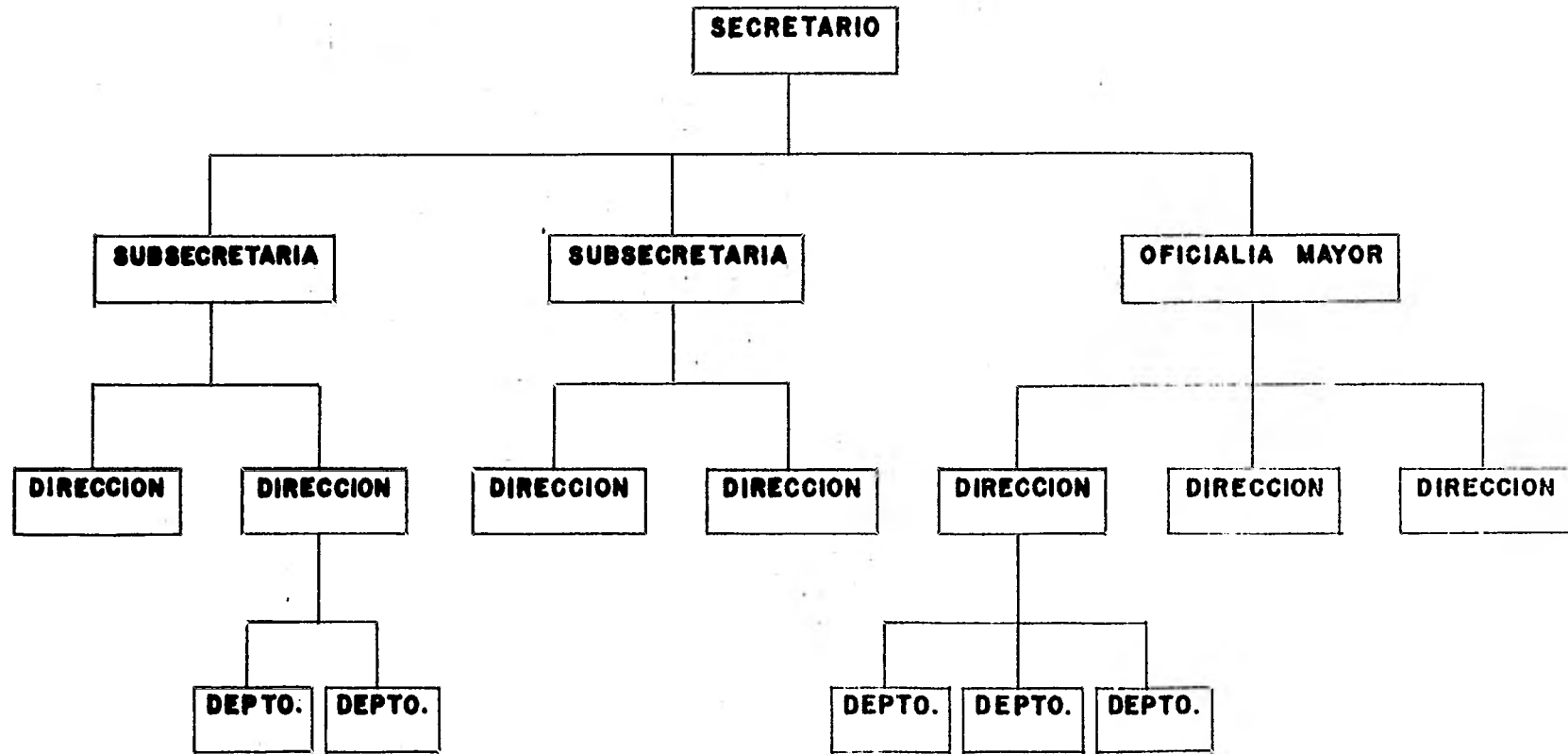


fig. 6

ORGANOGRAMA HORIZONTAL

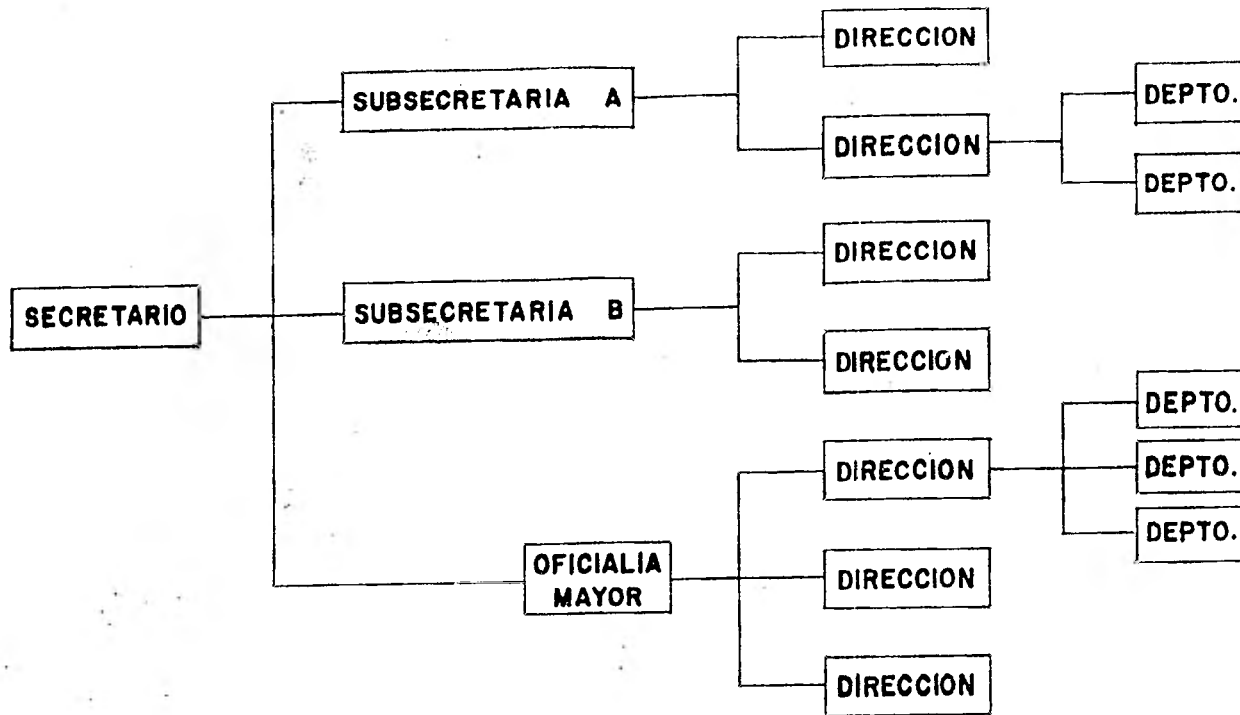


Fig. 7

ORGANOGRAMA MIXTO VERTICAL HORIZONTAL.

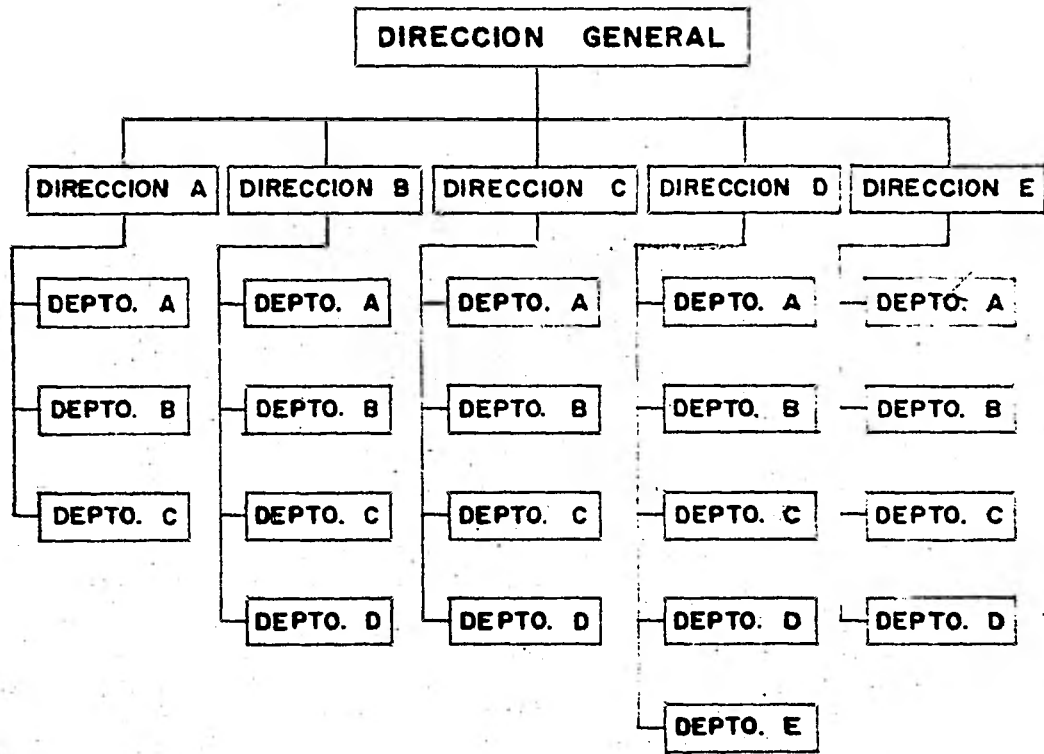


fig. 8

ORGANOGRAMA DE BLOQUE

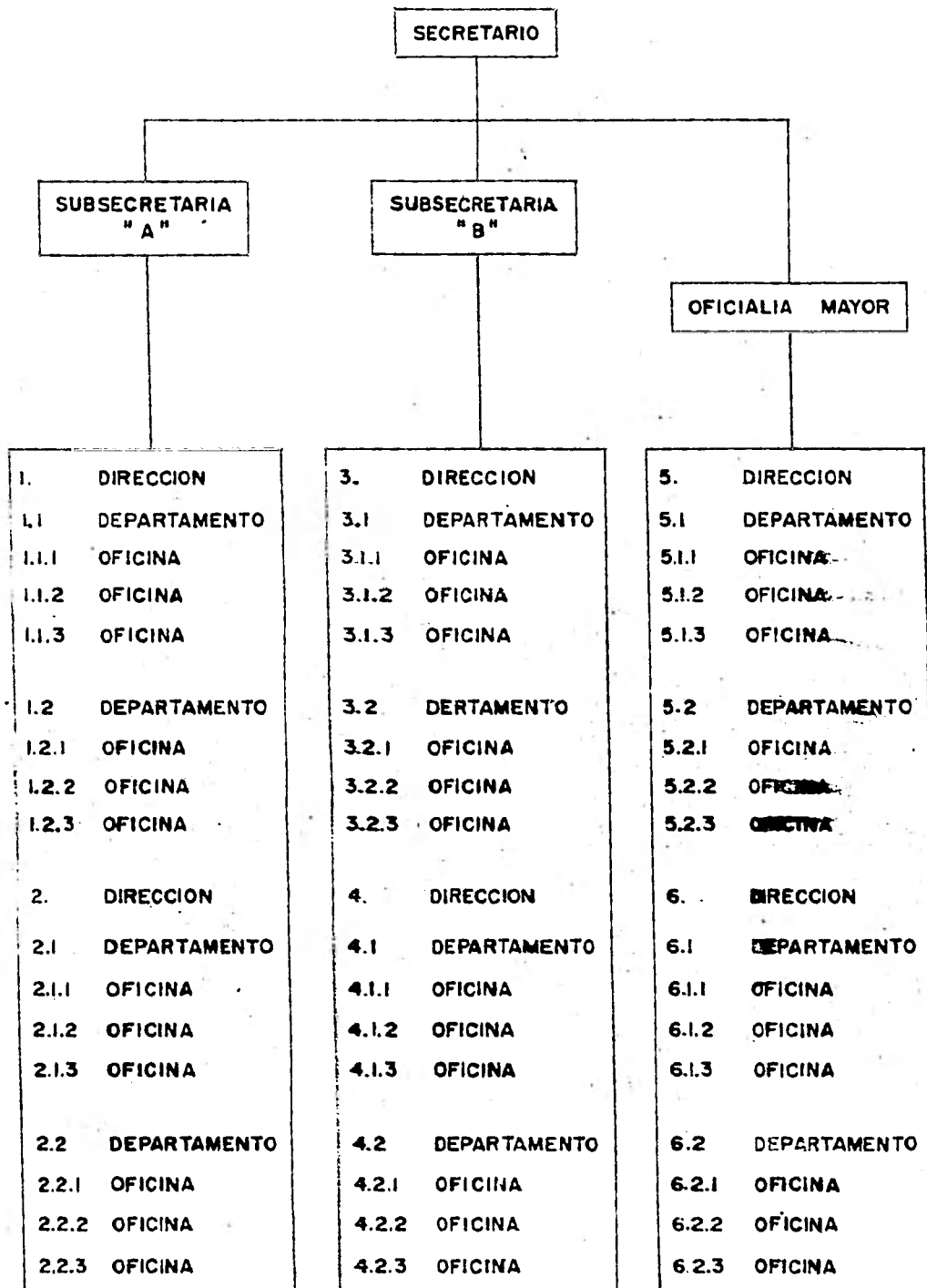


fig. 9

6. Proceso para la elaboración de organogramas: Consideraremos cinco pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para la elaboración de los organogramas:

- Autorización y apoyo de los niveles superiores
- Acopio de la información
- Clasificación y registro de la información
- Análisis de la información
- Diseño del organograma

6.1. Autorización y apoyo de los niveles superiores.- La unidad o departamento encargado de elaborar los organogramas podrá intervenir, por propia iniciativa, a petición, de parte o por órdenes superiores; sin embargo la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores, representa el punto de partida de este procedimiento. Esta autorización se traduce también en el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del organograma.

6.2. Recopilación de la información: Deberá especificarse la información básica que se ha de recolectar y seguidamente establecerse los medios para su acumulación, identificando sus fuentes.

6.2.1. Los datos que se han de reunir están en función directa de-

las áreas que se desea representar, así como del contenido específico del organograma. Determinado lo anterior, se realizará el acopio de la información correspondiente a:

- Los órganos que integran dichas áreas
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica
- Las relaciones que guardan entre ellos
- La naturaleza de estas relaciones
- Las funciones que realizan

6.2.2. Fuentes de información. En el caso de una institución, se tendrá como principales fuentes:

- Los archivos y centros de documentación
- Los funcionarios y empleados

6.2.3. Métodos de recolección. A continuación señalamos los principales métodos para reunir la información básica ya descrita:

- Investigación documental

Se realiza principalmente utilizando como fuentes de información al centro de documentación y al archivo del organismo y consiste en el acopio de información relativa a reglamentos, acuerdos, boletines, circulares internas y políticas, manuales administrativos, que entre otros contengan información relativa a niveles, relaciones y funciones

- Investigación de campo

Se lleva a cabo mediante la entrevista con el personal directivo de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cédulas o cuestionarios, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan detectar las escalas o jerarquías existentes.

La investigación de campo permite también verificar la información documental o complementarla con datos proporcionados por los ejecutivos de las diversas áreas de la organización.

- 6.3. Clasificación y registro de información.- Para la clasificación y registro de los datos deberán elaborarse formatos que permitan su manejo ágil y claro.
- 6.4. Análisis de la información.- La información que ha sido recopilada, clasificada y registrada, deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos posibles, lacunas y contradicciones en la misma. Antes de dar una interpretación personal aclaratoria, deberá buscarse la confirmación de los datos que así lo requieran, por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudio.

Una vez que la información haya sido analizada, interpretada y confirmada, se procederá al diseño del organograma.

IV.- DIAGRAMA DE PROCESO

La constante simplificación del trabajo y la inquietud del hombre - por alcanzar metas empresariales cada vez más ambiciosas, ha obligado a éste a tratar de interpretar el trabajo por medio de técnicas que permitan - analizarlo con mayor exactitud, así como tratar de simplificar dichas labores para lograr la mayor eficiencia al menor costo.

El Diagrama de Operaciones en la actualidad reviste una gran importancia para la Administración de Empresas, ya que a través de estas técnicas se obtienen dos aspectos:

- a) La realidad de lo que acontece en función de los sistemas y métodos.
- b) La planeación de nuevos sistemas; con el fin de mejorar las operaciones y labores que incluye la metodología del trabajo.

Con el fin de ubicar dentro de la organización de sistemas el Diagrama de Operaciones, podemos decir que esta técnica se ejecuta en la etapa de recopilación de datos, en lo que se refiere a la realidad de lo que acontece y en la etapa de planeación en lo concerniente a la optimización y mejoramiento de dichos procedimientos.

Las técnicas de las cuales se auxilia el Diagrama de Operaciones o Diagrama de Proceso, son las siguientes:

- . Análisis de puestos
- . Cuadro de distribución de cargas de trabajo
- . Cartas de Organización

- . Instructivos de Puestos
- . Manuales de Organización

Lógicamente antes de proceder a elaborar el Diagrama de Operaciones, el analista de sistemas debe tener pleno conocimiento de todos los métodos que se ejecuten en la unidad de fuerza de trabajo en estudio; dicha información se recopila a través de los Análisis de Puestos y Cuadro de Distribución de Cargas de Trabajo, mismos que son elementos básicos de acción, en conjunto con las Cartas de Organización, para elaborar eficientemente los Diagramas de Operaciones o Diagramas de Proceso.

a) Definición

Es la representación gráfica del sistema de trabajo que se sigue en una determinada área de la empresa, a través de la secuencia lógica de las operaciones, revisiones, archivos, transporte, demoras que se realizan conociendo las formas de papelería utilizadas, con el objeto de analizar los elementos que integran el método, el orden que siguen y las relaciones que tienen entre sí, buscando su simplificación, modificación o mejora, durante la etapa de estudio y análisis de reorganización, teniendo como objetivos la propia simplificación y el conocimiento claro y ordenado de los procedimientos en vigor.

b) Contenido

El Diagrama de Operación muestra gráficamente a través del símbolo convencional de cada operación, revisión, transporte y demora de la secuencia que sigue un sistema a través de las diferentes unidades de trabajo

o puesto que lo realizan.

c) Elaboración

1.- Para elaborar el Diagrama de Operación, será indispensable obtener la secuencia exacta que siguen las operaciones y el modo como se -
llevan a cabo.

Esta información deberá tomarse de los Análisis de Puestos efectuados en esa unidad de trabajo.







En caso de no haberse hecho Análisis de Puestos se tomará la información siguiendo por orden cronológico cada una de las operaciones del sistema analizado, recorriendo para ello, todas las unidades de trabajo que las efectúan. Esta información se asentará en las Hojas de Información para diagramado de operaciones. (Cuadro #1).

2.- Se deberá anotar en el encabezado del Diagrama, los siguientes datos:

- a) Nombre del Sistema que se describe.
- b) Nombre de las unidades de trabajo que intervienen en dicho sistema (en el encabezado de cada columna destinada a la representación de las operaciones).

Una vez que se han anotado los datos anteriores, se deberán representar todas y cada una de las operaciones, revisiones, archivos y transportes a través de la siguiente:

SIMBOLOGIA:

Operación (acción)	
Revisión (inspección)	
Transporte (traslado)	
Archivo definitivo	
Demora o retraso	
Archivo temporal	

- 4.- Estos símbolos se deberán representar exactamente en la columna correspondiente a la unidad de trabajo que efectúa esa operación, archivo y transporte unidos por líneas que seguirán un orden cronológico estricto.
- 5.- Se anotará junto a los símbolos de cada operación, revisión, archivo y transporte, la descripción lo más completa posible en cuanto a la claridad y precisión con el menor número de palabras. Las operaciones secundarias o complementarias en principio no se representarán gráficamente, pero se describirán junto con la descripción de la operación principal.
- 6.- La estructura principal del procedimiento se distinguirá mediante líneas que resalten dicha estructura utilizando líneas más tenues -

(o de otro color) para el procedimiento de los sistemas complementarios.

- 7.- Habiéndose elaborado el Diagrama de Operación del sistema actual y del sistema propuesto, se llevará a cabo el análisis comparativo de ambos, haciendo un recuento de las ventajas que tenga el sistema propuesto en relación al mejor y más completo cumplimiento de los objetivos y políticas de la unidad de trabajo, así como presentando un cuadro de la simplificación lograda mediante el número total de operaciones, revisiones, transportes y archivos de ambos sistemas.

V.- CUADRO DE DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO

Definición: Es la técnica de organización por medio de la que se analiza la distribución de las funciones que forman un sistema de trabajo entre los componentes del mismo, teniendo como finalidad esencial distribuir de manera lógica y ordenada dichas funciones y lograr un equilibrio adecuado de cargas y volúmenes de trabajo de cada puesto.

Metodología para la elaboración.

- 1) Se elaborarán en primer lugar el Cuadro de Distribución de Cargas de Trabajo actual, de lo que acontece en el momento de recopilar la información y después el de la situación propuesta, que contendrá las modificaciones y sugerencias de los organizadores.
- 2) Con base en los datos recopilados en el capítulo de funciones gene-

HOJA DE INFORMACION PARA DIAGRAMA DE OPERACIONES

**DIAGRAMA DE PROCESO
INFORMACION**

Punto donde
empieza _____

Punto donde
termina _____

Actual ()

Método

Presupuesto ()

Diagrama No. _____

Hoja No. ____ de ____ hojas.

Diagramado por _____

Fecha _____

Aprobado por _____

Fecha _____

SIMBOLOGIA	DESCRIPCION	VOLUMEN	TIEMPO

rales del Análisis de Puestos, se deben anotar a la columna que correspondía a cada puesto, las labores más significativas que se empleen en dicha ejecución, tomando en consideración la periodicidad o frecuencia con que se efectúan.

- 3) Acto seguido, se sumará el tiempo de las labores diarias, con el fin de determinar el total de horas de trabajo real que desarrolla el puesto.
- 4) Igualmente se considerarán las labores semanales, quincenales, mensuales, etc.
- 5) Para lograr una mayor exactitud en la elaboración del Cuadro de Distribución de Carga de Trabajo, es preciso atender a los siguientes principios:
 - Al planear las funciones de cada puesto debe considerarse el nivel jerárquico del mismo, dentro de la estructura orgánica de la empresa.
 - Se debe buscar siempre el equilibrio de las cargas de trabajo.
 - La especialización del individuo debe adecuarse al tipo de puesto que para la empresa sea más productivo.
 - Deberán centralizarse las labores, tanto como sea necesario.
 - La descentralización de las funciones y responsabilidades, se -

estatuirá en funci3n directa de la coordinaci3n pretendida.

Contenido: Se refiere a las labores que efectúa cada persona, haciendo notar el volumen de ejecuci3n y el tiempo empleado en la misma.

Los datos que contiene esta t3cnica son:

- a.- Nombre del Empleado
- b.- Puesto que desempeña
- c.- Existirá una columna por cada puesto, mismos que se detallarán siguiendo un orden decreciente en relaci3n a los niveles o jerarquías.
- d.- Las funciones principales de cada puesto
- e.- El volumen de cada labor
- f.- El tiempo de ejecuci3n
- g.- Se deberán anotar las funciones siguiendo el orden cronol3gico de ejecuci3n de las mismas, a saber:

Diarias

Semanales

Dos veces por semana

Quincenales, etc.

Objetivos: Las finalidades que se persiguen por medio del estudio y aplicaci3n de esta t3cnica pueden resumirse a las siguientes:

- Procurar un equilibrio coordinado de las cargas de trabajo de to

dos y cada uno de los responsables de los puestos.

- Saber la carga de trabajo-hombre, para poder organizar dicho trabajo.
- Determinar los volúmenes de trabajo por cada puesto.

6) Estudio de la Papelería

Definición: Es la técnica de Organización que muestra la papelería que se utiliza en un sistema de trabajo y que tiene por objeto usar el número mínimo de formas de papelería en el mismo, buscando la simplificación de los procedimientos.

Contenido: Esta técnica para su aplicación y estudio debe contener los siguientes incisos:

a) Descripción

Se refiere al nombre de la forma; el cual debe expresar en el menor número de palabras posible, la función esencial que desempeña dicha forma.

c) Clave de la forma de papelería

Es el número que se asigna a la forma, éste, aparece normalmente en alguno de los márgenes de la misma, al recopilar este dato se deberá hacer con toda precisión, teniendo cuidado de anotar la siglas o letras que preceden o anteceden a las cifras.

Es la identificación de forma ante los componentes del departamento en estudio y ante toda la empresa. Ejemplo

El pedido de ventas para sutir a clientes VTAS-P-001

VTAS - Significa el Departamento (Ventas)

P - División Pedidos

001 - El número asignado a dicha forma

c) Nombre del puesto que elabora

Se refiere a la descripción breve del puesto que ocupa la persona - que elabora, inicialmente la forma, es decir, quien llena o afecta los datos en ella contenidos.

d) Objetivo que persigue su elaboración

Se refiere a la finalidad que se persigue al elaborar la forma de - papelería impresa en cuestión. En éste capítulo se deberá estudiar y analizar si el objetivo que se planeó al idear la forma, ayuda en realidad a que el sistema en estudio cumpla con los requisitos de - funcionalidad, simplificación y eficacia necesarios.

Los objetivos que se persiguen al idear, crear o elaborar las formas impresas de papelería son:

- a) Información
- b) Comunicación
- c) Supervisión

b) Analizar si la copia que recibe cada persona es útil o cumple algún fin. En este aspecto se deberán tomar en consideración los archivos innecesarios o el deseo de terceros de enterarse, sin ningún fin justificado de los asuntos que trata la forma de papelería en estudio.

Elaboración: La ejecución de esta técnica estará a cargo del Analista de Organización que efectúa el estudio del sistema y la hoja de análisis de formas impresas contendrá tantos renglones como formas existan en el sistema, es decir, que se efectuará un análisis - por cada estudio de organización (Departamento, Sección, etc.).

1) Instructivos de Puestos

Es preciso, antes de entrar en detalle, aclarar las diferencias entre instructivo y análisis de puestos:

Instructivo

Análisis

Deberes y responsabilidades. Investigación de la realidad.

Después de organizar lo que debe ser. Antes de organizar lo real, (lo que es).

Definición: Es la descripción ordenada, clara y precisa de las labores que debe efectuar el responsable de un puesto, del método para su ejecución y de los elementos necesarios para su elaboración.

Contenido: El Instructivo de Puestos para su estudio y aplicación, debe constar de los siguientes incisos:

- 1.- Identificación
- 2.- Definición
- 3.- Area de control
- 4.- Autoridad y dependencia
- 5.- Funciones generales
- 6.- Funciones específicas
- 7.- Requerimientos del puesto

Para procurar que se tenga una visión más completa de lo que significa cada concepto, analizaremos cada uno de ellos.

1.- **Identificación:** Se refiere a todos aquellos datos tendientes a ubicar el puesto, dentro de la empresa como estructura orgánica tales como:

- a) Nombre de la empresa
- b) Gerencia o División a la cual pertenece el puesto
- c) Departamento
- d) Sección
- e) Nombre del puesto
- f) Fecha

2.- **Definición:** Es la determinación clara, sonera, objetiva y precisa de las labores y responsabilidades del puesto.

3.- Area de control: Es el conjunto de relaciones que mantiene el - ejecutor del puesto con otros de menor nivel así como las áreas de responsabilidad que tiene a su cargo para poder efectuar sus funciones de manera eficiente ya que al estar especificado el - campo de acción del puesto éste tendrá un mayor grado de facili-dad para poder:

a) Planear las funciones

b) Utilizar el control mismo por medio de elementos de supervi-
sión.

c) Realizar la ejecución de las funciones

4.- Autoridad y Dependencia: Es la ubicación del puesto en relación a su importancia, dentro de la empresa y dentro de la gerencia- y/o división, departamento y sección a los que pertenece, en - función del nivel jerárquico que ocupa, sus subordinados y su - inmediato superior.

5.- Funciones Generales: Se refiere a la descripción enunciativa de todas las labores del puesto, atendiendo a la frecuencia de eje-
cución y a la importancia de las mismas.

6.- Funciones específicas: Es el detalle analítico y pormenorizado- de las funciones generales, constituye el procedimiento, la for-ma de ejecutar esas funciones y habrá de buscarse la claridad - y precisión en la redacción de las mismas.

7.- Requerimiento del puesto: Constituye el conjunto de requisitos-
mínimos necesarios, para que el responsable del puesto, pueda -
ejecutar eficientemente sus labores.

Dichos requisitos son los relativos a:

- a) Conocimiento.- Mínimos necesarios de estudios.
- b) Experiencia.- Conocimientos y destreza práctica.
- c) Responsabilidad.- Sobre políticas y métodos.

Bienes

Valores

Discreción

Registros

Informes

Relaciones con otros

Maquinaria

Equipo

Personal

Precisión

- d) Supervisión.- Cantidad y plazas que dependen del puesto.
- e) Requerimientos mentales.- Esfuerzo requerido para manejar si-
tuaciones y circunstancias.
- f) Requerimientos Físicos.- Destreza manual, pericia, velocidad
y precisión en los movimientos manuales.

C A P I T U L O I I I

C A S O P R A C T I C O

3.1. ELABORACION DE UN MODELO DE MANUAL DE ORGANIZACION

CASO PRACTICO

MANUAL DE ORGANIZACION

FABRICA DE ROPA "X", S. A.

INDICE

- 1.- Prefacio
- 2.- Estructura general de organización

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

- 3.- Objetivos generales
 - 3.1 Objetivos específicos
- 4.- Políticas generales relativas a la realización de la producción
- 5.- Estructura de organización del departamento
- 6.- Funciones que realiza el departamento
 - 6.1 Procedimientos: Requisición, compra de materias primas y materiales y diagramas de flujo.
 - 6.2 Relación de formas que se utilizan en cada operación.
 - 6.3 Procedimiento: Pago a proveedores mediante cheques y diagramas de flujo.
 - 6.4 Relación de formas que utilizan en cada operación
 - 6.5 Procedimiento: Devolución a proveedores y diagramas de flujo.
 - 6.6 Relación de formas que se utilizan en cada operación.
 - 6.7 Procedimiento: Producción y diagrama de flujo.
 - 6.8 Relación de formas que se utilizan en cada operación.
- 7.- Puestos existentes en el departamento
 - 7.1 Funciones asignadas al gerente de producción.

- 7.2 Responsabilidades asignadas al gerente de producción
- 7.3 Grados de autoridad
- 7.4 Estándares de actuación

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- 8.- Objetivos generales
 - 8.1 Objetivos específicos
- 9.- Políticas generales relativas a la realización de las ventas
- 10.- Estructura de organización del departamento
- 11.- Funciones que realiza el departamento de ventas
- 12.- Puestos existentes en el departamento
 - 12.1 Funciones asignadas al gerente de ventas
 - 12.2 Responsabilidades del gerente de ventas
 - 12.3 Grados de autoridad
 - 12.4 Estándares de actuación

DEPARTAMENTO DE FINANZAS

- 13.- Objetivos generales
 - 13.1 Objetivos específicos
- 14.- Políticas generales relativas a las finanzas
- 15.- Estructura de organización del departamento
- 16.- Funciones que realiza el departamento
- 17.- Puestos existentes en el departamento
 - 17.1 Funciones asignadas al gerente de finanzas

17.2 Responsabilidades asignadas al gerente de finanzas

17.3 Grado de autoridad

17.4 Estándares de actuación

18.- Formas usadas en los departamentos

PREFACIO

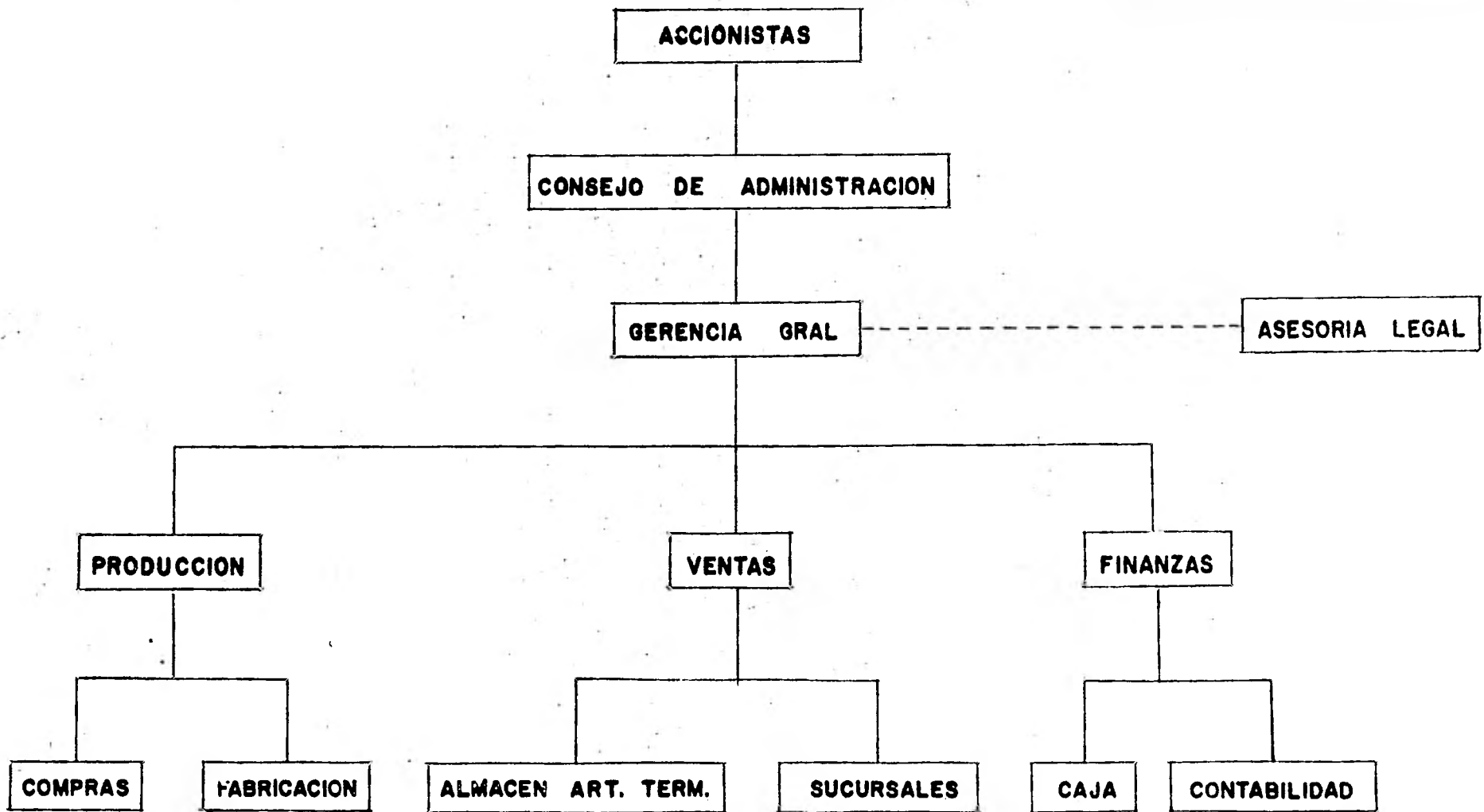
En el presente manual se trata de ofrecer la más eficiente información sobre las funciones que se llevan a cabo en los Departamentos de Ventas, Producción y Finanzas, así como las responsabilidades, grado de autoridad y estándares de actuación de quienes llevan a cabo dichas funciones. Para ésto ha sido necesario determinar los objetivos de cada departamento, así como sus políticas de operación y cuál es su ubicación de cada uno dentro de la estructura (Organización) de la empresa.

Además de lo anteriormente expuesto, este manual servirá de instructivo para el nuevo personal, el cual podrá aprovechar las experiencias del que ha ocupado sus puestos anteriormente.

Las políticas y procedimientos establecidos por la empresa estarán sujetos a cambios y revisiones, motivados por la dinámica y desarrollo de la empresa.

En concreto, el manual representará el modo de pensar y actuar de la empresa; todo ello basado en la experiencia lograda con la cual se pretende asegurar la consistencia en los procedimientos para lograr los objetivos.

Cada integrante de la empresa tiene un trabajo que desempeñar con el máximo de eficiencia posible, y la lectura del presente manual será con el objeto de evitar confusiones en el desarrollo del trabajo encomendado.



ESTRUCTURA GENERAL DE ORGANIZACION

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIONOBJETIVOS GENERALES

1. Satisfacer los requerimientos que se hagan de todos los modelos o tipos de ropa, en función de la capacidad de producción que se tenga instalada, obedeciendo niveles de costos, calidad y volumen previamente establecidos.

OBJETIVOS ESPECIFICOSDe Servicio:

1. Satisfacer de manera eficiente las necesidades del público consumidor.
2. Mantener y mejorar la imagen de la empresa, dentro del público-consumidor, así como en la comunidad.

De Producto:

1. Proporcionar la más alta calidad en nuestros productos, tanto - en mano de obra como en materias primas.
2. Tener el adecuado volumen de producción, para satisfacer oportunamente las necesidades del público consumidor.
3. Desarrollar e investigar nuevos modelos y estilos de ropa.
4. Controlar de una manera eficiente los costos de producción.

POLITICAS GENERALES RELATIVAS A LA
REALIZACION DE LA PRODUCCION

1. Cada una de las máquinas y equipo principal que se utiliza, contará con registro auxiliar, tomando en cuenta fecha de compra, capacidad, - tipo de mantenimiento y base para su depreciación.
2. La distribución del equipo de fabricación, será efectuada exclusivamente por el Departamento de Producción.
3. Los estándares de actuación serán determinados en función de la eficiencia que se obtenga de cada máquina, coordinada con el operario y de acuerdo con el proceso establecido.
4. Las normas de calidad serán fijadas de acuerdo con el producto.
5. El control de calidad será efectuado únicamente por el Departamento de Producción.
6. Los posibles desperdicios serán determinados de acuerdo con el producto.
7. Las órdenes de producción serán turnadas en función a la fecha de recibo.
8. Los porcentajes de producción según tipo o modelo de ropa, estarán acordes con lo solicitado por el Departamento de Ventas.

9. Toda requisición de materias primas y materiales al almacén, se rá formulada únicamente por el Departamento de Producción.

10. Todo sobrante o desperdicio de materias primas y materiales, se rá devuelto al almacén.

11. La designación del personal operario se hará en función del puesto.

12. El desarrollo e investigación de nuevos modelos, será efectuado exclusivamente por el Departamento de Producción, en base a las sugerencias del Departamento de Ventas.

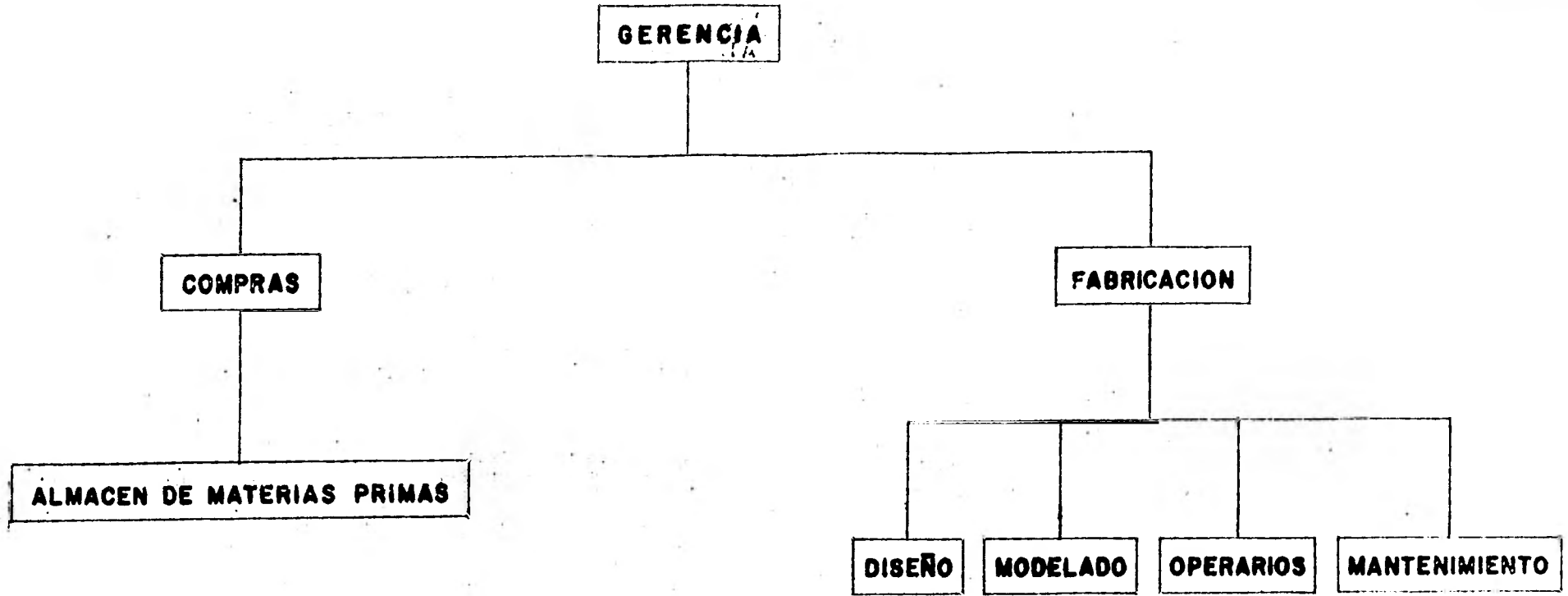
13. El establecimiento de normas de seguridad e higiene internas se hará de acuerdo con la legislación laboral vigente.

14. Las requisiciones de materias primas, materiales, maquinaria y equipo industrial, serán formuladas exclusivamente por el Departamento de Producción.

15. La contratación de servicios de mantenimiento de la maquinaria y equipo industrial que no puedan ser llevados a cabo por el personal de mantenimiento.

16. Serán facultades de los funcionarios del departamento de Producción, desarrollar los trámites relacionados con la adquisición y devolución de materias primas, materiales, maquinaria y equipo industrial; así como el establecimiento de los canales formales de comunicación con los proveedores.

17. Todos los materiales sin excepción alguna, deberán ser recibidos por el encargado del almacén.



ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO

1. Producir todos los tipos y modelos de ropa que trabaje la empresa a niveles de costo, calidad y volumen, que conduzcan al logro de los objetivos de la empresa.
2. Organizar y dirigir una organización de producción eficiente.
3. Elaborar el presupuesto de producción y llevar el control del mismo.
4. Coordinar debidamente todas las actividades de producción.
5. Fijar estándares de producción en función al estilo, cantidad y calidad de la ropa.
6. Cumplir con las políticas generales de la empresa.
7. Vigilar que el conjunto de las operaciones se desarrollen de acuerdo con las políticas previamente establecidas.
8. Formular programas de producción a corto y largo plazo.
9. Informar a la Gerencia General de los planes y programas de producción, así como de los cambios existentes en los procesos de fabricación.
10. Optimizar las relaciones del personal dentro del área de producción, así como con los demás departamentos.

11. Vigilar los costos de producción.
12. Registrar los movimientos diarios de producción.
13. Llevar un registro estadístico de los volúmenes de producción.
14. Proporcionar oportunamente a los demás departamentos de la empresa, los datos necesarios para el logro de sus funciones encomendadas.
15. Contribuir con los demás departamentos de la empresa al logro de los objetivos generales de la manera más eficiente posible.
16. Diseñar y desarrollar nuevos estilos de ropa.
17. Llevar a cabo toda consulta con los proveedores con respecto a precios, calidad del producto, tiempo de entrega, características de los mismos, etc.
18. Llevar registro de proveedores.
19. Llevar a cabo el desarrollo de nuevos proyectos de instalación y acondicionamiento de maquinaria y equipo industrial, así como futuras ampliaciones.

PROCEDIMIENTO: REQUISICION - COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALESPRODUCCION - ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (AVIO)

1. Fórmula Requisición - Pedido (RP-09) por triplicado y la turna a compras.

PRODUCCION - COMPRAS

2. Recibe el documento y con base en él, formula por lo menos tres cotizaciones a diferentes proveedores (CP-10) por duplicado, enviándoseles originales para que proporcionen los datos solicitados.

3. Recibe Cotización de Proveedores y transcribe los datos a sus correspondientes duplicados y archiva éstos en el Expediente Individual para Proveedores.

4. Presenta a la Gerencia de Producción para su aprobación la Cotización seleccionada y Requisición - Pedido.

5. Turna duplicado de la Requisición - Pedido al Almacén de Materias Primas y Materiales como autorización para el recibo de mercancías.

6. Archiva original de la Cotización de Proveedores en el Expediente Numérico Consecutivo y el triplicado de la Requisición - Pedido en el Expediente Individual para Proveedores.

7. Envía original de Requisición - Pedido al Proveedor para que surta.

PROVEEDOR

8. Surte lo solicitado y se presenta posteriormente al almacén con las mercancías y su Remisión o Factura por triplicado, anexando el original de Requisición - Pedido.

PRODUCCION - ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (AVIO).

9. Recibe mercancías y documentos, coteja la Remisión o Factura del proveedor con el duplicado de Requisición - Pedido y firma de recibido. Regresa original y duplicado de la Remisión Factura y original de Requisición - Pedido al Proveedor.

10. De acuerdo con el duplicado de la Requisición - Pedido y triplicado de Remisión - Factura del Proveedor, registra los movimientos de entrada al Almacén en las correspondientes tarjetas de Almacén (TA-11) en original.

11. Asimismo, de acuerdo con el duplicado y triplicado de Requisición - Pedido y Remisión - Factura sucesivamente, elabora Informe de Entrada al Almacén (EA-12) en duplicado.

12. Anexa duplicado de Requisición-Pedido y triplicado de Remisión-

Factura del Proveedor al Informe de entrada al almacén y lo turna a Contabilidad.

FINANZAS - CONTABILIDAD

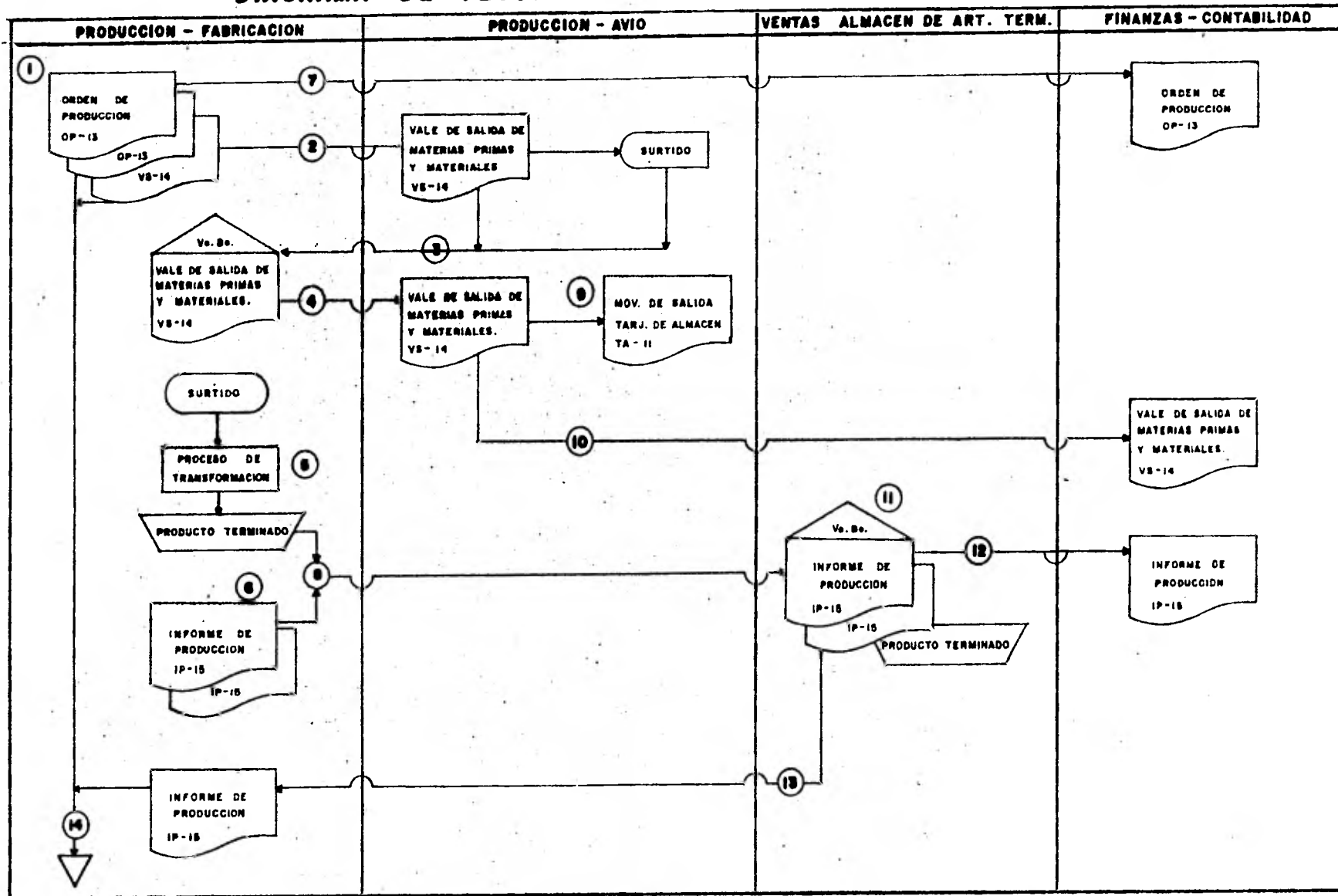
13. Recibe y revisa los documentos y firma de recibido el duplicado de Informe de Entrada al Almacén y lo turna al Almacén de Materias Primas y Materiales.

14. De acuerdo con los documentos recibidos efectúa los registros contables correspondientes.

PRODUCCION - ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (AVIO).

15. Recibe y archiva duplicado de Informe de Entrada al Almacén en el Minutario Numérico Consecutivo.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO ; PRODUCCION



RELACION DE FORMAS QUE SE UTILIZAN EN CADA OPERACION

1. Requisición - Pedido de materias primas y materiales
RP-09
2. Solicitud de cotización a proveedores
CP-10
3. Remisión o factura de proveedor
4. Tarjeta de Almacén
TA-11
5. Informe de entrada al almacén
EA-12

PROCEDIMIENTO: PAGOS A PROVEEDORES MEDIANTE CHEQUESPROVEEDOR

1. Presenta su Remisión-Factura y original de la Requisición-Pedido (RP-09) a caja para su revisión.

FINANZAS - CAJA

2. Recibe documentos y con base en ellos, elabora Contra-recibos - (CR-02) por duplicado. Entrega original al Proveedor y conserva duplicado para la elaboración de documentos subsecuentes.

3. Turna la Remisión-factura y original de Requisición - Pedido a Contabilidad para su revisión.

FINANZAS - CONTABILIDAD

4. Coteja Remisión - Factura del Proveedor contra el Informe de Entrada al Almacén (EA-12).

5. Turna Remisión - Factura y Requisición - Pedido a Caja.

FINANZAS - CAJA

6. Elabora con base en el Contra-recibo, Póliza-Cheque (PCH-17) en duplicado, anexando los documentos comprobatorios y los presenta a la Gerencia General para su aprobación y firma del cheque.

7. Turna Póliza-Cheque a Contabilidad para su registro correspondiente y conserva cheque para su entrega al Proveedor.

FINANZAS - CONTABILIDAD

8. Recibe documentos y con base en ellos efectúa los registros correspondientes.

PROVEEDOR

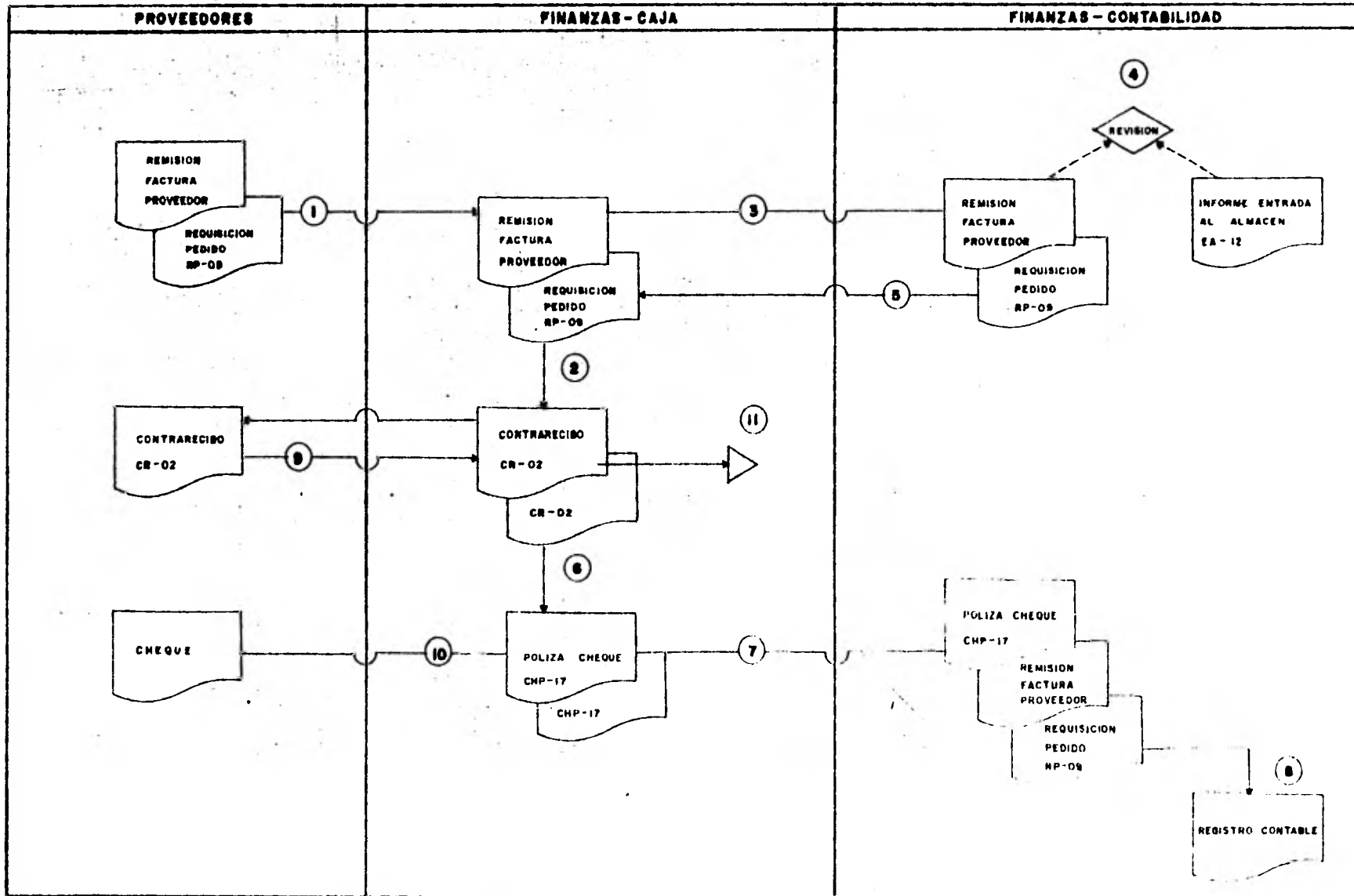
9. Presenta a Caja original del Contra-recibo para su pago.

FINANZAS - CAJA

10. Confronta original y duplicado de Contra-recibo y entrega al Proveedor.

11. Archiva original y duplicado del Contra-recibo para su comprobación.

DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCEDIMIENTO - PAGO A PROVEEDORES MEDIANTE CHEQUE



RELACION DE FORMAS QUE SE UTILIZAN EN CADA OPERACION

1. Remisión - Factura de ~~proveedores~~

2. Requisición pedido de materias primas y materiales
RA-09

3. Contra-recibo
CR-02

4. Informe de entrada al almacén
EA-12

5. Póliza - Cheque
PCH-17

PROCEDIMIENTO: DEVOLUCION A PROVEEDORES

PRODUCCION - ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (AVIO)

1. De acuerdo con las materias primas y/o materiales a regresar, - elabora Devolución a Proveedores (DP-16) por triplicado.
2. Turna al Proveedor mercancías y documentación.

PROVEEDOR

3. Recibe y firma de conformidad los documentos y regresa original y duplicado de dicho documento a Almacén de Materias Primas y Materiales y conserva triplicado para sus propios fines.

PRODUCCION - ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (AVIO)

4. Recibe documentación y con base en ella dá movimiento de salida en la Tarjeta de Almacén (TA-11).
5. Turna original y duplicado de la Devolución a Proveedores, a - Contabilidad.

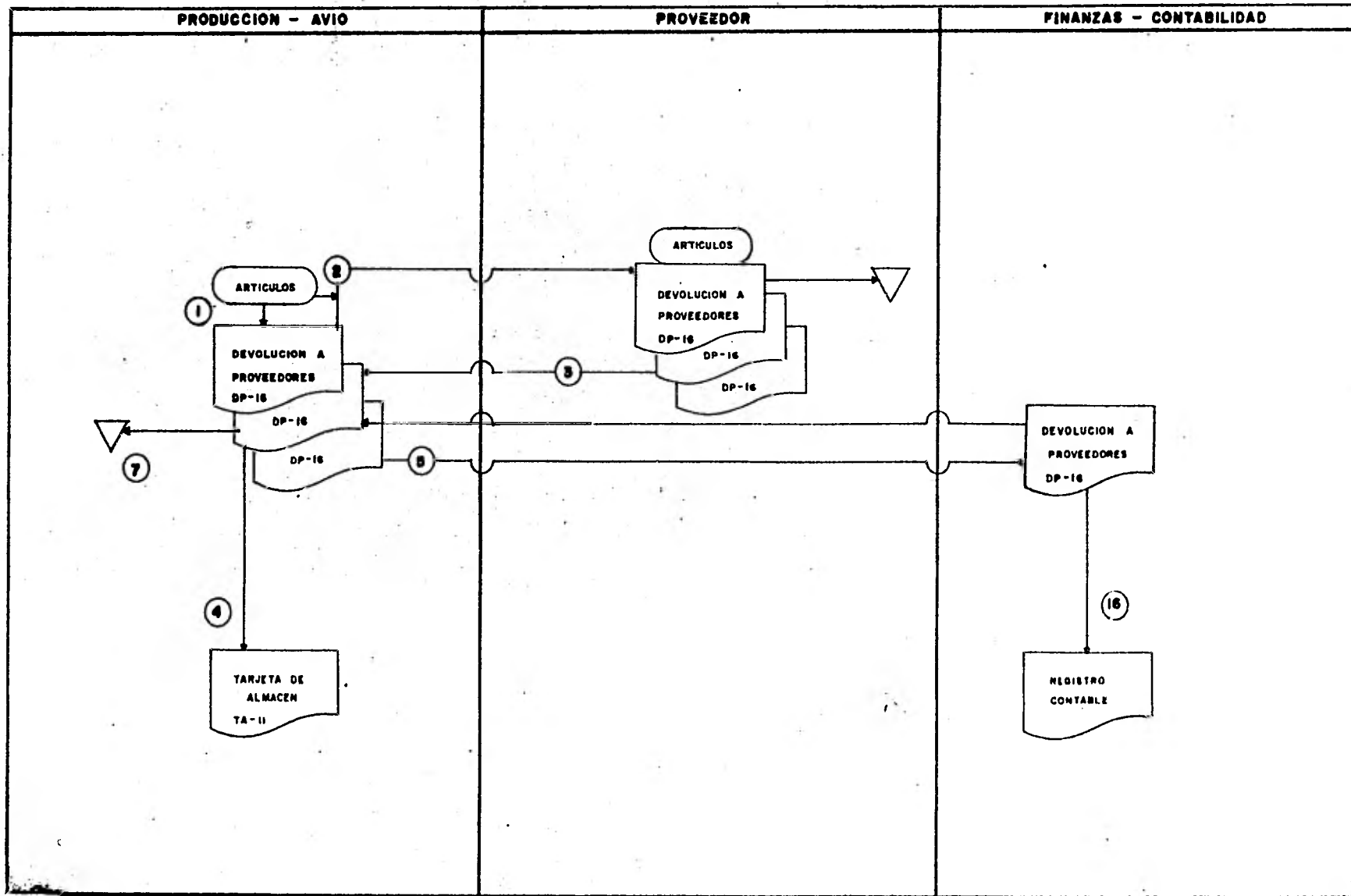
FINANZAS - CONTABILIDAD

6. Recibe documentos y firma de recibido el duplicado del mismo y lo regresa al Almacén de Materias Primas y Materiales, y con base en el original elabora el registro contable correspondiente.

PRODUCCION - ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (AVIO)

7. Recibe duplicado de la Devolución a Proveedores, lo anexa a la Entrada al Almacén (EA-12) correspondiente y lo archiva en el Minutario Numérico Consecutivo.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO : DEVOLUCION A PROVEEDORES



RELACION DE FORMAS QUE SE UTILIZAN EN CADA OPERACION

- | | |
|----------------------------------|-------|
| 1. Devolución a proveedores | DP-16 |
| 2. Tarjeta de almacén | TA-11 |
| 3. Informe de entrada al almacén | EA-12 |

PROCEDIMIENTO: PRODUCCIONPRODUCCION - FABRICACION

1. Con base en Requisición de Mercancías (RM-05) elabora Orden de Producción (OP-13) y Vale de Salida de Materiales y Materias Primas (VS-14) ambos en duplicado.

2. Turna al Almacén de Materias Primas y Materiales original del Vale de Salida.

PRODUCCION - ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (AVIO)

3. Prepara en base al Vale, las materias primas y materiales solicitados y los turna a Fabricación junto con original del Vale de Salida.

PRODUCCION - FABRICACION

4. Recibe, confronta y firma de recibido el original del Vale de Salida y turna dicho documento al Almacén.

5. Realiza el proceso de transformación.

6. Elabora con base en los productos terminados, el de Producción (IP-15) en duplicado.

7. Turna el original de la Orden de Producción a Contabilidad para que se determinen los costos.

8. Turna original y duplicado del Informe de Producción, junto con los artículos terminados al Almacén de Artículos Terminados.

PRODUCCION - ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES (AVIO)

9. Recibe original de Vale de Salida y con base en él, efectúa el movimiento de salida en la Tarjeta de Almacén.

10. Turna Vale de Salida a Contabilidad para que a fin del ejercicio sea utilizado para el ajuste de inventarios.

VENTAS - ALMACEN DE ARTICULOS TERMINADOS

11. Recibe, compara y firma de recibido el Informe de Producción.

12. Turna original del documento a Contabilidad para que efectúen los registros correspondientes.

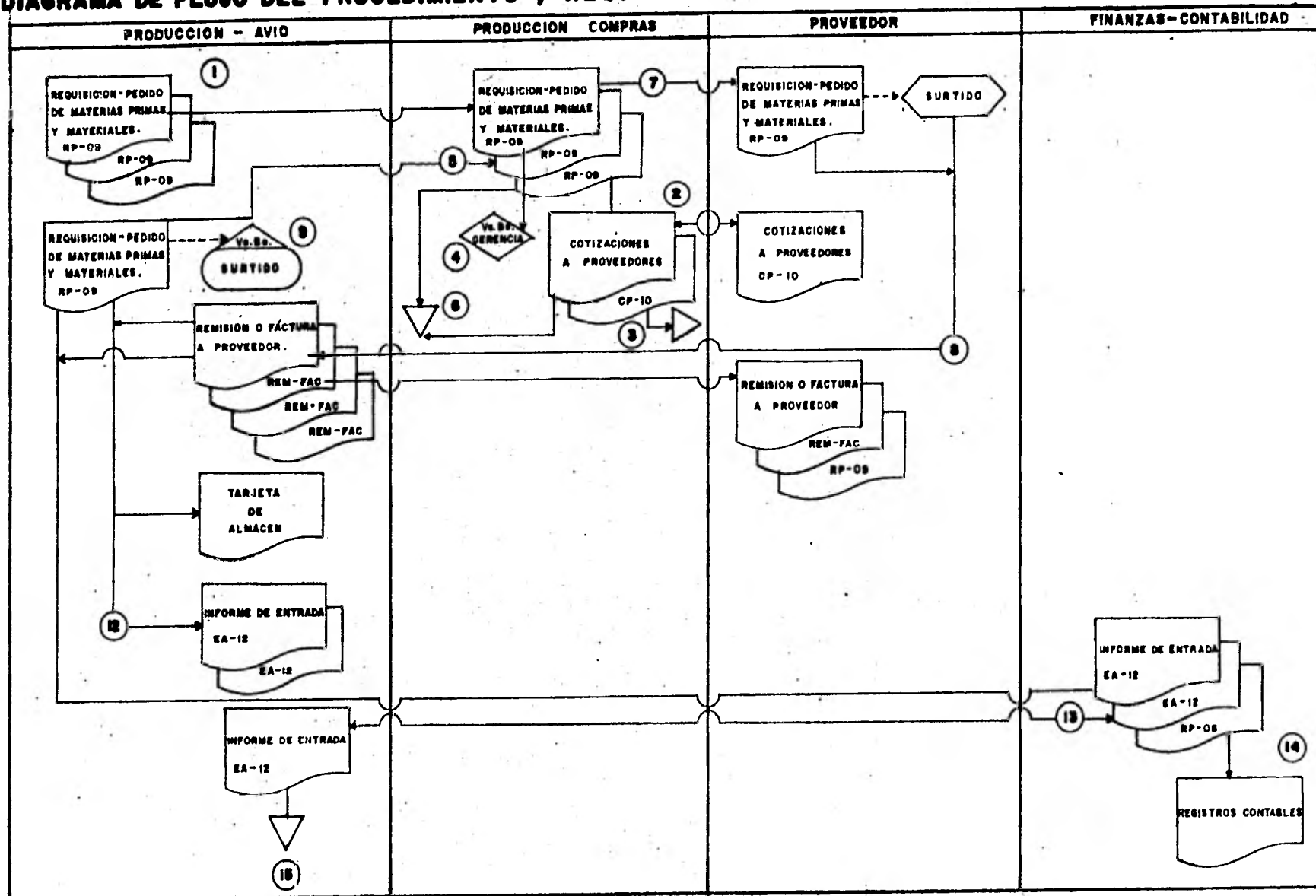
13. Devuelve a Fabricación el duplicado del Informe de Producción.

PRODUCCION - FABRICACION

14. Anexa al duplicado del Informe de Producción duplicados de la -

orden de Producción y del Vale de Salida, y los archiva en Minutario Numérico Consecutivo.

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO ; REQUISICION - COMPRA DE MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES



RELACION DE FORMAS QUE SE UTILIZAN EN CADA OPERACION

- | | |
|--|-------|
| 1. Requisición - Pedido de mercancías | RM-05 |
| 2. Orden de Producción | OP-13 |
| 3. Vale salida de materias primas y materiales | VS-14 |
| 4. Informe de producción | IP-15 |

PUESTOS EXISTENTES EN EL DEPARTAMENTO

GERENTE DE PRODUCCION

SECRETARIA

JEFE DE COMPRAS

JEFE DE FABRICACION

ALMACENISTA

DISEÑADOR

MODELISTA

OPERARIOS

ENCARGADO DE MANTENIMIENTO

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

DESCRIPCION

FUNCIONES

TRABAJO ADMINISTRATIVO:

Producir todos los productos a los costos y volúmenes que le sean -
requeridos, en función de su capacidad instalada.

Aplicar de manera eficiente a todas las actividades propias del De-
partamento, los principios administrativos.

Resolución de todas las consultas que le hagan o formulen el perso-
nal subordinado en aspectos administrativos de la producción.

Elaborar anualmente el presupuesto de producción, así como llevar -
el control del mismo.

Preparar en aspectos generales los planes de trabajo del Departamen-
to de Producción.

Asesorar a los demás departamentos de la empresa en los aspectos de
Producción, previa solicitud expresa del Gerente General.

- Seleccionar al personal adecuado para la coordinación eficiente en el aspecto humano y material.

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

D E S C R I P C I O N

FUNCIONES

TRABAJO DE RUTINA Y OPERACION

Revisa los movimientos diarios de producción.

Revisa los costos de producción.

Formular y revisar el movimiento semanal de producción.

Reportar a la Gerencia General el movimiento semanal de producción.

Revisar los registros estadísticos de la producción.

Contestar la correspondencia del Departamento de Producción.

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFE DE COMPRAS Y FABRICACION

D E S C R I P C I O N

F U N C I O N E S

TRABAJO DE REPRESENTACION:

Efectuar visitas a las sucursales para asesorar al Departamento de Ventas sobre posibles reclamaciones.

Concurrir previa solicitud expresa de la Gerencia General a ferias y exposiciones.

Establecer relaciones con los proveedores.

Concurrir a conferencias, seminarios que impartan los proveedores.

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

D E S C R I P C I O N

RESPONSABILIDADES:

Asumir la responsabilidad básica en el establecimiento y mantenimiento de las metas y políticas de producción de la empresa.

Organizar y dirigir una organización de producción eficiente.

Vigilar que el Departamento de Producción cuente con el personal suficiente.

Vigilar el cumplimiento del reglamento interno de trabajo, así como de las normas de seguridad establecidas en cada área de trabajo.

Elaborar y firmar el acta mensual de la comisión mixta para la higiene y prevención de accidentes de trabajo.

Asegurarse de que todo el personal cuente con el entrenamiento necesario y suficiente para desarrollar sus facultades al máximo.

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

D E S C R I P C I O N

Vigilar que se proporcionen planes y programas que sirvan de guía - al personal del departamento.

Asegurarse de que el Departamento de Producción cuente con la maqui- naria y equipo industrial suficiente para el cumplimiento de programas de - producción asignados.

Formular planes y programas de trabajo a corto y largo plazo.

Vigilar que todos los esfuerzos de producción se coordinen de tal - manera que el resultado conjunto de los mismos, sea de beneficio óptimo pa- ra toda la empresa.

Vigilar que los volúmenes de producción que solicite el Departamen- to de Ventas sea cumplido en los términos establecidos.

Mantener adecuadamente surtido el almacén de materias primas y mate- riales.

Adquirir con oportunidad las materias primas, materiales y servi- cios, asegurándose que todo ello se consiga en las condiciones más favora-

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

bles de precio, calidad y servicio.

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

D E S C R I P C I O N

GRADO DE AUTORIDAD

TIENE AUTORIDAD

Para exigir el trabajo encomendado a todos sus subordinados.

Para fijar el horario de trabajo extra a sus subordinados.

Para contratar el personal necesario para el Departamento.

Para contratar los servicios de mantenimiento de emergencia.

Para implantar formas impresas de papelería para uso del Departamen-
to de Producción.

Para autorizar préstamos a sus subordinados.

Para integrar permisos a sus subordinados.

Para integrar la comisión mixta de higiene y previsión de acciden--
tes.

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

D E S C R I P C I O N

Para firmar las actas mensuales de la comisión mixta de higiene y -
previsión de accidentes de trabajo.

Para llevar a cabo trámites ante la Secretaría de Trabajo y Previ-
sión Social.

Para formular planes y programas de trabajo dentro de su departamen-
to.

Para solicitar cotizaciones de materias y servicios.

Para ordenar y contratar compra de materiales y servicios.

Para discutir precios y condiciones con los proveedores.

Para presentar reclamaciones y ordenar devoluciones a los proveedo-
res

Para tratar la liquidación de rechazos, sobrantes y desperdicios.

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

D E S C R I P C I O N

ESTANDARES DE ACTUACION

Planear diariamente su trabajo en función a ocho horas laborables.

Apegarse al desarrollo de sus actividades en función al reglamento interior de trabajo.

Su trabajo, así como el de sus subordinados será de un mínimo de cuarenta y ocho horas semanales.

El ausentismo como el retardismo será de un tres por ciento mensual.

Informar por escrito semanalmente el desarrollo de su trabajo al Gerente General de la empresa.

Asistirá a las juntas del Consejo de Administración previa solicitud expresa según hora y día convenidos.

Presidirá una junta semanal con los demás Jefes de Departamentos para coordinar sus actividades.

DEPARTAMENTO: PRODUCCION

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. PRODUCCION

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: SECRETARIA Y JEFES DE COMPRAS Y FABRICACION

D E S C R I P C I O N

Los préstamos a sus subordinados serán de un máximo de \$500.00 -
(Son: Quinientos pesos 00/100 M.N.)

El monto máximo para la compra de artículos y equipo de oficina será de \$1,000.00

La comunicación interior que existe con los demás departamentos no se demorará en un mínimo de veinticuatro horas.

Los permisos que autorice al personal subordinado no excederá de -
veinticuatro horas semanales.

DEPARTAMENTO DE VENTASOBJETIVOS GENERALES

1. Resolver y satisfacer las necesidades existentes en los diferentes niveles socio-económicos que prevalecen en el mercado de consumo de ropa, así como coadyuvar a satisfacer las necesidades de las diferentes ramas de la industria y comercio que aprovechan nuestros productos.

2. Proporcionar a la empresa un medio de atracción de consumidores de nuestros productos.

3. Eliminar intermediarios para incrementar el poder adquisitivo del consumidor.

4. Abrir nuevos mercados.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

De Servicio:

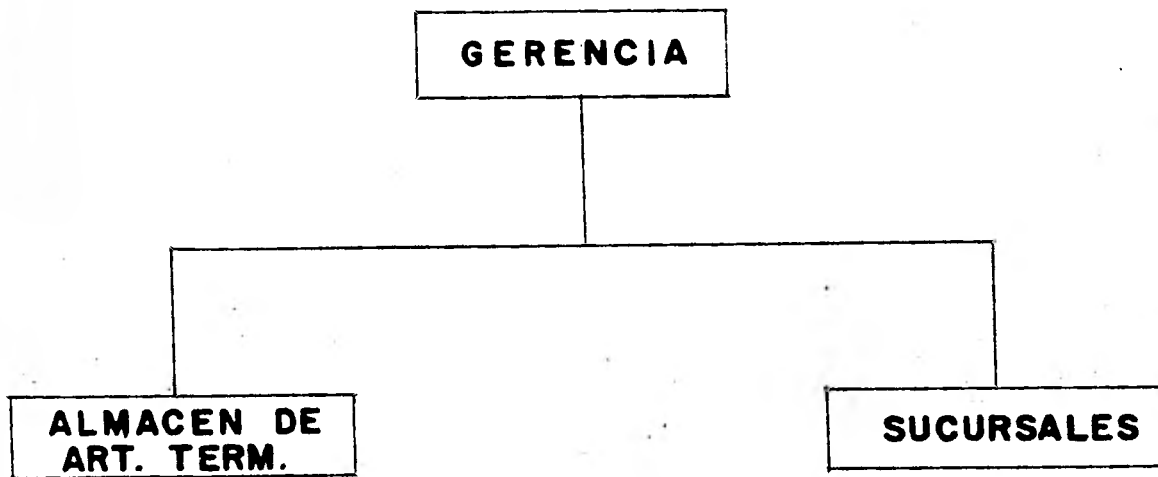
1. Proporcionar la más alta calidad de nuestros productos.
2. Satisfacer de manera eficiente las necesidades del público consumidor.
3. Mantener y mejorar la posición que guarda la empresa en el mercado.

De Productos:

1. Tener el adecuado volumen de productos para satisfacer de manera eficiente y oportuna las necesidades del público consumidor.
2. Estar al día en cuanto a nuevos modelos y estilos.
3. Lograr la máxima eficiencia posible en cuanto a los costos de - distribución de los productos.

POLITICAS GENERALES RELATIVAS A LA REALIZACION DE LAS VENTAS

1. Todas las quejas que se presenten serán tratadas exclusivamente por el Departamento de Ventas.
2. Los porcentajes de ventas para cada una de las sucursales, serán fijados exclusivamente por el Departamento de Ventas.
3. Todo cambio o modificación a los estilos, modelos, etc., serán determinados por el Departamento de Ventas.
4. El control de los movimientos diarios de ventas que efectúen las sucursales, será llevado a cabo exclusivamente por el personal del Departamento de Ventas.
5. El precio de venta de ropa en sus diferentes líneas y calidades, será determinado por el Departamento de Ventas.
6. Los presupuestos de publicidad y promoción de ventas, serán determinados por el Departamento de Ventas en función a las necesidades y características del mercado.



**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION
DEPARTAMENTO DE VENTAS**

FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS

1. Elaborar el presupuesto de ventas y llevar el control del mismo.
2. Organizar y dirigir una organización de ventas eficientemente.
3. Formular planes de ventas a corto y largo plazo.
4. Vigilar el apego a las políticas de la empresa.
5. Atender todas las actividades de ventas de la empresa, así como que estén debidamente coordinadas.
6. Vender todos los productos de la empresa a los precios y volúmenes que conduzcan al logro de las metas de la empresa.
7. Vigilar que el monto de las operaciones se ajusten a las políticas establecidas.
8. Suministrar a los demás departamentos de la empresa los datos necesarios y oportunos para lograr que éstos cumplan con sus funciones encomendadas.
9. Contribuir con los demás departamentos de la empresa al logro de los objetivos generales de la manera más eficiente posible.
10. Buscar nuevos mercados para nuestros productos.

11. Recomendar estructuras generales de precios.
12. Brindar un sistema de resultados en cuanto a su información, en función del plan y de los cambios en las condiciones del pronóstico de mercado.
13. Informar a la Gerencia General de los planes y programas de ventas, cambios en los procedimientos y las condiciones del mercado y de la situación de las ventas.
14. Registrar los movimientos diarios de ventas.
15. Llevar un registro estadístico de ventas de las sucursales.
16. Controlar mediante una eficiente supervisión las ventas que -
efectúen las sucursales.
17. Controlar los porcentajes de venta de cada una de las sucursales.
18. Optimizar las relaciones con los clientes, a fin de que permita a la empresa lograr sus objetivos de ventas.
19. Estudiar los programas de promoción y publicidad.

PUESTOS EXISTENTES EN EL DEPARTAMENTO:

GERENTE DE VENTAS

SECRETARIA

GERENTES DE SUCURSALES

ALMACENISTA

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SOCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

DESCRIPCION

FUNCIONES

TRABAJO ADMINISTRATIVO

Aplicar de manera eficiente los principios administrativos a sus actividades, así como a todas las que realiza el Departamento de Ventas.

Elaborar anualmente el presupuesto de ventas y llevar el control del mismo.

Preparar los planes generales de trabajo del Departamento de Ventas - en el aspecto administrativo.

Vigilar los costos de venta.

Selección y adiestramiento de gerentes de sucursales y secretarias - para el Departamento.

Asesorar a otros departamentos de la empresa en el aspecto de ventas a solicitud expresa del Gerente General.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

D E S C R I P C I O N

Vender todos los productos de la empresa a los precios y volúmenes - que conduzcan al logro de las metas de la empresa.

Administración conjunta de los trabajos que efectúen los gerentes de sucursales, secretarias y almacenista.

Resolución de las consultas que le hagan los Gerentes de sucursales- en los aspectos administrativos de ventas.

Determinar las estrategias de venta de la competencia.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

DESCRIPCION

FUNCIONES

TRABAJO DE RUTINA Y OPERACION

Revisar los movimientos diarios de ventas y formular la concentración de ventas diarias.

Revisar las notas de remisión de mercancías.

Revisar las relaciones de gastos que le remiten las sucursales.

Revisar los registros estadísticos de las ventas.

Cotejar las notas de ventas y los depósitos que hagan las sucursales diariamente.

Verificar las nóminas de raya.

Reportar a la gerencia general el trabajo que desarrolló en la semana.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

DESCRIPCION

FUNCIONES

TRABAJO DE REPRESENTACION

Elaboración de circulares a las sucursales, así como la firma de las mismas.

Atender y contestar la correspondencia del Departamento de Ventas.

Efectuar visitas a las sucursales para la solución de posibles problemas.

Efectuar visitas a empresas similares.

Coordinar y concurrir a las exposiciones de ropa tanto locales como nacionales que juzgue pertinentes.

Desarrollar relaciones con las autoridades oficiales.

Celebrar conferencias de ventas.

Asistir a conferencias de ventas.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

DESCRIPCION

RESPONSABILIDADES

Asumir la responsabilidad básica en el establecimiento y mantenimiento de las metas y políticas de venta de la empresa.

Organizar y dirigir una organización de ventas eficiente.

Vigilar que el Departamento de Ventas cuente con el personal necesario.

Vigilar que se suministren planes y programas que sirvan de guía al personal del departamento y al de las sucursales.

Asegurarse que todo el personal del Departamento de Ventas reciba el mejor entrenamiento posible y que permita a la empresa cumplir con sus objetivos.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

D E S C R I P C I O N

Formular planes de venta a corto y largo plazo y vigilar que se lleven a cabo.

Mantener abastecidos a todos los departamentos con la información de ventas que requieran para desempeñar sus funciones.

Vigilar que se preparen pronósticos precisos de ventas y que se mantengan al corriente.

Establecer un sistema de información de resultados, en función del plan y de los cambios en las condiciones o pronósticos de mercados.

Vigilar que todos los esfuerzos de ventas se coordinen de tal manera que el resultado conjunto resulte de beneficio óptimo para la empresa.

Vigilar que las entregas de ropa que haga la fábrica (matríz) a las sucursales se ajusten a las especificaciones anotadas en los pedidos correspondientes.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

DESCRIPCION

GRADO DE AUTORIDAD

TIENE AUTORIDAD

Para exigir el cumplimiento del trabajo recomendado a sus subordinados.

Para fijar el horario de trabajo extra a sus subordinados.

Para contratar el personal necesario para el Departamento.

Para implantar las formas impresas de papelería en su Departamento.

Para autorizar préstamos a subordinados.

Para mandar a investigar quejas de la clientela de Gerente de Sucursales.

Para autorizar permisos a sus subordinados.

Para suprimir líneas de ropa que considere no comerciales.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARÍA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

D E S C R I P C I O N

GRADO DE AUTORIDAD

TIENE AUTORIDAD

Para implantar medidas disciplinarias al personal subordinado.

Para implantar medidas disciplinarias al personal de las sucursales.

Para conceder descuentos sobre ventas.

Para comprar equipo de oficina necesario para su departamento.

Para autorizar baratas temporales en las sucursales.

Para representar a la empresa.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

DESCRIPCION

ESTANDARES DE ACTUACION

Planear diariamente su trabajo en función a ocho horas laborales.

Apegarse al Reglamento Interior de Trabajo para desarrollar sus actividades.

Su trabajo, así como el de sus subordinados será de un mínimo de -
cuarenta y ocho horas semanales.

El ausentismo como el retardismo será de un tres por ciento mensual.

Informará por escrito semanalmente el desarrollo de su trabajo al -
Gerente General.

Junta mensual con el Consejo de Administración según hora y día con-
venidos.

Junta mensual con los demás jefes de departamentos para coordinar -
las actividades de la empresa.

Los préstamos a subordinados serán de un máximo de \$5,000.00 M.N.

DEPARTAMENTO: VENTAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. VENTAS -

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: GERENTES SUCURSALES, SECRETARIA Y JEFE DE ALMACEN DE ARTICULOS

D E S C R I P C I O N

Los descuentos sobre ventas serán de un 10% máximo.

El monto en la compra de artículos o equipo de oficina serán de un máximo de \$2,000.00

Las operaciones así como las formas de papelería que turnan a otros departamentos no se demorarán con un máximo de 24 horas.

Los permisos que autorice serán de un máximo de 24 horas en relación a sus subordinados.

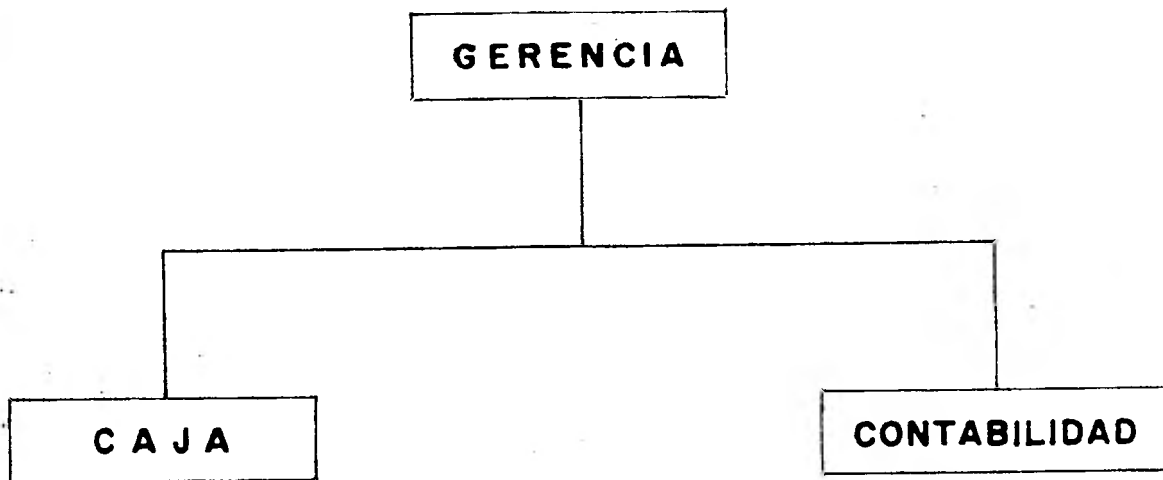
DEPARTAMENTO DE FINANZASOBJETIVOS GENERALES

1. Satisfacer las necesidades financieras de la empresa para el desarrollo eficiente de su gestión.
2. Proporcionar a la empresa los medios de control de recursos.
3. Proporcionar la reunión, registro y análisis de todas las operaciones de la empresa, a través de los principios generales de contabilidad.
4. Cumplir de una manera eficiente con las obligaciones fiscales - que adquiriera por el desarrollo de sus operaciones.
5. Cuidar la imagen financiera de la empresa.
6. Salvaguardar los intereses económicos de la empresa, de sus accionistas y sus acreedores, logrando de manera eficiente la satisfacción de estos grupos por medio de una generación razonable de riqueza.

POLITICAS GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

1. Elaboración anual de los presupuestos en colaboración con los gerentes de los demás departamentos.
2. Supervisión y control de los presupuestos.
3. Formulación mensual de los estados financieros de la empresa y comparativos anuales.
4. Manejo de efectivo y valores a través de las cuentas bancarias a nombre de la empresa.
5. El cumplimiento oportuno y exacto de las obligaciones fiscales federales, estatales y municipales.
6. Análisis e interpretación de las desviaciones en los presupuestos, así como aplicar las medidas correctivas necesarias.
7. Cumplimiento oportuno de todas las obligaciones contraídas.
8. Utilización de los medios de comunicación idóneos.
9. Coordinar los trabajos necesarios con los auditores externos para la obtención anual de los dictámenes de los estados financieros.
10. Determinar la fuente de financiamiento más conveniente para la empresa a corto y largo plazo.

11. Actualización del departamento en materia contable a través de nuevos sistemas y procedimientos susceptibles de utilización.



**ESTRUCTURA DE ORGANIZACION DEL
DEPARTAMENTO DE FINANZAS**

FUNCIONES QUE REALIZA EL DEPARTAMENTO DE FINANZAS

1. Atender todas las actividades de financiamiento de la empresa, así como que estén debidamente coordinadas.
2. Organizar y dirigir el Departamento de Finanzas.
3. Buscar y estudiar nuevos sistemas y procedimientos para el registro y análisis de la función financiera.
4. Recomendar estructuras generales de financiamiento.
5. Formular presupuestos y programas financieros a corto y largo -plazo.
6. Vigilar mediante una eficiente supervisión los aspectos financieros de la empresa.
7. Estudiar y recomendar los programas de financiamiento idóneos.
8. Brindar un sistema de resultados en cuanto a su información que esté en función del plan y de los cambios en las condiciones financieras de la empresa.
9. Registrar con técnicas contables apropiadas los movimientos diarios de ventas.
10. Llevar a cabo un registro estadístico de toda la empresa.

11. Vigilar el apego a las políticas de la empresa.
12. Vigilar que el monto de las operaciones se apeguen a los presupuestos y políticas establecidas.
13. Proporcionar oportunamente a los demás departamentos de la empresa los datos necesarios, para que éstos logren sus funciones encomendadas.
14. Estudio y aplicación de sistemas de contabilidad de costos.
15. Coordinar y dirigir las actividades del personal de oficina.
16. Determinar las remuneraciones que se tengan que hacer por el desarrollo de las actividades generales del personal de la empresa.

PUESTOS EXISTENTES EN EL DEPARTAMENTO

GERENTE DE FINANZAS

SECRETARIA

CAJERO

CONTADOR GENERAL

DEPARTAMENTO: FINANZAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. FINANZAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: CAJERO, CONTADOR Y SECRETARIA

D E S C R I P C I O N

F U N C I O N E S

TRABAJO ADMINISTRATIVO

Elaborar programas y presupuestos y llevar a cabo su control.

Aplicar de manera eficiente los principios administrativos a sus actividades, así como a todas las que realiza el Departamento.

Administración conjunta de los trabajos que efectúen el contador, - cajero y secretaria.

Supervisar y asesorar al contador en el registro y control de las - operaciones, interviniendo directamente en la autorización de las mismas.

DEPARTAMENTO: FINANZAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. FINANZAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: CONTADOR, CAJERO Y SECRETARIA

DESCRIPCION

FUNCIONES

TRABAJO DE RUTINA Y OPERACION:

Formular los reportes para la Gerencia General y Consejo Administrativo.

Reportar semanalmente a la Gerencia General el trabajo desarrollado en el departamento.

Revisar los registros estadísticos que se llevan en la empresa.

Revisar y autorizar los estados financieros.

DEPARTAMENTO: FINANZAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. FINANZAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: CONTADOR, CAJERO Y SECRETARIA

D E S C R I P C I O N

TRABAJO DE REPRESENTACION

Atender y contestar la correspondencia del departamento.

Llevar a cabo relaciones con los representantes de las instituciones de crédito.

Atender y llevar a cabo las solicitudes de crédito.

Llevar a cabo relaciones con contadores públicos externos, así como con las autoridades fiscales.

DEPARTAMENTO: FINANZAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. FINANZAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: CONTADOR, CAJERO Y SECRETARIA

D E S C R I P C I O N

GRADOS DE AUTORIDAD

TIENE AUTORIDAD

Para exigir el trabajo encomendado a sus subordinados.

Para fijar el trabajo extra a sus subordinados.

Para contratar el personal necesario para los departamentos de Finanzas y Contabilidad.

Para autorizar préstamos a sus subordinados.

Para autorizar permisos a sus subordinados.

Para implantar las formas de papelería en su departamento.

Para autorizar los estados financieros.

Para firmar declaraciones, informes, cuestionarios, etc., de naturaleza fiscal, todo ello de acuerdo con los registros contables que tenga la empresa.

DEPARTAMENTO: FINANZAS

FECHA: Agosto 81

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. FINANZAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: CONTADOR, CAJERO Y SECRETARIA

D E S C R I P C I O N

GRADOS DE AUTORIDAD

TIENE AUTORIDAD

Para implantar medidas disciplinarias al personal subordinado.

Para implantar medidas de control de acuerdo con sus funciones.

Para comprar equipo de oficina para su departamento.

Para solicitar previa autorización, los créditos necesarios que requiera la empresa.

DEPARTAMENTO: FINANZAS
NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. FINANZAS
REPORTA A: GERENTE GENERAL
SUPERVISA A: CONTADOR, CAJERO Y SECRETARIA

FECHA: Agosto 81

DESCRIPCION

ESTANDARES DE ACTUACION

Planear diariamente su trabajo en función a ocho horas laborables.

Desarrollar sus actividades con apego al reglamento interno de trabajo.

El trabajo mínimo para todos sus subordinados será de cuarenta y ocho horas semanales.

El retardismo como el ausentismo será de un máximo de 3% mensual.

Los préstamos a subordinados serán de un máximo de \$5,000.00 (Cinco mil pesos M.N.)

Los permisos que autorice serán de un máximo de veinticuatro horas por año con sus subordinados.

El monto de las compras de artículos y equipo de oficina será de un máximo de \$3,000.00.

DEPARTAMENTO: FINANZAS

FECHA: Agosto 51

NOMBRE DEL PUESTO: GERENTE DEPTO. FINANZAS

REPORTA A: GERENTE GENERAL

SUPERVISA A: CONTADOR, CAJERO Y SECRETARIA

DESCRIPCION

Informará al Gerente General por escrito y semanalmente del desarrollo de su trabajo.

Los informes que le requieran deberán ser turnados al solicitante con un máximo de 24 horas de retardo.

Asistirá a las juntas del Consejo de Administración, previa designación del día y hora señalados.

Llevará a cabo juntas mensuales con los demás gerentes de departamentos para coordinar las actividades de la empresa.

FABRICA DE ROPA "X" S.A.
VALE - SALIDA DE ALMACEN

VS - 14 N° _____

FECHA	CANTIDAD	CLAVE	ORDEN DE FABRICACION	DESCRIPCION	PRECIO

RECIBO _____

FABRICA DE ROPA "X" S.A.
INFORME DE PRODUCCION

IP-15 N° _____

Producción recibida el día _____ de _____ de 19__

ORDEN DE FABRICACION	MODELO	ESTILO	SUC.	UNIDADES	OBSERVACION

RECIBO _____

FABRICA DE ROPA "X" S.A.

DOMICILIO _____ TEL. _____

CONTRARECIBO No. _____

RECIBIMOS DE _____ FECHA: _____

CR-02

DOCUMENTO	NUMERO	IMPORTE	OBSERVACIONES
TOTAL			

SIRVASE PASAR A RECOGER SU CHEQUE EL DIA _____

FABRICA DE ROPA "X" S.A.
MEXICO D.F.

NOTA DE VENTA

NV-10 N° _____

SUCURSAL _____

FECHA _____

VENDEDOR N° _____

CANTIDAD	FOLIO	MODELO	COLOR	IMPORTE
REG. FED. DE CAUS.				

CAPITULO IV

4.1 COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

COMENTARIOS Y CONCLUSIONES

Considerando que en la administración moderna, la frecuencia de tomar decisiones va en aumento, podemos decir que los manuales juegan un papel importante en el manejo de la comunicación interna de la empresa. Aspecto que influye directamente para tomar buenas o malas decisiones, dependiendo de la eficiencia de la comunicación que se maneje en cuanto a organización, políticas, procedimientos, etc. Pues una decisión fundamentada en una información correcta, tendrá más posibilidades de éxito que la que no lo sea. Por otro lado, dado que la empresa actual ha llegado a considerar sus estructuras organizativas como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia.

Debemos concluir que los manuales deben diseñarse con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad, de tal modo que se puedan adaptar fácilmente a las nuevas necesidades de la organización. Por lo tanto, más que poner las políticas procedimientos y en sí el diseño del manual como algo estático que represente la gráfica de la organización en un momento determinado, debe diseñarse con miras a modificaciones y cambios. De ahí que sea importante elaborarlo con hojas sueltas en forma de carpeta, que permita quitar o agregar según se considere conveniente, eliminando así el diseño en forma de libro permanente.

Se ha considerado concluir, que es el Manual de Organización para -

consignar y actualizar la información detallada de la empresa, ya que el personal ejecutivo tendrá un conocimiento más claro de los objetivos, políticas, procedimientos y programas para lograr dichos objetivos. Así como los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de responsabilidad y autoridad y la descripción de puestos de cada una de las áreas que integran a la empresa.

Consideramos también, que el Manual de Organización sirve para hacer más estrechas las relaciones entre jefes y subordinados, es decir, los une más en su relación de trabajo ya que al existir funciones dentro del mismo, estas sirven para que el subalterno haga su trabajo y el jefe lo pueda supervisar de manera simplificada y efectiva.

La motivación por medio de la organización, es una técnica de relaciones humanas cuyo fin primordial es tratar de lograr la óptima autorrealización del individuo en la empresa, la cual ayuda a que éste prodigue sus mejores esfuerzos para obtener mayores índices de productividad.

BIBLIOGRAFÍA

B I B L I O G R A F I A

1. Andonegui Ernesto.- Apuntes de la cátedra de Administración III; UNAM. 1966
2. Dale Ernest.- Organización; Editorial Técnica S.A.
3. Dale Ernest.- Como planear y establecer la organización de una empresa; Editorial Reverté.
4. Diccionario Enciclopédico Salvat.
5. Fayol Henry.- Administración industrial y general.
Herrero Hermanos Sucesores.
6. Fernández Arenas José Antonio.- El proceso administrativo; Edit.
Herrero Hermanos Sucesores.
7. Guzmán Valdivia Issac.- La ciencia de la administración; Edit. -
Limusa Wiley, S.A.
8. Harold Koontz y Cyril O' Donnell.- Curso de administración moder-
na; Libros Mc. Graw-Hill.
9. R. Bangs Jhon, E. Hagemann George.- Manual de la producción; ---
Editorial UTEHA.
10. Lázaro Victor.- Sistemas y procedimientos; Edit. Diana 1979

11. Manuales administrativos, guía para su elaboración; colección Guías técnicas, serie organización y métodos.
12. Martínez Villegas Fabián.- El ejecutivo de la empresa moderna; primera edición Pagina 98.
13. Organización de oficinas; UTEHA. México 1970.
14. Organización, teoría y conceptos; Edit. CECSA. México 1970.
15. Pardiños Felipe.- Metodología y técnicas de la investigación en — ciencias sociales; Editorial Siglo XXI
16. Piyors Paul y Charles A. Myers.- La administración de personal; Editorial Técnica S.A.
17. Reyes Ponce Agustín.- Administración de empresas, teoría y práctica. Editorial Limusa - Wiley, S.A.
18. Strauss y Sayles,- Los problemas humanos de la dirección.
19. Terry R. George.- Principios de administración; Edit. Continental - S.A.