

46  
Lej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**Facultad de Contaduría y Administración**

**MANUALES DE ORGANIZACION, TECNICA AUXILIAR EN  
LA ADMINISTRACION DE LAS EMPRESAS**

**Seminario de Investigación Administrativa**

**Que en opción al grado de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a n**

**VICTOR MANUEL ESTRADA URBINA  
MARIA GUADALUPE MONTES VIZCAINO  
GUSTAVO PIÑA SANTANA**

**Director del Seminario:  
L.A E., G.P. ROBERTO HERRERA VARGAS**



**México, D. F.**

**1987**



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 está 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.

I N D I C E .

INTRODUCCION.

1

CAPITULO 1.

ANTECEDENTES.

1.1 Aspectos Generales de la Administra  
ción.

5

1.1.1 Antecedentes históricos.

5

1.1.2 Concepto.

13

1.1.3 Naturaleza.

16

1.1.4 Principios.

17

1.2 El Proceso Administrativo.

22

1.2.1 Importancia en la Administra  
ción.

25

1.2.2 Factores.

26

CAPITULO 2.

ORGANIZACION.

2.1 Concepto.

34

2.2 Importancia.

37

2.3 Principios.

39

CAPITULO 3.

TECNICAS ADMINISTRATIVAS DE ORGANIZACION.

3.1 Análisis de Objetivos y Funciones. 43

3.1.1 Recomendaciones para la presentación y adecuación de Objetivos y Funciones. 45

3.2 Organigrama. 46

3.2.1 Concepto. 46

3.2.2 Requisitos y sugerencias de -- elaboración. 47

3.2.3 Ventajas y Limitaciones. 50

3.2.4 Tipología. 52

3.3 Análisis de Puestos. 61

3.3.1 Metodología. 62

3.3.2 Beneficios que proporciona. 74

3.4 Cartas de Distribución de Actividades. 75

3.4.1 Forma en que se elabora. 76

3.5 Manuales. 79

3.5.1 Concepto. 79

3.5.2 Tipología. 79

CAPITULO 4.	MANUALES DE ORGANIZACION.	
	4.1 Antecedentes.	84
	4.2 Concepto.	86
	4.3 Importancia	88
	4.4 Estructuración.	91
	4.5 Técnicas para su elaboración.	94
	4.5.1 Proceso.	95
	4.6 Unidad de Organización y Métodos.	108
CAPITULO 5.	CASO PRACTICO.	
	5.1 Estado Actual de la Empresa.	111
	5.2 Manual de Organización Propuesto.	118
	5.2.1 Indice.	118
	5.2.2 Introducción.	118
	5.2.3 Antecedentes.	119
	5.2.4 Objetivo General.	122
	5.2.5 Políticas Generales.	123
	5.2.6 Organigrama.	126
	5.2.7 Descripción de Puestos.	127
	5.2.8 Glosario.	152
		155
CONCLUSIONES		
		157
BIBLIOGRAFIA.		

## I N T R O D U C C I O N .

La presente investigación Administrativa surge de la necesidad que tiene toda empresa, de contar con elementos adecuados, para alcanzar eficientemente sus resultados, para ello la Administración cuenta con principios y técnicas que brindan un apoyo a quienes las aplican. Una de estas técnicas, tema de esta investigación son los MANUALES DE ORGANIZACION, que facilitan el cumplimiento de las funciones, la división del trabajo, la comunicación, la coordinación y la participación adecuada del elemento humano, ya que es de fundamental importancia el análisis detallado de cada posición dentro de la empresa, la descripción de sus actividades, así como la definición de la autoridad y responsabilidad en una forma clara y precisa, para el alcance óptimo de sus objetivos.

Para lograr lo anterior, este trabajo muestra los beneficios que proporciona a la empresa la existencia de Manuales de Organización, presentándolo en dos partes: la primera es un esquema general de la Administración, enmarcando sus orígenes, así como las diferentes técnicas Administrativas de Organización y en la segunda parte se profundiza en la técnica el Manual de Organización, llevándolo a un caso práctico.

Dentro de la primera parte, en el Capítulo Primero, se hace referencia general de la Administración, explicando su importancia a través de la historia del hombre, su evolución y el concepto que diferentes autores dan de la misma, así como la naturaleza, origen y principios en la que se basa.

Así mismo, en la segunda parte de este Capítulo se hace referencia al Proceso Administrativo presentando un análisis crítico de la importancia de los factores que lo integran.

En el Capítulo Segundo, se menciona en forma detallada la etapa de Organización del Proceso Administrativo, lo cual sirve como cauce a la investigación fundamental. Se exponen las diferentes acepciones y tipo de Organización que existen; además de su importancia y principios específicos.

Para terminar esta primera parte, en el Capítulo Tercero, se indican y explican algunas de las diversas técnicas Administrativas que pueden aplicarse en la Organización de la Empresa.

En la segunda parte, en el Capítulo Cuarto, se citan los antecedentes de los Manuales de Organización, su

definición, importancia en la empresa y su estructuración, además de exponer las técnicas para su elaboración y quienes lo realizan.

Como sustentación de lo anterior, en el Capítulo -- Quinto, se presenta la propuesta de un Manual de Organización en una empresa.

Cabe advertir que este trabajo de investigación, no pretende ser un dogma, sino por el contrario, brindar una guía y un apoyo al Administrador profesional y/o empírico, para que le auxilie en la implantación de un Manual, según las necesidades específicas de la empresa.

Por último, cabe hacer hincapié que la Administración, proporciona principios para razonar, calcular e implantar cursos de acción, de acuerdo a las circunstancias particulares de cada empresa.

CAPITULO .

I.

ANTECEDENTES .

## 1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION.

La Administración es el resultado histórico de la evolución del hombre y se ha integrado por la contribución de diferentes corrientes del pensamiento humano.

En la actualidad, se auxilia de una serie de conceptos y principios utilizados por Ciencias Exactas y del Comportamiento Humano, así como técnicas que vienen a ser un apoyo esencial para ésta.

### 1.1.1 Antecedentes Históricos.

La Administración surge en forma empírica, cuando el hombre se integra en grupos humanos, buscando satisfacer sus necesidades primarias como son: alimento, habitación, vestido, etc.

Dando ésto origen a las Sociedades Organizadas, como serían los pueblos de la antigüedad, como por ejemplo: Fenicios, Babilonios, Egipcios y Romanos entre otros.

Siendo los precursores en el pensamiento Administrativo los Filósofos, entre los que se encuentran Chinos, Griegos y Romanos.

Como ejemplo de lo anterior encontramos a Confu

cio, filósofo de la antigua China, quien resalta la importancia del papel que desempeña el elemento humano en la Dirección, además de dar ciertas reglas de Administración Pública, teniendo entre las principales:

1. Los mandatarios deben anotar la naturaleza de los problemas sociales, para lograr una solución de ellos.
2. Buscan opiniones haciendo un estudio cuidadoso de los hechos, para tomar soluciones moderadas.
3. Comprenderán el concepto público, para lograr la mejor conducción de los asuntos del Gobierno.
4. Se buscará el mejoramiento económico del pueblo, ayudándose de la cooperación de todos los empleados públicos.
5. Los asuntos públicos deben ser de conducta ejemplar." (1)

(1) Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Administración. Mc. Graw Hill. p. 36.

Enseguida encontramos a los Filósofos Griegos, entre los que destacan Sócrates y Platón.

El primero decía "No desprecies a un hombre que tiene la habilidad suficiente para conducir un hogar, porque la conducta que se lleve en la Dirección de los Asuntos Privados, difiere de la de los Asuntos Públicos únicamente en la magnitud, en todos los demás aspectos son muy similares." (2)

Para él, el hombre que podía Administrar su propia vida, considerándolo como Sector Privado, podía desempeñar ese mismo papel en el Sector Público, ya que la única diferencia que encontraba de importancia, era el tamaño o tipo de organización.

Por su parte, Platón enfatizó en la especialización, puesto que decía: "... será la mejor forma y cuando te oigo decir esto, debo recordarte que no todos somos iguales; hay diferentes naturalezas adaptables y diferentes ocupaciones..." (3).

(2) Hernández y Rodríguez, Ballesteros Inda. Fundamentos de Administración. Interamericana.p.61.

(3) Op. Cit.

Para él, el trabajo se desempeñaba a través de la - cooperación, ya que cada individuo estaba especializado en una actividad específica, y reuniendo estas capacidades se lograría un mejor trabajo, aportando cada uno de ellos lo mejor de sí mismos.

En Roma, se da un reflejo de la influencia Griega - que deriva principios y establece ideales Administrativos, organizando el primer estado con Magisterios Específicos, - éstos son los que en la actualidad se llaman Magisterios o Secretarías de Estado.

Entre los Romanos encontramos a Ulpiano, Jurista, - que dió el principio que dice: "Debemos tener por verdadero procurador, a aquél a quien se le dió mandato especial - o a quien se le encomendó la Administración de todos los - negocios", (4A) por su parte, Augusto dice que "La Autoridad se debe delegar, como él lo hizo en su Gobierno". (4B).

Se puede apreciar que lo que trataron de decir los Romanos en ese momento, es que se debe Delegar la Autoridad y Compartir la Responsabilidad; también hicieron referencia a las diferentes formas de liderazgo, mencionando -

(4A) Hernández y Rodríguez, Ballesteros Inra. Fundamentos de Administración. Interamericana. p.66.

(4B) Idem. P.67.

además, que la persona que la confiera se merece respeto de los demás.

Ya en la era Cristiana encontramos a Francis Baccón, filósofo francés, quien se anticipó al principio conocido como "El de prevalencia de lo principal sobre lo accesorio" (5) y a René Descartes, con sus famosas Coordinadas Cartesianas, contribuyendo en gran medida a la Administración, puesto que los principios de División del Trabajo, del Orden, del Control, etc., están basados en éstas.

Las Instituciones que se consideran que aportaron algo a la teoría Administrativa son: La Iglesia Católica, en la cual ya se tenía establecida una jerarquía de autoridades, un Estado Mayor, así como su coordinación funcional, siendo la estructura de la organización Eclesiástica, el modelo para muchas organizaciones.

Y la Organización Militar, la cual ha colaborado en gran medida al desarrollo de las teorías de la Administración a lo largo del tiempo. Estas aportaciones han sido, la organización Lineal, el Principio de Unidad de Mandado, la Escala Jerárquica y la delegación de Autoridad, entre otras.

(5) Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Administración. Mc. Graw Hill. P. 69.

El momento histórico, en el cual se origina la Administración como tal, es con la Revolución Industrial, la cual causa una gigantesca transformación en la sociedad, trayendo consigo fundamentos Administrativos que más tarde darían la pauta a las diversas corrientes de la época moderna.

Los primeros que dieron una aportación al nuevo enfoque de la Administración fueron:

Los economistas liberales, entre éstos se tiene a Adam Smith y James Mill.

El primero en su obra "La Riqueza de las Naciones" expone el estudio de Tiempos y Movimientos que más tarde desarrollarían Taylor y Gilbreth, lo cual iba a ser la base de la Administración Científica.

Además insistió en la importancia de la Planeación y de la Organización dentro de las funciones de la Administración.

James Mill, en su libro "Elementos de la Economía Política" sugirió una serie de medidas relacionadas con los estudios de Tiempos y Movimientos, como medio para obtener incremento en la Producción de las Industrias.

Después de éstos, surgen los trabajos realizados por los denominados Padres de la Administración, siendo dos ingenieros, el primero Federick W. Taylor, Estadounidense y Henry Fayol, Francés; quienes cada uno por su parte desarrollaron la Escuela de Administración Científica. Preocupados por aumentar cada uno la eficiencia de la organización o Industria; uno a través de la racionalización del trabajo y el otro, por la aplicación de principios generales de la Administración. Estos tienen el mérito de ser los iniciadores de los estudios Administrativos aplicados en la actualidad.

Posteriormente, surge el Sociólogo Elton Mayo, el cual a través de una serie de estudios dentro de la Organización, encontró que las condiciones ambientales, así como la actuación de los grupos informales, influyen en el rendimiento del trabajador, provocando según se den éstas, aumento o disminución de la Producción. Siendo estos fundamentos, la base de la Escuela Humano Relacionista.

Más tarde, el Sociólogo Alemán Max Weber, con sus aportaciones de estructura, de comunicación y el estudio de los conflictos, dió pauta al nacimiento de la Escuela Estructuralista, desarrollada por autores como Ralph Darendorf, René Mayntz y Amitai Etzioni.

Finalmente en México, la Administración empieza a - destacar por el proceso de Industrialización, que se da en la década de los 40'. Siendo ésto el origen de los primeros estudios de Administración en el país. Teniendo entre sus - principales investigadores al Lic. Agustín Reyes Ponce y al Lic. José A. Fernández Arenas, cuyas aportaciones giran en torno a las Escuelas antes mencionadas, adaptándolas a la - situación del país.

el asistente hasta el Gerente, tenga que ejecutar -  
la menor variedad posible de funciones. En cuanto -  
sea posible, el trabajo de cada hombre, deberá limi-  
tarse a la ejecución de una única función." (6).

Para James Mooney:

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los -  
demás, con base en un profundo y claro conocimien-  
to de la naturaleza humana". (7).

Henry Laurence Gantt, dice que se puede definir co-  
mo:

"Un medio que permite a los hombres cooperar entre-  
sí, para poder alcanzar una meta común." (8).

En México, se tiene a sus dos principales exponen-  
tes en la materia y son el Lic. Agustín Reyes Ponce, quien  
define a la Administración como:

(6) Ríos Szalay, Paniagua Aduna. Orígenes y Perspectivas de-  
la Administración. Trillas. P. 78.

(7) Fernández Arenas, José A. Proceso Administrativo.

(8) Op. Cit.

"El Conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa".(9)

Y el C.P. y L.A. José Antonio Fernández Arenas nos dice que:

"Es una Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado". (10).

Como podemos observar cada uno de estos autores, nos dice de una u otra forma que "Administración", fundamentalmente es Coordinar los Recursos para alcanzar un objetivo de la mejor forma; de lo que podemos decir que Administración:

"Es la coordinación de los elementos que integran un Organismo y optimización de los recursos necesarios para alcanzar un objetivo."

(9) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas I. Limisa. P. 16.

(10) Fernández Arenas, José A. Proceso Administrativo.

### 1.1.3 Naturaleza.

Según el Diccionario Enciclopédico Ilustrado, ----  
"Naturaleza" es la esencia de las cosas y "Esencia" se define como lo permanente e invariable de éstas. Por lo tanto, se puede definir a la Naturaleza de la Administración como lo permanente e invariable, considerando a los Principios Administrativos como lo invariable de ésta, ya que en éstos se encuentran las bases de actuación que rigen la actividad Administrativa.

#### 1.1.4 Principios.

Los Principios, son verdades fundamentales que han sido comprobadas y que a su vez explican la realidad de lo que debe suceder bajo circunstancias similares.

Para que toda materia sea estudiada científicamente, debe contar con ciertos principios invariables, que sirvan de comparación y medida para determinar el desarrollo de la misma.

La Administración cuenta también con principios generales, que cada autor clasifica y nombra según su perspectiva.

A continuación se presentan algunos puntos de vista.

#### PARA TAYLOR.

- a) Principio de Planeamiento.- Sustituir en el trabajo la actuación empírico-práctica y basarse -- más en procedimientos científicos.
- b) Principio de Preparación.- Preparar y entrenar -- científicamente a los trabajadores, para que produzcan más y mejor.
- c) Principio de Control.- Controlar el trabajo, pa-

ra verificar que se lleve a cabo de acuerdo con las normas previstas.

- d) Principio de Ejecución.- Distribuir las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea más disciplinada.

SEGUN FAXOL SON:

- a) División del Trabajo.- La especialización necesaria de los trabajadores, para elevar la eficiencia en el trabajo.
- b) Autoridad y Responsabilidad.- El volumen de autoridad debe ser proporcional a la responsabilidad.
- c) Disciplina.- Es la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de señales externas de respeto o facilidad en el desarrollo de la Organización.
- d) Unidad de Mando.- Un empleado debe de recibir -- órdenes de un solo superior.
- e) Unidad de Dirección.- Cada grupo de actividades que tienen el mismo objetivo, deben tener un solo jefe y estar a un mismo nivel.

- f) Subordinación del interés individual al interés integral.- En cualquier grupo, el interés colectivo debe sobreponerse a los intereses de los individuos.
- g) Remuneración del Personal.- La remuneración y métodos de pago deben ser razonables y conseguir el máximo de satisfacción.
- h) Centralización.- El grado de centralización, está determinado por circunstancias personales con miras a producir mejor resultado general.
- i) Jerarquía.- Comprende los niveles de comunicación y autoridad que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias.
- j) Orden.- Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.
- k) Equidad.- Debe existir por parte de los superiores una combinación de bondad y justicia, en el trato de sus subordinados.
- l) Estabilidad personal.- No debe existir rotación innecesaria del personal, para no aumentar los costos y perder el desarrollo alcanzado.

- m) **Iniciativa.**- En el planteamiento de experimentos o elaboración de nuevos planes.
- n) **Espíritu de equipo.**- La necesidad de trabajar en equipo y la importancia de la comunicación para conseguirlo.

PARA MARY PARKER FOLLETT, LOS PRINCIPIOS SON:

- a) **De Contacto Directo.**-La coordinación se puede -- conseguir, mediante el contacto directo, entre -- las personas interesadas y responsables.
- b) **Planeación.**-La coordinación se puede hacer eficientemente en las primeras fases de la Planeación y estructuración del programa que debe ejecutarse.
- c) **Relaciones recíprocas.**- Todos los factores de -- una determinada situación, están mutuamente relacionados.
- d) **Proceso continuo de coordinación.**- La coordinación debe ser un proceso continuo, para evitar -- que los acontecimientos imprevistos obliguen a -- una actuación precipitada.

PARA URWICK SON:

- a) Especialización.- Debe existir una división - especializada del trabajo.
- b) Autoridad.- Debe existir una línea de autoridad, claramente definida, conocida y reconocida por todos.
- c) Amplitud Administrativa.- Un superior no debe tener más de cinco o seis subordinados.
- d) La Definición.- Los deberes, autoridades y -- responsabilidades, deben ser definidos por escrito y comunicados a todos.

Como se puede apreciar, los diferentes autores - hablan de lo mismo en esencia, aunque lo expresan de otra forma, cayendo por lo consiguiente en algo semejante. Es decir, basándose la mayoría de las veces en los catorce - principios dados por Henry Fayol.

## 1.2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El proceso Administrativo tiene su origen con el hombre racional, variando de acuerdo con la etapa en la cual se sitúe éste y sobre todo en función de los elementos disponibles.

A través del tiempo, se han encontrado vestigios acerca del Proceso Administrativo en diferentes pueblos de la Antigüedad, como fueron: China, Egipto, Grecia y Roma. Algunos investigadores se han preocupado por saber algo más sobre éstos, siendo Max Weber, el que concluyó que en Egipto se utilizaban Procedimientos Administrativos definidos y sistematizados. Por primera vez el Sistema Administrativo de este pueblo, por así decirlo fue codificado, se coordinó y se puso en marcha como una máquina bien organizada, establecida para un propósito definido y comprendido.

Otro pueblo en el cual se encontraron vestigios del Proceso Administrativo, fue en China, situándolo en forma específica en la Constitución de Chow, en la cual se puede apreciar la forma en que refleja el proceso en sus reglamentaciones, siendo éstas las siguientes:

- "1. Se refiere a la forma de organizar el gobierno del estado antes de empezar sus funciones.

(PREVISION) .

2. El Gobierno debe definir claramente las funciones, para evitar duplicidad en el trabajo.

(PLANEACION) .

3. La Cooperación entre los miembros de una organización es indispensable. (ORGANIZACION) .

4. Los procedimientos utilizados en la Administración harán el trabajo más eficiente. (DIRECCION) .

5. La formalidad de los elementos humanos, será un requisito primario.

6. El control del Gobierno, exigirá en todas las actividades el personal completo. (INTEGRACION) .

7. Existirán sanciones, como la forma más natural de corregir las fallas de la Administración y,

8. Frecuentemente es necesario hacer ajustes, para valorar los resultados de la Organización.

(CONTROL) " . (11) .

(11) Fernández Arenas, José A. Proceso Administrativo.

Estos fueron los dos grandes vestigios encontrados en la antigüedad y de ahí, se remontan a la época moderna - con el primer creador del Proceso Administrativo como tal, - Henry Fayol, en la Escuela Científica, siendo en la actualidad la base de todas las concepciones sobre el mismo.

### 1.2.1 Importancia.

La importancia del Proceso Administrativo, estriba en dos modalidades, una de las cuales es su Naturaleza, porque es de su propiedad el establecer un conjunto de fases sucesivas de la Administración y la otra es el valor intrínseco que como Proceso, es verificado como científico. De tal forma, que su valor consiste entonces en dar a la Administración un orden secuencial de sus factores propios, en donde exista una interrelación de los mismos en cada uno de sus factores y de ellos entre sí.

Esto es, el Proceso Administrativo, de las pautas de acción en el momento en que se deba realizar una u otra actividad o función.

Además de que éste, tiene un valor intrínseco que reafirma el carácter propio de la Administración, ya que establece un método lógico y sistemático de ejecutar.

### 1.2.2. Factores.

Existen autores que manejan el Proceso Administrativo, desde su particular punto de vista, utilizando desde tres factores hasta seis.

Sin embargo, a través del desarrollo de este tema, se podrá apreciar que al final de cuentas tratan de decir lo mismo.

En la Tabla No. 1 , se presentan los principales exponentes de la Administración, indicando los factores que a su juicio integran el Proceso Administrativo.

TABLA No. 1.

AUTOR.	AÑO.	PROCESO ADMINISTRATIVO						
HENRY FAYOL	1986	PREVISION		ORGANIZACION		COMANDO	COORDINACION	CONTROL
LINDALL URWICK	1943	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION		COMANDO	COORDINACION	CONTROL
KOONTZ Y O'DONELL	1955	PLANEACION		ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION		CONTROL
GEORGE R. TERRY	1956	PLANEACION		ORGANIZACION		EJECUCION		CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE.	1960	PREVISION	PLANEACION	ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION		CONTROL
ISAAC GUZMAN VALDIVIA	1961	PLANEACION		ORGANIZACION	INTEGRACION	DIRECCION Y EJECUCION.		CONTROL
JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENAS.	1967	PLANEACION		IMPLEMENTACION.				CONTROL

En base a lo anterior, es conveniente realizar un análisis crítico, acerca del criterio que cada autor maneja, para lo cual se hará un esbozo general de lo que tratan de decir éstos.

Para comenzar José Antonio Fernández Arenas, presenta su criterio Tripartita, mencionando tres factores a saber: Planeación, Implementación y Control.

El criterio de George R. Terry, es de cuatro factores, los cuales son: Planeación, Organización, Ejecución y Control.

El criterio de cinco factores es manejado por Koontz y O'Donnell siendo éstos: Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

Y el criterio de seis factores, es el del Lic. Agustín Reyes Ponce, quien presenta el Proceso Administrativo en dos fases, una la Estática y la otra la Dinámica.

En la primera fase, los factores que la integran son Previsión, Planeación y Organización.

Y en la segunda fase, los de Integración, Dirección y Control.

Para comprender lo que se ha mencionado con anterior

ridad, se realizará el esbozo general de este último criterio. Esto, con la finalidad de no repetir cosas en los otros, basándose en uno solo que es el más desglosado, entendiendo a través de éste, cuales son los elementos que integran cada factor, de los demás criterios, que en ocasiones utilizan palabras diferentes, pero que en el fondo tienen el mismo significado:

1. PREVISION.- Consiste en la determinación de lo que se desea lograr en un organismo, comprendiendo tres etapas:

- Objetivos.- Es decir, establecer los fines.

- Investigaciones.- Se refiere a los medios con que se cuentan para lograr los fines.

- Cursos Alternativos.- Una vez que se tienen los fines y medios, se ven cuales son los posibles cursos de acción.

2. PLANEACION.- Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones y fijación de tiempos, unidades, etc., necesarios para su realización.- Comprende tres etapas:

- Políticas.- Principios para orientar la acción.

- Procedimientos.- Secuencia de operaciones o métodos.
- Programas.- Fijación de tiempos requeridos. Además de "Presupuestos" y diversos tipos de "Pronósticos".

3. ORGANIZACION.- Es la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social, para su mayor eficiencia.

En la definición se aprecian sus tres etapas:

- Jerarquías.- Fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.
- Funciones.- La determinación de como deben dividirse las actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
- Obligaciones.- Lo que tiene en concreto cada unidad de trabajo, susceptible de desempeñar cada persona.

4. INTEGRACION.- Procedimiento para dotar al organismo

mo social, de todos aquellos medios que son -  
necesarios para su más eficaz funcionamiento.

5. DIRECCION.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas -  
ellas, realice del modo más eficaz los planes --  
señalados. Comprendiendo por lo tanto:

- Mando o Autoridad.- Se estudia como se debe -  
de delegar y como se debe de ejercer.
- Comunicación.- Tener adecuados canales para --  
transmitir información del centro del director  
hacia cada órgano o célula del Organismo.
- Supervisión.- Verificar si las cosas se están-  
realizando tal y como se había planeado y manda  
do.

6. CONTROL.- Establecer sistemas que permitan medir  
los resultados actuales y pasados en relación --  
con los esperados, con el fin de saber, si se ha  
obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y  
formular nuevos planes. Comprende asimismo, tres  
etapas:

- Establecimiento de Normas.- Porque sin ellas -

es imposible hacer la comparación.

- Operación de los Controles.- Suele ser una función propia de los técnicos especialistas de cada uno de ellos.
  
- Interpretación de Resultados.- Es la función Administrativa, a través de la cual se vuelve a -- constituir un medio de planeación.

Como se puede apreciar en este pequeño esbozo, todos los criterios que se presentan, contienen en muchas o pocas palabras lo mismo. Basándose en términos generales en un criterio de cuatro factores PLANEACION, ORGANIZACION, DIRECCION Y CONTROL, que según el punto de vista de cada autor lo desglosan o comprimen.

Es importante mencionar, que el factor Control es el único que no varía dentro de los diferentes criterios, - esto a razón de que es necesario en todo momento la comparación o supervisión de lo que se está haciendo.

C A P I T U L O

II

ORGANIZACION.

## 2.1 CONCEPTO.

La Organización por ser uno de los factores que integran el Proceso Administrativo y por ser ésta el punto focal de la presente investigación, es necesario dar a conocer las tres diferentes concepciones que existen sobre la misma.

Siendo éstas:

- Como Ente Económico.
- Como Factor del Proceso Administrativo.
- Como Actividad.

Como Ente Económico, se tiene que es una entidad, en la cual se conjugan sus elementos materiales, técnicos y humanos para el logro de un objetivo determinado.

Como Factor del Proceso Administrativo, Reyes Ponce la define de la siguiente forma:

" Es la estructuración técnica de las relaciones -- que deben existir entre las funciones, niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objeti -

vos señalados". (12).

Por lo general, la Organización es la función que se ejecuta después de la Planeación y por lo consiguiente está interesada en:

1. Determinar las actividades específicas que sean necesarias, para alcanzar los objetivos planeados.
2. Agrupar las actividades en un patrón lógico, en un marco o en una estructura, y
3. Asignar las actividades a puestos o individuos específicos.

Esperando con ésto, que cada miembro de la empresa desempeñe su actividad de la mejor forma posible y entrelazando los esfuerzos, para obtener los propósitos planteados por ésta.

Llegando a considerar a la Organización, como un puente que une las ideas conceptuales desarrolladas en la creatividad y en la planeación, con los medios específicos para realizar éstas.

(12) Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas.  
Limusa. P. 212.

Y por último como Actividad, es el proceso para --  
identificar y agrupar el trabajo que ha de hacerse.

De lo anterior se concluye, que las ideas presenta-  
das no se dan por separado, sino al contrario se conjugan-  
en uno solo, a fin de alcanzar algo. Esto es, la Organiza-  
ción como ente, requiere de un proceso de agrupamiento de-  
todos sus recursos, para más tarde determinar las funcio-  
nes, los niveles y las actividades que se deberán desempe-  
ñar para lograr sus objetivos.

## 2.2 IMPORTANCIA.

El hombre por vivir siempre en unidad social y no aislado, ha tenido que establecer relaciones con los demás. De tal forma que siempre están agrupados entre dos o más personas para lograr sus fines, ya que individualmente le sería muy difícil. Siendo éstos los primeros indicios de la Organización.

Por lo tanto, ésta misma ha llegado en la actualidad a ser de gran ayuda e importancia a la Sociedad Humana, en razón a los beneficios que le proporciona.

Se puede decir que estos beneficios son:

- Delegación de Autoridad y Responsabilidad.- La responsabilidad que se exija, no puede ser mayor ni menor, que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado.
- Vínculo entre el Recurso Humano.- La interacción de dos o más personas relacionadas entre sí para alcanzar objetivos comunes.
- División o Distribución del Trabajo.- Es cuando una Organización refleja en su estructura una clasificación de sus tareas o actividades necesarias

para alcanzar sus metas.

De lo dicho, se puede deducir que en la época actual, a través de las diversas innovaciones tecnológicas que va sufriendo la empresa en su estructura, la organización se ha convertido y se convertirá, en un factor cada vez más importante para el logro de los objetivos primordiales de la misma.

### 2.3 PRINCIPIOS.

Las empresas se crean y existen, para lograr objetivos planteados por ellas mismas y a fin de conseguirlos es necesario que tengan una serie de elementos o preceptos -- que sean considerados como patrones de apoyo o guías generales para la determinación de una correcta organización.

Lyndal F. Urwick, proporciona una serie de preceptos considerados como reglas de conducta en la Organización, siendo éstos los siguientes:

1. La organización, debe ser una expresión de los objetivos.
2. La especialización individual, el desarrollo de funciones particulares, deben ser requeridas en lo posible.
3. La Coordinación de personas y actividades y la unidad en el esfuerzo, son propósitos básicos de toda Organización.
4. La Autoridad debe descansar en el ejecutivo, el jefe más alto con líneas claras de autoridad, para cada uno dentro del grupo.
5. La definición de cada puesto, autoridad, respon-

sabilidad y relaciones, deben ser establecidas -  
por escrito y puestos en conocimiento de todos -  
los miembros del grupo.

6. La responsabilidad del superior, con respecto --  
a la actuación de sus subordinados, es absoluta.

7. La autoridad debe tener una responsabilidad co--  
rrespondiente.

8. La capacidad de control y supervisión, no debe -  
sobrepasar de más de cinco personas.

9. Es esencial, que las distintas unidades de orga--  
nización, se mantengan en proporción a su auto--  
ridad y responsabilidad.

10. Toda organización exige una continuidad en su--  
proceso y estudio.

Como se puede contemplar, Urwick, presenta una se--  
rie de ideas, las cuales se pueden reunir en los siguientes  
cuatro principios que se muestran:

1. Unidad de Mando.- Es una actuación de equipo, con  
una sola cabeza central, a cuyas orientaciones -  
responden los equipos parciales. En sentido más-

estricto, exige que cada miembro de la empresa - reciba órdenes de una sola persona: su superior-inmediato.

2. Límite de Control.- Se debe de tener un límite - de personas que pueda manejar un solo jefe, esta-bleciendo un número que oscile entre tres y siete personas, para lograr un buen control, depen-diendo por supuesto del tipo de empresa.
3. Delegación de Autoridad.- La responsabilidad exi-gible a una persona, debe ser tanta como la auto-ridad que se le haya concedido.
4. Homogeneidad de Tareas (especialización).- Que - las tareas que se le encomienden a cada indivi-duo, deberán ser precisas, para desempeñarlas -- con éxito.

Estos principios por ser reglas de conducta, sirven de base para la creación de instrumentos auxiliares en la Organización de una Empresa, siendo éstas, las Técnicas Ad ministrativas de Organización.

# C A P I T U L O

III.

TECNICAS ADMINISTRATIVAS

DE ORGANIZACION.

Para que la organización trabaje eficientemente, -- alcanzando sus objetivos planteados y establecidos, es necesario que se auxilie de las Técnicas Administrativas de Organización, las cuales son instrumentos aplicados en el ambiente interno y externo de la empresa y directamente a las personas que actúan en ella, proporcionando información que ayuda a la toma de Decisiones.

Existen diferentes técnicas o combinación de éstas, en esta ocasión se mencionan solamente algunas:

- Análisis de Objetivos y Funciones.
- Organigramas.
- Análisis de Puestos.
- Carta de Distribución de Actividades.
- Manuales.

En seguida se detallarán aspectos relevantes de cada una de éstas.

### 3.1 ANÁLISIS DE OBJETIVOS Y FUNCIONES.

Este análisis comprende la fijación de objetivos generales de la Organización, así como de las funciones genéricas de cada una de las áreas que la comprende, todo esto en caso de que no existan y si ya se encuentran establecidas, -- servirá de instrumento de comparación entre lo ya fijado, --

con lo que se está desarrollando en el momento.

La primera actividad de toda Organización, es determinar los objetivos que se pretenden alcanzar. Para que éstos resulten útiles, deben reunir ciertas características como son:

- Tener determinado un período de tiempo.
- Estar bajo parámetros cuantitativos y cualitativos, y
- Ser flexibles en su concepción, para adaptarse a situaciones imprevistas.

El objetivo general de una Organización, se encuentra en su Acta Constitutiva y se enriquece con la idea y/o propósitos que tienen los dueños de la Organización.

Los objetivos específicos emanan del objetivo general, dependiendo de éste, las características particulares de acción.

Cuando se comienza a dividir el trabajo dentro de la Organización, es necesario establecer las funciones que realizará un área determinada, es decir, se agrupará una serie de actividades relacionadas entre sí, que juntas formarán la idea global de funciones que deberá realizar cierta área en específico. Regularmente las funciones genéri-

cas, se encuentran señaladas en el Reglamento Interno.

Finalmente, el análisis de Objetivos y Funciones, - nos ayuda a comparar y determinar si se cumple con lo establecido o es necesario realizar modificaciones a éstos, para adaptarse a la situación actual.

### 3.1.1 Recomendaciones para la presentación y adecuación de Objetivos y Funciones.

#### OBJETIVOS.

- Plantear un solo objetivo general para la empresa.
- Describir en lo posible, el objetivo en una extensión máxima de ocho renglones.
- Especificar con claridad la finalidad que pretenda cada área.
- Iniciar su descripción con un verbo en infinitivo.
- Evitar el subrayar los conceptos.

#### FUNCIONES.

- Deben existir funciones genéricas y específicas.
- Las funciones específicas, deben relacionarse -- con las funciones genéricas.
- Deberán presentarse en forma de lista y jerarquizando.

- La descripción de cada función específica, no deberá exceder de tres líneas.
- No debe excederse de más de cuatro funciones genéricas, y doce funciones específicas por cada área.
- La descripción de las funciones específicas, debe iniciarse con un verbo en infinitivo. Ejemplo: Organizar, Dirigir, etc.
- Evitar adjetivos calificativos.

### 3.2 ORGANIGRAMA.

Toda empresa requiere de un instrumento, que le indique y muestre en forma clara las líneas jerárquicas de autoridad, responsabilidad y líneas de comunicación, a fin de no tener equivocaciones que conduzcan a errores graves que en un momento dado afectarían o entorpecerían el funcionamiento de la misma. Siendo este instrumento los Organigramas.

#### 3.2.1 Concepto.

Son esquemas descriptivos que muestran las principales funciones y líneas de autoridad de una Organización en un momento dado, presentándose en hojas o cartulinas, en las cuales cada puesto se representa por medio de un cuadro que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre

de quien lo ocupa, éstos son unidos mediante líneas que -  
trazan los canales de autoridad y responsabilidad.

Las gráficas varían en complejidad desde una simple presentación, hasta llegar a figuras complejas que usan el color y aún fotografías de los titulares en posiciones cla-  
ves. Sin embargo para propósitos de Análisis Organizaciona-  
les, es mejor guardar la mayor simpleza posible.

Cabe mencionar que a los Organigramas, también se--  
les conoce como Cartas de Organización u Organogramas.

### 3.2.2 Requisitos y Sugerencias de elaboración.

Los requisitos necesarios para elaborar un Organi--  
grama son los que a continuación se presentan:

1. Los Organigramas deben ser claros, recomendando-  
para esto, que no contengan un gran número de --  
cuadros y puestos, ya que lo único que se logra-  
ría es ocasionar confusiones.
2. Los Organigramas no pueden representar un número  
muy grande de elementos de la Organización.
3. Se recomienda que los Organigramas contengan el-  
nombre del puesto y no de la persona.

La mecánica de confeccionar un Organigrama no es difícil, existen sugerencias para la preparación de gráficas de Organización, éstas no son reglas rigurosas o inflexibles, sino por el contrario podrán ser modificadas cuando así la ocasión lo amerite.

Siendo éstas las que a continuación se detallan:

1. Identificar la gráfica completamente, exponiendo el nombre de la empresa, la fecha de preparación y el título de la persona o nombre del departamento responsable de su preparación. Si la gráfica es para una división de la empresa solamente, incluir tal información como parte del título.
2. Usar casillas o cuadros rectangulares para exponer una unidad Organizativa.
3. La ubicación vertical de los cuadros muestra las posiciones relativas en la jerarquía Organizativa, sin embargo debido a limitaciones de espacio, las unidades de líneas son frecuentemente colocadas en un nivel por debajo de las unidades de staff.
4. Cualquier fila de cuadros horizontales, debe ser del mismo tamaño y debe incluir solamente aque--

llas posiciones que tengan el mismo rango organizativo.

5. Las Líneas sólidas verticales y horizontales se usan para mostrar el flujo de las líneas de autoridad.
6. Si fuera necesario, úsese líneas de puntos o quebradas para mostrar el flujo de autoridad funcional.
7. Las líneas de autoridad entran en el centro de la parte superior de un cuadro y salen en el centro de la parte inferior del mismo; no corren a través del cuadro, aunque existe una excepción: la línea de autoridad de un asistente de staff o de un "asistente de" puede entrar por el costado del cuadro.
8. El título de cada posición debe de ser colocado en el cuadro; debe ser descriptivo y mostrar la función. Por ejemplo: vicepresidente no es suficiente pues no muestra la función. El área funcional Producción, debe incluirse aún cuando no sea parte del título oficial. Los títulos deben ser uniformes, si fuera necesario, deben revisarse para que sean uniformes y descriptivos.

9. Mantener la gráfica tan simple como sea posible, incluyendo una leyenda si es necesario, para explicar cualquier anotación especial. Cuando se prepare una gráfica separada para una unidad Organizacional debe incluirse al superior, al cual esa unidad se reporta.

Como su nombre lo dice, estas son simples sugerencias que pueden ser aceptadas o rechazadas por quien elabore el Organigrama, esto es, de acuerdo al criterio o juicio que emplee el mismo.

### 3.2.3. Ventajas y Limitaciones.

Ninguna actividad que se realiza está totalmente perfeccionada, sino por el contrario posee una serie de limitantes así como de ventajas, que la hacen más atractiva o desilusionante para quien la realiza o utiliza.

Las Ventajas de los Organigramas son:

- Ayuda a definir las relaciones organizacionales, ya que sin una gráfica así, muchas personas podrían considerar a la Organización como "sólo un grupo de individuos, de partes o de actividades."
- Proporciona una imagen de su estructura.

- Es un medio a través del cual se puede comprender mejor a la Organización en conjunto, a sus componentes y a las interrelaciones entre otros distintos componentes.
- Ayudan a identificar y relacionar las diversas partes de la Organización.
- Ayuda a contestar preguntas tales como:
  - 1.- ¿Quién soy? (Cuál es mi puesto en la Organización).
  - 2.- ¿Qué hago? (Cuáles son mis tareas o funciones organizacionales).
  - 3.- ¿A quien tengo que rendir cuentas?.
  - 4.- ¿Quién es él? (o según el caso ¿Quiénes son otras personas de interés en la Organización?).
  - 5.- ¿Quién me tiene que rendir cuentas?.
  - 6.- ¿Qué es lo que hace?.
  - 7.- ¿A quién le rinde cuentas?.
  - 8.- ¿Quién le rinde cuentas a él?.

- Describe en términos más o menos comprensibles, -- las funciones y los puestos de los miembros de la Organización.
- Definen y describen el flujo de los canales de comunicación o información en la Organización.

#### Limitaciones:

- Sólo representa un modelo estático, del proceso altamente complejo y dinámico, de la interacción humana.
- Es una fotografía instantánea, que presenta una -- estructura pero en un determinado tiempo.
- Se consideran obsoletos, porque todavía no se acababan de realizar, cuando la organización entra en -- un constante flujo y dinamismo.
- Muestra solamente las relaciones formales de autoridad, dejando afuera las relaciones informales -- que son muy significativas.

#### 3.2.4 Tipología.

Existen cuatro diferentes clases de Organigramas, --

siendo básicamente la disparidad entre uno y otro, la forma en que se presenta.

Estos son:

- Verticales,
- Horizontales,
- Circulares,
- Escalares.

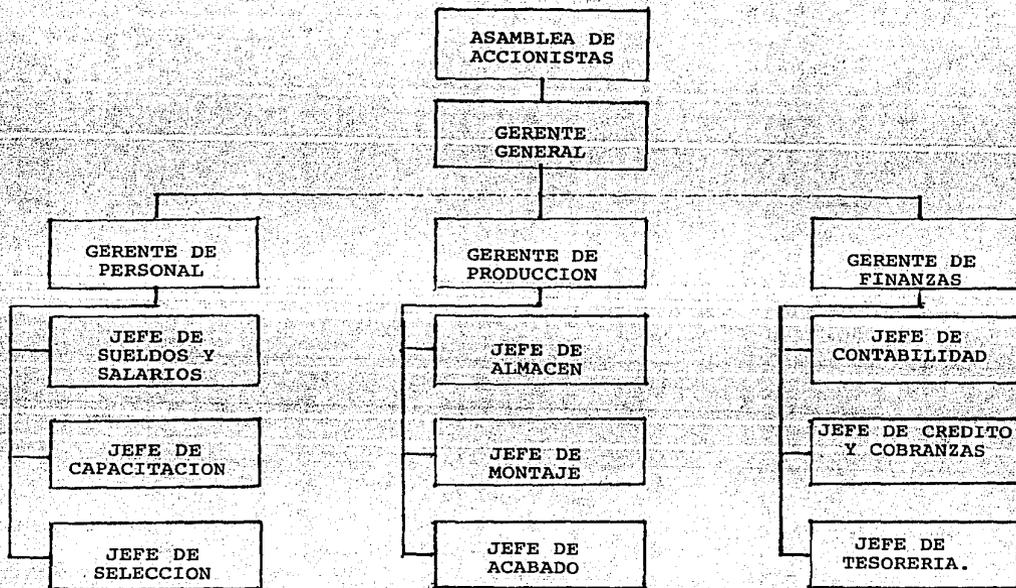
#### ORGANIGRAMAS VERTICALES.

En estos se muestra en el primer nivel, a los de la alta jerarquía, entrelazando a los demás a través de líneas que representan la Comunicación, la Autoridad y Responsabilidad.

En ocasiones, se suele colocar en un costado del Organigrama, el nivel o niveles que corresponde. Por ejemplo: Alta Administración, Administración intermedia y Administración inferior. (Anexo 1).

Ventajas.

- Son los más usados y por lo mismo comprendidos;
- Indican en forma objetiva, la jerarquía del personal.



ORGANIGRAMA VERTICAL.

ANEXO 1.

## Desventajas.

- Después de dos niveles, es muy difícil indicar - los puestos inferiores, ya que ello originaría - hacer cartas muy largas (existiendo una triangu- lación).

## ORGANIGRAMAS HORIZONTALES.

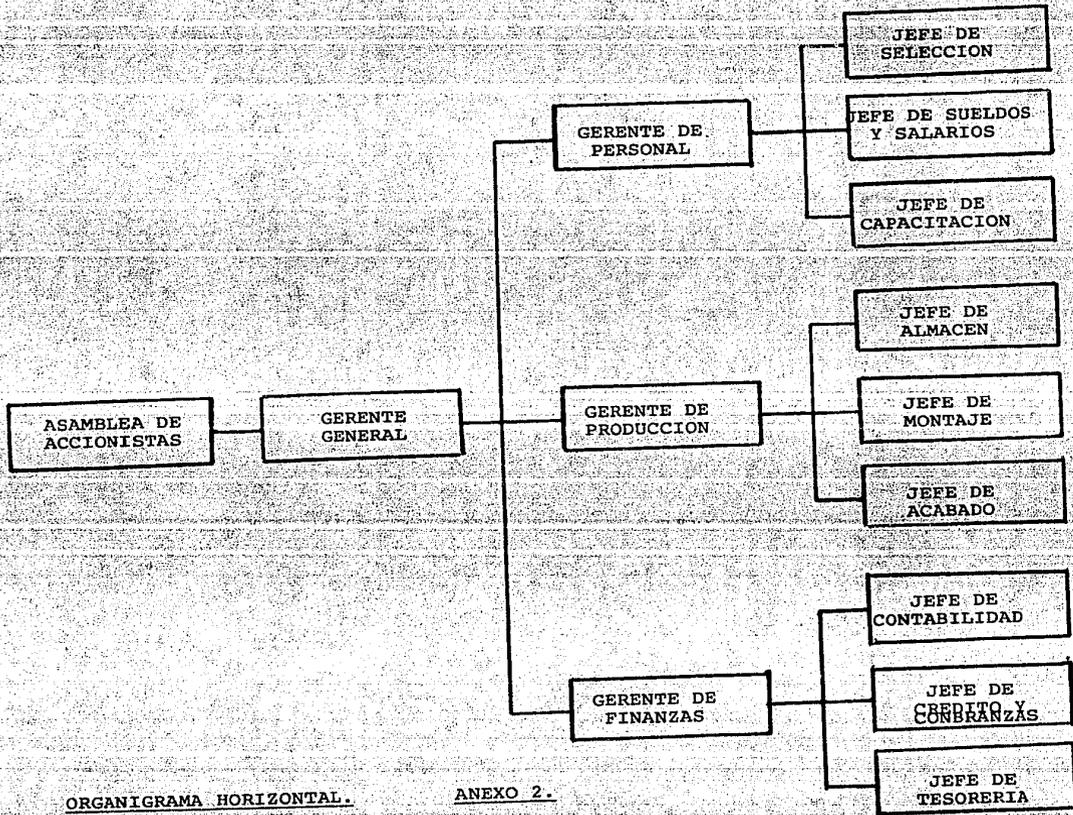
Estos representan los mismos elementos que el ante - rior, teniendo una sola variante; que se presenta el nivel superior a la izquierda y los demás niveles hacia la dere- cha sucesivamente. (Anexo 2).

## Ventajas.

- Se sigue la forma de como se acostumbra leer, de izquierda a derecha.
- Son útiles cuando son muchos los niveles jerár- quicos.

## Desventajas.

- Aparecen los nombres de los jefes demasiado agru- pados y por lo mismo, existe poca claridad.



ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

ANEXO 2.

## ORGANIGRAMAS CIRCULARES.

Están formados por un cuadro central, el cual representa la autoridad máxima de la empresa y a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, mismos que constituyen un nivel de Organización. En cada uno de los círculos se ubica a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que marcan los canales de autoridad y responsabilidad. (Anexo 3).

### Ventajas.

- Se señalan de forma clara y precisa, la importancia de los niveles jerárquicos.
- Permite colocar mayor número de puestos, en un mismo nivel.

### Desventaja.

- No permite colocar con facilidad, niveles donde hay un solo funcionario.

## ORGANIGRAMAS ESCALARES.

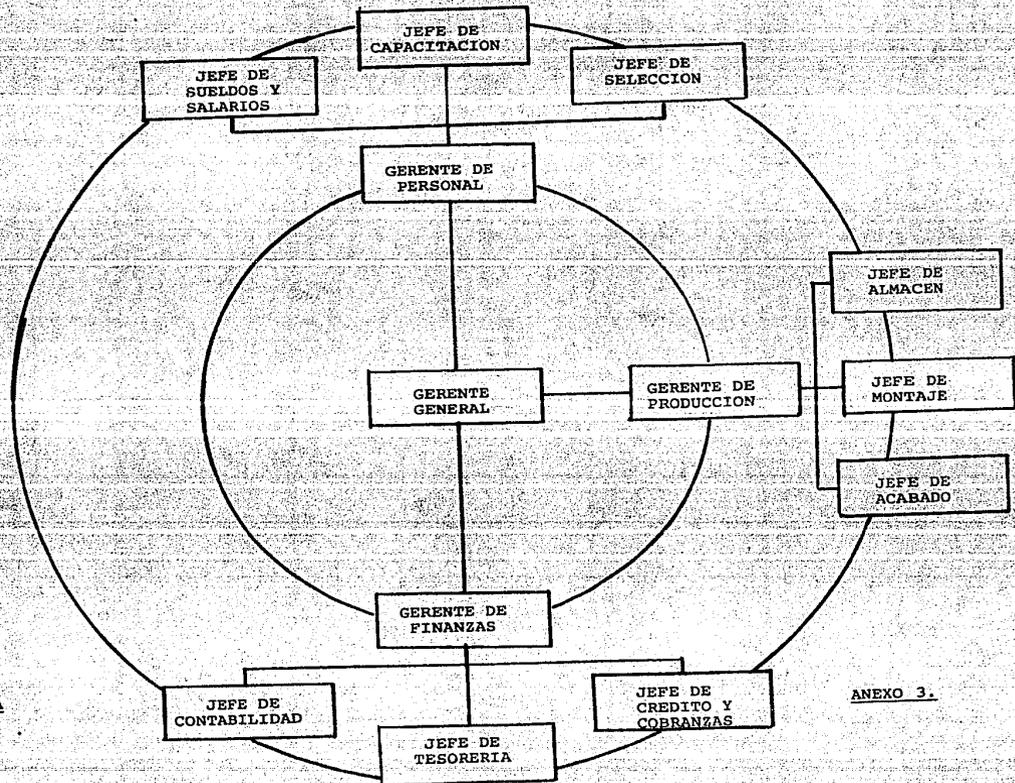
Consisten en señalar con distintas sangrías en el -- marco izquierdo, los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. (Anexo 4).

## Ventaja.

- Resultan más prácticos por su sencillez y por la forma en que se presentan.

## Desventajas.

- Se dificulta mostrar la autoridad funcional, entre los diversos niveles jerárquicos.
- No tiene objetividad, como aquéllos que encierran el nombre dentro de un cuadro.



ORGANIGRAMA CIRCULAR.

ANEXO 3.

ASAMBLES DE ACCIONISTAS

GERENTE GENERAL

GERENTE DE PERSONAL

JEFE DE SUELDOS Y SALARIOS

JEFE DE CAPACITACION

JEFE DE SELECCION

GERENTE DE PRODUCCION

JEFE DE ALMACEN

JEFE DE MONTAJE

JEFE DE ACABADO

GERENTE DE FINANZAS

JEFE DE CONTABILIDAD

JEFE DE CREDITO Y COBRANZAS

JEFE DE TESORERIA

ORGANIGRAMA ESCALAR .

ANEXO 4.

### 3.3 ANÁLISIS DE PUESTOS.

Es importante que en la Organización de una empresa, se lleve a cabo un Análisis de puestos, ya que de lo contrario, las probabilidades de cumplir con los objetivos fijados, serían mínimas.

El Análisis de Puestos, surge de la necesidad que tiene toda empresa de organizar sus trabajos, así como conocer las características de cada puesto, para poder establecer los requisitos necesarios para desempeñarlo. Estando constituidos por:

1. La descripción del puesto, (que es lo que el trabajador debe hacer).
2. La especificación del puesto o perfil del puesto, (que sería lo que el trabajador requiere para desempeñar bien su trabajo).

Siendo así, el Análisis de Puestos, para Arias Galicia "Un método lógico que consiste en separar las diversas partes integrantes de un todo, con el fin de estudiar en forma independiente cada una de ellas, así como las diversas relaciones que existen entre las mismas." (13).

(13) Arias Galicia, F. Administración de Recursos Humanos. Trillas. P. 177.

Para G. Terry es "El proceso de estudiar críticamente las obligaciones y funcionamientos de los puestos". (14)

Se puede concluir que el Análisis de Puestos, es el Proceso en el cual se analizan por separado los requisitos que en conocimientos, experiencias, habilidades, esfuerzos, responsabilidades y condiciones generales integran una Unidad de Trabajo, a fin de conocer las relaciones que existen entre ellas.

### 3.3.1 Metodología.

Los pasos a seguir en la aplicación de un Análisis de Puestos son:

- La aprobación de la Gerencia.- Es necesaria la -- aprobación y apoyo total de la Gerencia para efectuar el Análisis de Puestos, ya que se debe de tomar en cuenta los costos, beneficios y dificultades que pueden presentarse.
- Determinar sus Objetivos.- La determinación de los objetivos es fundamental para enmarcar el tipo de factores que se pretenden investigar, la extensión y minuciosidad de los datos y la forma de estructu

(14) Arias Galicia, F. Administración de Recursos Humanos.  
Trillas. P. 178.

rarlos. Se puede observar que existen distintos tipos de Análisis según su Objetivo, siendo éstos:

- a) Con el fin de mejorar los sistemas de trabajo.
- b) Para orientar la selección de personal.
- c) Con miras al adiestramiento del trabajador.
- d) Para servir a la valuación de puestos.

- Informar a los Trabajadores.- Se requiere la cooperación de los trabajadores, ya que si no se tiene, no puede realizarse con éxito el Análisis y obtener sus beneficios.

- Preparación de los Analistas.- Estos requieren tener conocimientos exactos de esta técnica, además de contar con una idea general de los diferentes sistemas que actúan en una Organización.

- Recopilación de Datos.- Es necesario usar varios medios de recopilación de información, algunos de estos son:

- a) Observación Directa.

- b) Informes del trabajador.
  - c) Informes de los supervisores.
  - d) Cuestionarios.
- > Entrevistas.

Algunos datos importantes de éstos, son los que a --  
continuación se detallan:

**OBSERVACION DIRECTA.-** Permite recabar información --  
(tomando apuntes y memorias a --  
fin de retenerla) de aspectos --  
específicos de una actividad.

**INFORMES DEL TRABAJADOR.-** Se obtendrán a través de --  
entrevistas en las cuales deta --  
llarán aspectos de su trabajo,  
ya que él, más que nadie cono --  
ce su trabajo.

**INFORMES DEL SUPERVISOR.-** Estos son un complemento --  
de los datos proporcionados por --  
los trabajadores, a fin de lo --  
calizar contradicciones o pun --  
tos de interés para revisarlos  
más a fondo.

**CUESTIONARIOS.-** Presentan la desventaja de es --  
tandarizar los datos obtenidos,

pero son calificados como un -  
instrumento fundamental para -  
conocer aspectos específicos -  
del puesto y encontrar contra-  
dicciones de lo que se entien-  
de por la labor del puesto.

Los cuestionarios ayudarán a asegurar la integridad-  
y precisión de la información que ha sido proporcionada o -  
recabada a través de otros medios.

Es importante dar a conocer las partes que integran-  
un cuestionario, siendo las siguientes:

I. ENCABEZADO.- Busca diferenciar, conocer y ubicar  
el puesto dentro de la Organización.

II. DESCRIPCION GENERAL.- Contiene una explicación -  
del conjunto de actividades del pue-  
sto, desde un punto de vista genéri-  
co.

III. DESCRIPCION ESPECIFICA.- Nos ayuda para reali-  
zar los diagramas de flujo, por me-  
dio del detalle de las actividades,-  
separando las continuas, las períodi-  
cas y las eventuales.

IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.- Nos permite configurar el perfil del --  
puesto.

Además de lo anterior, debe de cumplir con cuatro ca  
racterísticas que son:

1. CLARIDAD. Sin términos ambigüos.
2. SENCILLEZ. Utilizar lenguaje no técnico.
3. CONSISTENCIA. Llevar el menor número de palabras-  
posibles.
4. PRECISION. Especificar claramente, los términos -  
que se refieran a cantidad o calidad.

Para dar una mayor visión sobre lo anterior, se presenta un modelo de Cuestionario para el Análisis de Puestos.

I. ENCABEZADO.

1. Nombre del puesto. \_\_\_\_\_
  - a) Qué otro nombre recibe. \_\_\_\_\_
  
2. Ubicación.
  - a) División. \_\_\_\_\_
  - b) Departamento. \_\_\_\_\_
  - c) Oficina. \_\_\_\_\_
  - d) Puestos bajo su mando. \_\_\_\_\_
  - e) Jefe Inmediato Superior. \_\_\_\_\_
  - f) A quién más reporta. \_\_\_\_\_
  - g) Duración de la jornada de trabajo. \_\_\_\_\_
  - h) Nombre de la persona analizada. \_\_\_\_\_
  - i) Tiempo en la empresa. \_\_\_\_\_
  - j) Tiempo en el puesto. \_\_\_\_\_

II. DESCRIPCION GENERAL.

- Describa brevemente las funciones básicas del puesto, sin detalles: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

III. DESCRIPCION ESPECIFICA.

A) Actividades diarias y constantes. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Horas aproximadas. \_\_\_\_\_

¿Qué se hace? \_\_\_\_\_

¿Quién? \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

¿Cuándo? \_\_\_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

B) Actividades periódicas o regulares. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Horas aproximadas. \_\_\_\_\_

¿Qué se hace? \_\_\_\_\_

¿Quién? \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

¿Cuándo? \_\_\_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

C) Actividades eventuales u ocasionales. \_\_\_\_\_

Horas aproximadas. \_\_\_\_\_

¿Qué se hace? \_\_\_\_\_

¿Quién? \_\_\_\_\_

¿Cómo? \_\_\_\_\_

¿Cuándo? \_\_\_\_\_

¿Dónde? \_\_\_\_\_

¿Porqué? \_\_\_\_\_

D) Otras Obligaciones o Responsabilidades:

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

#### IV. ESPECIFICACION DEL PUESTO.

A) Conocimientos necesarios (Marque con una X).

- Leer y escribir.

- Matemáticas.

- Taquigrafía.

- Mecanografía.

- Manejo de Máquinas, especifique. \_\_\_\_\_

- Dibujo.

- Otros, especifique. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

B) Otros conocimientos: (Marque con una X)

Primaria. \_\_\_\_\_

Secundaria. \_\_\_\_\_

Oficio. \_\_\_\_\_

Carrera Comercial. \_\_\_\_\_

Profesional. \_\_\_\_\_

C) Experiencia.

1. Fuera de la empresa:

En que puestos: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por cuanto tiempo. \_\_\_\_\_

2. En la empresa:

En que puesto. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Por cuanto tiempo. \_\_\_\_\_

3. En cuanto tiempo se conoce el puesto.

Días. \_\_\_\_\_

Meses. \_\_\_\_\_

Años. \_\_\_\_\_

4. Requiere tener iniciativa (Marque con una X).

NORMAL.

EVENTUAL.

NO.

D) Esfuerzo Físico.

Requiere

Para qué

Tiempo.

- Cargar.

- Jalar.

- Empujar.

- Sujetar.

- Otros.

Especifique. \_\_\_\_\_

E) Esfuerzo Mental.

- Atención concentrada intermitente. \_\_\_\_\_

- Atención constante. \_\_\_\_\_

F) Responsabilidad. (Marque con una X) y especifique.

Equipo.

- Muebles. \_\_\_\_\_

- Materiales. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Dinero.

- Efectivo. \_\_\_\_\_  
- Documentos. \_\_\_\_\_

Supervisión.

- Directa a Personas \_\_\_\_\_ cuantas \_\_\_\_\_  
- Indirecta a Personas \_\_\_\_\_ cuantas \_\_\_\_\_  
- Tipos de trabajo que supervisa. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Información.

- Métodos. \_\_\_\_\_  
- Confidencial. \_\_\_\_\_  
- Ventas. \_\_\_\_\_

G) Condiciones de trabajo.

- Posición en que se realizan las labores:

De Pie. \_\_\_\_\_  
Sentado. \_\_\_\_\_  
Caminando. \_\_\_\_\_  
Agachado. \_\_\_\_\_

Otras posiciones. \_\_\_\_\_ Especifique. \_\_\_\_\_

- Medio en que se realizan las labores: (Marque-  
con una X, puede marcar más de una respuesta).

Ventilado. \_\_\_\_\_

Templado. \_\_\_\_\_

Frío. \_\_\_\_\_

Extremoso. \_\_\_\_\_

Húmedo. \_\_\_\_\_

A la intemperie. \_\_\_\_\_

- Riesgos y enfermedades.

LESIONES POSIBLES

CAUSAS.

- Aplastamiento de dedos. \_\_\_\_\_

- Cortaduras. \_\_\_\_\_

- Caídas. \_\_\_\_\_

- Hernias. \_\_\_\_\_

- Enfermedades de la vista. \_\_\_\_\_

- Otras enfermedades. \_\_\_\_\_

OBSERVACIONES GENERALES. \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ANALIZO. \_\_\_\_\_

REVISO. \_\_\_\_\_

### 3.3.2 Beneficios que proporciona.

- Señala en la Organización, la separación del trabajo entre los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir las cargas de trabajo.
- Sirve para el establecimiento de ascensos.
- Fija responsabilidades en la ejecución de labores.
- Permite discutir problemas de trabajo sobre las bases -- firmes.
- Facilita la coordinación y organización de las actividades.

El análisis de Puestos, es una Técnica Administrativa no sólo de Organización, sino que debe ser aplicada en cualquier momento o situación dentro de la empresa, además de llevarse a cabo periódicamente para resanar y corregir a tiempo los posibles cambios que sufra la misma, por el dinamismo propio de su actividad.

### 3.4 CARTAS DE DISTRIBUCION DE ACTIVIDADES.

Un principio básico de la Administración, es el man tener una Distribución adecuada del trabajo, de tal forma que es necesario que se aprovechen debidamente todas las habilidades de cada persona. Cuando existan más de dos -- realizando una actividad, se dará un pequeño problema, (co mo se distribuirá el trabajo a cada una) para solucionarlo se encuentra esta técnica, la cual consiste en:

" Tabular los diversos tipos de trabajo que se rea lizan y el tiempo que cada empleado o grupo de - personas que se dedican a cada actividad dentro de una unidad de trabajo, ya sea una sección o -- departamento".

A través de ésta, se dará respuesta a las tres si-- guientes preguntas:

1. ¿Qué es lo que se está haciendo?.
2. ¿Quién lo está haciendo?.
3. ¿Qué tiempo toma el hacerlo?.

A fin de elaborar una adecuada Carta de Distribución de Actividades, se hace indispensable que se examine de -- dos maneras el trabajo.

1°. Hacer un listado general de todas las actividades que se llevan a cabo en el lugar examinado, y

2°. Detallar en forma parcial, las actividades que realiza cada individuo.

3.4.1. Forma en que se elabora.

Como ya se indicó, se hace primero un listado general, el cual en realidad reflejará un inventario de los asuntos más importantes que se llevan a cabo. Se consignan en ella, sólo las actividades principales.

Esta lista, será proporcionada por el jefe, además de que debe incluir los nombres de las personas que tendrán que realizarlas.

Y en el segundo paso, es la lista parcial de la actividad por cada individuo, en el cual se indicará el tiempo estimado en horas, que por semana dedique a tal o cual actividad. (Anexos 5 y 6).

El utilizar esta técnica, ocasiona que se dé el trabajo en forma más eficiente y rápida, evitando que se dé simultaneidad de actividades.

LISTA DE ACTIVIDADES.		
No.	DESCRIPCION DE LA OPERACION.	
1	Preparación de la correspondencia.	
2	Teléfono.	
3	Informes de conferencias.	
4	Tabulación estadística.	
5	Mantenimiento de sistema de administración.	
6	Mantenimiento de la biblioteca de administración.	
7	Disposiciones de viajes.	
8	Administración y supervisión.	
9	Actividades diversas.	
	DEPARTAMENTO Administración de Ventas	APROBADO (Firma supervisor)
		F E C H A

LISTA DE TRABAJOS INDIVIDUALES		
NOMBRE	TITULO DEL PUESTO	DEPARTAMENTO
No. Act.	DESCRIPCION DE OPERACIONES	HORAS POR SEMANA
1	Toma disposiciones de viajes	1
2	Planea el trabajo (para él y subordinados)	4 30'
3	Coordina el trabajo en las oficinas.	3 30'
4	Planea y dirige reuniones en las oficinas	4
5	Revisa el trabajo de sus subordinados	6 20'
6	Asigna trabajo y da instrucciones	2
7	Prepara informes de conferencias	4 40'
DEPARTAMENTO .		APROBADO (Firma del supervisor)
F E C H A :		

### **3.5 MANUALES.**

Actualmente, los manuales, son una de las herramientas que se empiezan a difundir para la Organización Administrativa en forma más eficiente. Su aplicación ha representado una uniformidad en las empresas que los implantan porque estandarizan y norman sus actividades.

#### **3.5.1 Concepto.**

Los Manuales son el instrumento Administrativo de una empresa, plasmada en un documento, que presenta en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre las normas o políticas que la rigen, procedimientos de elaboración de una actividad o trabajo, la estructura organizacional y la historia de la misma.

#### **3.5.2. Tipología.**

Aunque no se puede determinar cuantas variedades de Manuales existen, las más comunes son:

- . Manuales de Bienvenida.
- . Manuales de Organización.
- . Manuales de Normas y/o Políticas.
- . Manuales de Procedimientos.
- . Manuales de Contenido Múltiple.

Una breve explicación de cada uno de éstos, se presenta a continuación.

#### MANUAL DE BIENVENIDA.

Este tiene dos cometidos, principalmente. Primero, es una forma de inducción del nuevo empleado a la empresa, donde se le da a conocer como se inició la Compañía, cuales han sido sus comienzos, cual su crecimientos, sus logros, su Administración y posición actual, además de sus características y conocimientos básicos como nuevo empleado. Por ejemplo: puede incluir como hacer uso del servicio del comedor o cafetería, donde existen sistemas de prevención de incendios o salidas de emergencia.

Segundo, también sirven como tarjeta de presentación de la empresa ante sus clientes, proveedores, bancos, gobierno y público en general.

#### MANUALES DE ORGANIZACION.

Estos manuales, como materia de esta investigación, se explicarán ampliamente en el siguiente capítulo.

#### MANUALES DE NORMAS Y/O POLITICAS.

Este tipo de manual, es principalmente un medio de-

información de la Dirección de la Empresa a los empleados de la misma, puesto que contiene la filosofía de la empresa, es decir, su actitud en su relación ante la sociedad, además es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse sus actividades.

Estos manuales pueden establecer las políticas de cada área funcional de la empresa o de toda ella.

#### MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

Estos representan sistemas y técnicas específicas. Explican la forma precisa de realizar una actividad o un conjunto de actividades con el fin de que los empleados unifiquen su proceso.

Es importante que los Manuales de Procedimientos, se pongan a disposición del personal, para que éstos estandaricen los procedimientos de operación. Una de las mejores formas de reducir costos, es la homogeneidad de métodos, puesto que al encontrar el proceso idóneo se ahorra tiempo y es fuerza.

Estos manuales generales explican las políticas y procedimientos para realizar un trabajo, con fluxogramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

## MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE.

Este es el resultado de la combinación de los anteriores y se usan según las necesidades de la empresa, por ejemplo, es muy usual que el Manual de Bienvenida, esté incluido en el de Organización, o que el de Políticas lo esté en el de Procedimientos, pero también, puede contener información de tipo diverso, por lo que muchas veces carecen de lo más importante.

C A P I T U L O

IV

MANUALES DE ORGANIZACION.

Los Manuales de Organización, son uno de los medios que utiliza la empresa, para organizarse y lograr mejores resultados, ya que a través de éstos, se pueden fijar y establecer con claridad, cuáles son los objetivos, políticas y funciones a realizar en la misma o en parte de ella.

#### 4.1 ANTECEDENTES.

Los primeros indicios de los Manuales, se encuentran en los pueblos de la antigüedad como fueron: Egipto, Grecia y Roma, los cuales los crearon para regular sus operaciones comerciales y bélicas. Posteriormente, surgen como tales en la Segunda Guerra Mundial, cuando se establecen como Técnicas Administrativas, que fijan las reglas de acción y ejecución, para el logro de un fin establecido.

Provocado por la escasez de personal adiestrado en el ejército, se hizo necesario preparar Manuales, ya que teniendo la urgencia de reclutar individuos, se presentaban gentes de diversos tipos y costumbres, lo que provocaba serios trastornos, requiriendo el establecimiento de estándares de conocimientos mínimos, principalmente en el manejo de armas, estrategias, disciplina, así como la determinación precisa de los objetivos y funciones que se deberían de desempeñar para llevar a cabo una actividad específica.

Es así como a partir de este momento, se empiezan a utilizar los Manuales de Organización en todo el mundo, y en toda empresa que haga uso de la Administración Profesional o Semi-profesional, sin importar si pertenecen al Sector Privado o Público.

En México, el Sector Público es el que le presta una mayor atención a los Manuales de Organización, dándose en 1965, los primeros indicios sobre éstos, con la intervención de la Comisión de la Administración Pública, que menciona la necesidad de introducir técnicas de Organización Administrativa; siendo hasta 1982, que se establecen dentro de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su artículo 19, el cual menciona que el titular de cada Secretaría o Departamento, expedirá los Manuales de Organización para su buen funcionamiento.

Así también, las empresas del Sector Privado, han hecho uso de éstos, primero como simples folletos y luego hasta llegar a los completos Manuales de Organización empleados en nuestros días.

#### 4.2 CONCEPTO.

Los Manuales de Organización, son considerados elementos básicos en la empresa, para obtener el control deseado de la misma.

George Terry, definió a éstos como:

" La descripción de la estructura de la empresa, -- así como de las funciones, responsabilidades y actividades de cada uno de los órganos." (15).

Y C.P. Litterfield, dice al respecto que:

" Los Manuales de Organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de Organización. Se elaboran ordinariamente, con base en los cuadros de Organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro. Comúnmente se hace la división de los encabezados de estos Manuales en atención a la función general, a las obligaciones, autoridad y en general al conjunto de relaciones con los demás." (16).

(15) Gufa para Elaborar Manuales de Organización. Secretaría de la Presidencia. P. 17.

(16) Op. Cit.

Siendo a través de estos documentos, que se muestra al detalle la información acerca de la estructura de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos.

Se concluye de lo anterior:

- El Manual de Organización, es un documento que proporciona en forma ordenada y sistemática, la información referente a los antecedentes, objetivos, funciones, fundamentación legal, estructura orgánica y relaciones entre los órganos de la empresa.-

### 4.3 IMPORTANCIA.

La necesidad de los Manuales de Organización, se puede fundamentar en la complejidad que han alcanzado las empresas en las últimas cuatro décadas, por un lado el desarrollo de éstas se ha canalizado más eficientemente en la especialización de las tareas del personal; por otro lado su crecimiento ha provocado una desvinculación del personal, en relación a la empresa, esto significa que el trabajador se ubica únicamente en su puesto, olvidándose de ésta como tal.

Al observarse estas diferencias, es necesario una técnica que las subsane, por lo que el Manual de Organización lo pretende de la siguiente manera:

- Asignando puesto y funciones específicas a los trabajos que se están realizando o que se piensan realizar, con el fin de que el empleado tenga un lugar dentro de la empresa.
- Estableciendo un límite de Autoridad-Responsabilidad, para que el empleado se pueda desempeñar con más confianza.
- Logrando la amplitud idónea en la descrip -

ción de puestos, con el fin de evitar limitaciones a los trabajadores y por lo consiguiente que no tengan pretextos en la realización de sus obligaciones asignadas; cabe señalar en este punto, - que en muchas ocasiones se olvidan o no se contemplan muchas situaciones y que cuando no son muy significativas pueden ser remediadas en proporción a la flexibilidad de la empresa.

- Marcando la interrelación de funciones de los puestos por escrito.
- También en su elaboración es usual que en el momento de la investigación se aclaren objetivos de la empresa y los trabajos necesarios para lograrlos.
- Utilizándose como un medio de control de los esfuerzos del personal, a través de la unificación de criterios y políticas a seguir, además de aquél que surge de la asignación de funciones.
- Presenta una visión general de la empresa y ayuda a conocerla más a fondo, por lo que sería un instrumento de inducción de personal en este caso.
- Es de utilidad en el adiestramiento de los nuevos

ejecutivos jóvenes, en las prácticas de la empresa.

- Es un medio de auxilio, para que los Gerentes canalicen su experiencia.

Cabe mencionar aquí, que el Manual de Organización presenta estas importantes ventajas cuando es funcional, - pero también puede ser el punto de partida de una entropía cuando no se elabora de acuerdo a las necesidades de la empresa.

#### 4.4 ESTRUCTURACION.

El contenido de los MANUALES DE Organización, no es restringido ni limitado, simplemente se tiene que apegar a las necesidades de la Empresa en la cual se realice. Generalmente debe de llevar los siguientes puntos:

- 1° INDICE.
- 2° INTRODUCCION.
- 3° ANTECEDENTES.
- 4° OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
- 5° POLITICAS GENERALES.
- 6° ORGANIGRAMAS.
- 7° DESCRIPCION DE PUESTOS.
- 8° GLOSARIO DE TERMINOS.

A continuación se explican brevemente cada una de las partes:

- 1° Indice.

Es la sección del Manual en la que se mencionan las partes que lo integra, indicando el número de página correspondiente.

- 2° Introducción.

Explica brevemente el porqué de la necesidad de la-

implantación del Manual de Organización, para aclararle al personal, que se pretende con su elaboración. Comúnmente se expone la importancia, definición y objetivos del Manual añadiendo un pequeño mensaje.

- 3° Antecedentes.

Este capítulo contiene una descripción de la evolución de la empresa, donde se exponen: el desarrollo que ha tenido, la fecha de su fundación, quiénes son sus funcionarios principales, entre otras cosas.

- 4° Objetivos de la Empresa.

En este punto se explica la razón de ser de la Empresa, la filosofía que tiene ante la sociedad y los fines que se desean alcanzar.

- 5° Políticas de la Empresa.

Este capítulo se refiere a las normas que rigen dentro de la Empresa y a las cuales el personal debe inclinarse y apegar su trabajo según el pensamiento de la Dirección. Se pretende encausar las acciones y las decisiones de los subordinados.

- 6° Organigramas.

También llamadas Cartas de Organización y son la representación gráfica de la Estructura Orgánica, en la cual se presenta en forma esquemática las posiciones y nombres de los puestos, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, sus canales de comunicación, etc.

Los Organigramas deben presentarse actualizados y renovarse cuando exista algún cambio que lo afecte.

- 7° Descripción de Puestos.

Normalmente, es el capítulo más extenso del Manual y puede abarcar a toda la empresa o a una fracción y debe contener:

- a) Objetivo del Puesto.
- b) Funciones.
- c) Autoridad y Responsabilidad
- d) Relaciones del Puesto.

- 8° Glosario de Términos.

Es una serie de definiciones, en orden alfabético, de los términos técnicos usados en el Manual.

Ocasionalmente estos Manuales, contienen otra información relacionada con las Técnicas Administrativas de Organización y sus fundamentos, como son: principios, técnicas de delegación, técnicas sobre medidas para mejorar las líneas staff, etc. Además contiene material que pueda ayudar al empleado a desempeñarse en sus labores.

Ernest Dale dice:

" Como mínimo deberá contener organigramas puestos al día, una indicación de las principales responsabilidades de cada puesto, incluyendo la autoridad propia de cada puesto y las relaciones que el titular del puesto deba mantener con otros ejecutivos y grupos." (17).

#### 4.5 TECNICAS PARA SU ELABORACION.

La elaboración de un Manual de Organización no es sencilla, por el contrario requiere de la Planeación de las acciones necesarias y la capacitación específica del personal que lo realice.

Con la base de que no existe un método general para

(17) Dale, Ernest. Organización Editora Técnica, S.A.

P.241.

la elaboración de un Manual, en el presente capítulo se recomienda una serie de etapas a seguir, sin tratar de dar una receta de como se debe efectuar, ya que éste debe hacerse tomando en cuenta las características particulares de cada Empresa.

#### 4.5.1 Proceso.

Los pasos a seguir para elaborar un Manual de Organización, son los que se presentan a continuación:

A) Autorización de la Alta Gerencia.- Antes de comenzar con cualquier acción, se debe contar con el apoyo total de los Directivos de la Empresa, ya que los posibles cambios o modificaciones que surjan de la investigación, deben estar avalados por éstos.

B) Determinación de Tiempo y Costo.- Con el propósito de conocer tanto la erogación que tendrá que hacerse para la elaboración del Manual, así como la duración de la preparación del mismo, es necesario determinar los costos directos que podrían ser:

- Tamaño del Universo de la Empresa.
- Número de personas que intervendrán.

- Facilidades con las que se cuenten.
- Período de aprobación.
- Tiempo de impresión.

Una vez conocidos éstos, se puede definir un período de duración y un costo aproximado de la investigación.

C) Delimitación del Universo y fijación de Objetivos.- Los responsables de efectuar el estudio, procederán a definir y delimitar su Universo de trabajo, para poder corregir o sobrellevar los problemas que se planteen. El objetivo que persigue puede ser:

Integrar un documento de fácil consulta, referente a los objetivos, funciones y a la estructura que una Empresa debe contar para lograr su objetivo general.

D) Designación del Comité.- Es necesario nombrar un Comité de Apoyo para los investigadores, el cual debe estar formado por un representante de cada área y cuya función será de asesoría al grupo de investigadores.

E) Elaboración del Programa de Trabajo.- Es conveniente contar con un plan o programa de trabajo,

para ejecutar la investigación con base a una se cuencia de actividades previamente definidas, -- que servirán de apoyo o punto de comparación de lo que se está realizando, para determinar su -- avance.

Para la fijación de un Programa de Trabajo, es nece sario conocer los recursos con que se cuenta, es decir:

- Tiempo disponible para la Investigación.
- Personal necesario para efectuarla.
- Documentación disponible.

Después de conocer estos puntos, se determinan las - actividades que se realizarán y posteriormente se someten a aprobación.

F) Orientación.- Es inducir al personal y a los Di-- rectivos, por medio de pláticas o conferencias, - en lo que consistirá la investigación y darles a- conocer con que fines se realiza, para evitar la- resistencia durante su realización.

G) Recopilación de la Información.- Esta es muy im- portante, ya que consiste en recabar documentos- y datos en general sobre hechos relevantes, fide- dignos y completos, que al ser organizados, ana-

lizados y sistematizados, permitirán diseñar el Manual de Organización tal y como opera en el momento, a fin de que más adelante se realicen los ajustes convenientes.

Con este propósito, es recomendable utilizar las técnicas que a continuación se detallan:

1. Investigación Documental.- La recopilación de información se inicia mediante la investigación documental, la cual se caracteriza por la consulta de registros y de la documentación de las áreas involucradas en la investigación.

Esta información se recaba regularmente en los archivos de la Empresa donde es posible obtenerla en mayor o menor grado, sobre bases Jurídico-Administrativas, Registros Contables, Actas de Reuniones, Circulares, Oficios, Memorándums y todo aquello que contenga información relevante para la investigación.

2. Investigación de Campo.- La investigación de campo se sugiere realizarla a través de tres técnicas.

- Observación Directa.- En la realización de una

investigación, siempre es necesaria la Observación Directa, misma que puede efectuarla el Analista en el lugar donde se desarrollen las labores.

Esto ayuda a establecer puntos de comparación entre la información recabada por otro medio y lo que realmente sucede ante la vista del investigador.

Otra forma de Observación Directa, consiste en que el jefe de cada área realice ésta, comentando algunos de los puntos con sus subordinados y presentando los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de este tipo de observaciones, radica en la familiaridad entre el jefe y subordinado, que producen un tipo de información más completa.

- Cuestionarios (Análisis de Puestos).- Estos sirven para obtener información específica y se constituyen por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciales y separadas por capítulos.

Este medio de captación de información, permite ahorrar recursos económicos y tiempo, por lo que se recomienda la aplicación del Análisis de Puestos ya que así se conocerá la información que ayudará a elaborar los perfiles de puestos, la descripción del mismo, realizando así un Análisis completo. (Ver --

punto 3.3).

En términos generales, todo cuestionario, deberá expresar el objetivo por el cual ha sido elaborado, - procurando que las preguntas sean claras y concisas; así mismo, es conveniente incluir un instructivo de llenado del mismo, con el propósito de indi--car como contestarlo.

- Entrevistas.- Consisten básicamente, en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas orientadamente, para obtener información más completa, - ya que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado, puede percibir actitudes.

Para que la entrevista se desarrolle exitosamente, es conveniente observar varios aspectos. Entre los principales están:

• Tener claro el objetivo, para lo que se recomienda elaborar previamente un cuestionario o guía de entrevista, que contenga los principales puntos - que se desean investigar. Esta guía puede operar a manera de un Plan de Trabajo, que servirá para que al término de la misma, se verifique si se ha obtenido la información requerida. Se recomienda-

que las preguntas sean concisas y claras.

. Concertar previamente la cita, a fin de evitar interrupciones.

. La información obtenida, debe clasificarse en lo referente a una situación real o a una relativa a sugerencias, cuidando mucho no confundir ambos aspectos.

H) Integración y Análisis de la Información.- Ya -- que se recopiló la información, debe integrarse ordenadamente y sistemáticamente, de acuerdo a los datos recabados, a efecto de poder contener los objetivos y funciones de las diferentes áreas.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información se divida en carpetas con apartados específicos. Estos pueden ser: Antecedentes y Situación Actual.

Dentro de los antecedentes, se incluirán la Acta Constitutiva, Reglamentos y todo tipo de información Jurídico-Administrativa, referente a la formación y desarrollo de la Empresa.

Por su parte, dentro de la situación actual, debe

mos clasificarla en Objetivos, Estructura Orgánica, Normas y Políticas Administrativas, Funciones, Operaciones, Equipo y Ambiente de Trabajo.

El Análisis de la información, debe llevarse a cabo tomando en cuenta el estudio de cada uno de los elementos que constituyen la base medular del Manual de Organización, buscando:

\* **Objetivos.** - Identificar o definir los objetivos de cada área de trabajo y de la empresa en general.

\* **Estructura Orgánica.** - Revisar cuidadosamente la estructura orgánica, para determinar si responde o no a las necesidades de trabajo.

\* **Normas y Políticas.** - Verificar si regulan las actividades de la empresa o del área respectiva, además de conocer si éstas están plasmadas en documentos.

\* **Funciones y Operaciones.** - Deben definirse las funciones de cada una de las áreas o unidades de la empresa.

- \* Equipo y Ambiente de Trabajo.- Tomar en cuenta - el equipo y ambiente de trabajo de terminando si es el adecuado para - cumplir con las funciones.

Una vez hecho esto, se debe establecer y revisar - la información obtenida a fin de encontrar posibles dife- rencias. En caso de haberlas, se debe acudir al área res- pectiva, para aclararla y validar la información. Final- mente se redacta el borrador en forma coherente y unifor- me del estado actual de la empresa.

- I) Presentación.- Después de haber integrado, ana- lizado la información y contado con el borrador del Manual de Organización actual, los responsa- bles de la investigación están en posibilidad - de formular un documento que contenga en caso - necesario los cambios pertinentes. Este documen- to, se presentará a la Alta Gerencia para su -- aprobación y en su caso, para las modificaciones necesarias.

Recomendaciones generales de presentación: ○

- \* Utilizar formatos de hojas intercambiables, a -- fin de facilitar su revisión y actualización.

- \* Utilizar formatos tamaño carta.
  
- \* A los Organigramas o gráficas que sobrepasen el tamaño citado en el punto anterior, se les procurará aplicar dobleces hasta lograr el tamaño carta.
  
- \* Utilizar sólo una cara de las hojas.
  
- \* Procurar que las secciones o capítulos del Manual queden separados por divisiones.

Es importante mencionar que estas recomendaciones, sólo se presentaron para unificar criterios, en virtud de que existe una gran variedad de formas de presentar un Manual de Organización.

J) Aprobación.- El proceso de aprobación, debe estar enriquecido con la constante asesoría y participación de parte de los investigadores, para hacerlo más rápido y concientizar a los Altos Directivos del porque de las modificaciones al estado actual.

El propósito del Manual, deberá ser firmado por los responsables de su elaboración y una vez aprobado, por el Gerente General.

Lo anterior, da solidez al documento, de tal manera que éste se vuelva un instrumento auxiliar de comunicación y guía en la consecución de los objetivos.

- K) Distribución e implantación.- La Distribución del Manual de Organización, debe realizarse de acuerdo al número de Directivos y empleados o áreas que deban contar con este instrumento.

Se recomienda que se efectúe una selección y registro de aquéllas personas o áreas que cuenten con uno de estos documentos, a fin de proporcionarle en forma permanente, la información necesaria para estar constantemente actualizados, por lo que se sugiere el uso de formatos de hojas sustituibles.

Después de haberse elaborado, autorizado, impreso y distribuido, debe ser difundido entre todos los empleados de la empresa.

El proceso de implantación del Manual, requiere considerar tiempos de capacitación del personal y/o pláticas para hacerlo de su conocimiento a todo el personal, para que puedan consultarlo siempre que sea necesario.

L) Control y seguimiento.- Este, pretende hacer - que la información del Manual de Organización - sea útil, válido y veraz, por lo que se hace ne cesario mantenerlos permanentemente actualiza-- dos a través de revisiones periódicas. Para tal fin se recomiendan los siguientes puntos:

1. En cuanto un área Administrativa necesite ha cer un cambio, adición o supresión, ya sea - de políticas, funciones u órganos o de cual- quier otro rubro, debe presentar el proyecto a la Alta Gerencia o a la unidad encargada - de la Organización y Métodos, éstos se encar garán de verificar que las propuestas estén- de acuerdo a las políticas generales de la - empresa y que no cause efectos a otras áreas.
2. Revisar constantemente los objetivos, funcio nes, políticas, etc., a fin de detectar cam bios que no se hayan notado y que modifiquen el actual Manual.
3. Establecer programas anuales para verificar- la Organización en general y crearse un órga no específico, para llevarlo a cabo.

Estas actividades contribuirán a que cada Empresa-

determine y evalúe la eficiencia y congruencia en sus objetivos, funciones, políticas, etc.

#### 4.6 UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS.

Es conveniente que los Manuales de Organización, sean elaborados por una Unidad Administrativa que sea la responsable de realizar las actividades de asesoría y asistencia técnica en la elaboración, formulación, aprobación, implantación y seguimiento de éstos.

Esta unidad, debe contar con el apoyo de la Dirección General para el éxito de la implantación de los Manuales.

Por la naturaleza de sus funciones, la Unidad de Organización y Métodos, es en la mayoría de las Empresas ya sean Grandes o Medianas, la que se encarga de realizar esta labor, además de algunas otras actividades de organización y elaboración de métodos de trabajo.

Donde no existe un Departamento de Organización, generalmente se asigna la función a uno de los demás Departamentos o a un Comité. En empresas pequeñas, a menudo se asigna el trabajo a un sólo ejecutivo, por lo que a veces resultan inadecuados los procedimientos y funciones establecidas por éste, debido a la falta de disertación de criterios al establecerlos.

Independientemente de la ventaja de la intervención

de la Unidad de Organización y Métodos, en la planeación y ejecución de estos trabajos, por su calidad de Asesora especializada, debe relacionarse con el personal de los órganos en estudio y despertarles interés, comprensión, responsabilidad, al ser parte activa en la elaboración, aprobación y utilización de Manuales.

C A P I T U L O

V

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

En la actualidad se ha planteado como necesidad en las Empresas, el empleo de Técnicas Administrativas de Organización, que apoyen el desarrollo de sus diferentes -- áreas de manera coordinada y planificada.

El establecimiento de un Manual de Organización dentro de cualquier empresa coadyuva a este fin; ya que además de ser un instrumento que delimita objetivos, funciones, políticas, etc., se convierte en parte integral de la Administración.

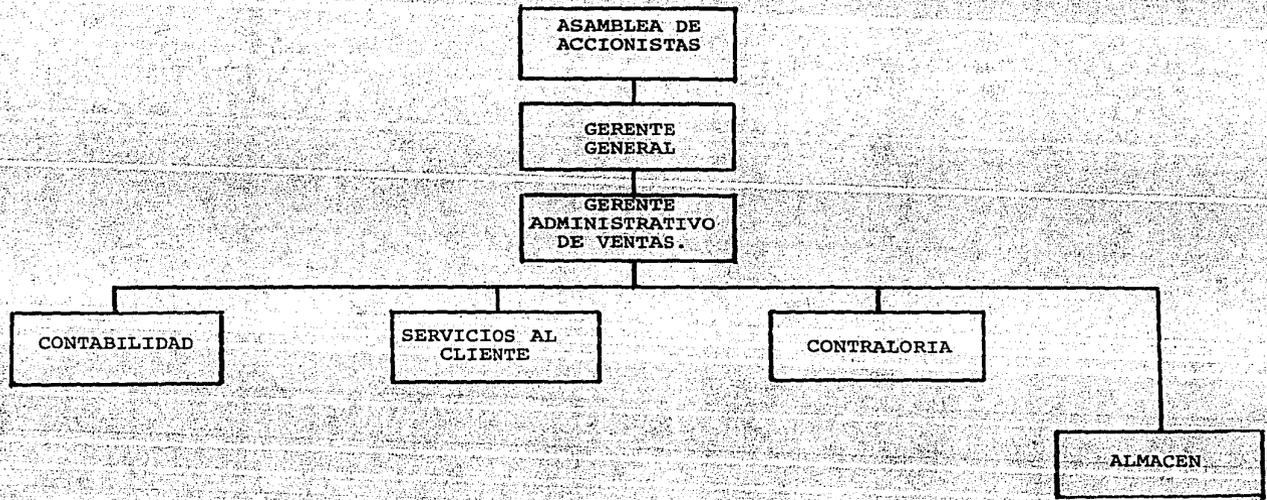
En la presente investigación se ejemplifica dentro del caso práctico, el Manual de Organización propuesto para una empresa.

#### 5.1 ESTADO ACTUAL DE LA EMPRESA.

La empresa Manufacturera Century, S.A. de C.V., por su solidez en el mercado, juega un papel muy importante dentro de la comercialización de compresores de aire, convirtiéndola en la filial más sana del grupo ALPHA SIMET al cual pertenece. Además de representar en México a la firma Americana "Garner Denver Inc", y otras firmas menores como "Industrias Guillermo Murguía, S.A. de C.V.," -- proporcionándole un prestigio de calidad que le sirve de presentación ante la industria en general.

Sin embargo, la compañía se ha manejado sin Técnicas Administrativas de Organización, lo que da por resultado la inexistencia de documentos que plasmen su estructura formal, en esta parte cabe mencionar que su desarrollo lo ha alcanzado únicamente por la fuerza que le da su volumen de ventas, sin darse cuenta que tiene serios problemas, ya que existen momentos en que la acumulación y duplicidad de funciones retrasan las labores, además de provocar rencillas entre el personal que con el tiempo puede terminar en un problema mayor.

En el siguiente Organigrama se muestra la estructura orgánica que se deduce que existe, ya que no se tiene establecida en forma gráfica ninguna representación formal de ésta.



ORGANIGRAMA ACTUAL.

Como se pudo apreciar en el Organigrama antes presentado, la estructura de "Manufacturera Century, S.A. de C.V.", está integrada por cinco niveles en los cuales el que tiene el nivel superior es la Asamblea de Accionistas en la cual se encuentran las personas que aportaron el Capital para la creación de la empresa; teniendo éstos por esta razón el nivel y la autoridad suprema.

En el siguiente nivel, se encuentra el Gerente General, el cual tiene autoridad y responsabilidad directa -- con los demás niveles, teniendo con esto la responsabilidad íntegra ante la Asamblea de Accionistas, respecto a las decisiones que tome, procurando en todo momento el mayor beneficio posible para éstos y por lo consiguiente para la empresa en general.

El Gerente Administrativo y de Ventas, se encuentra bajo el mando del Gerente General y se encarga de todo lo referente a ventas y en general a todo lo que se requiera para el buen funcionamiento de la empresa como son Recursos Humanos, Materiales y Financieros. Estando bajo su -- mando las tres jefaturas (Contabilidad, Servicios al Cliente y Contraloría) así como un Almacén.

Cabe hacer mención que este puesto realiza funciones referentes a dos puestos diferentes, por lo cual existe una centralización de autoridad y responsabilidad para

una sola persona.

La jefatura de Contabilidad, maneja todo lo referente a los movimientos contables que se originan en la empresa.

La de Servicios al Cliente es la encargada de proporcionar el servicio necesario, al producto que ya ha sido adquirido o vendido.

La jefatura de Contraloría, es la encargada de realizar todos los movimientos referentes al personal, así como la realización de nóminas, capacitación, asuntos legales, organización, etc. Y un Almacén en el cual se guardan y conservan en buenas condiciones los productos.

Se puede apreciar que en esta estructura, se encuentra muy centralizada la autoridad y responsabilidad en una sola persona, que es el Gerente Administrativo y de Ventas. Además de que todas las actividades, que son muy importantes, no reciben la atención debida, puesto que éste no puede otorgar todo el tiempo necesario para atender adecuadamente a cada una de las jefaturas.

Por otra parte, Contraloría únicamente tiene la nomenclatura de dicho puesto, porque no realiza las funciones correspondientes a un área de este tipo. Es importan-

te mencionar, que se denominó así a esta jefatura por mandato de un directivo y no por crear un puesto de esta índole.

Por lo cual se sugieren las siguientes modificaciones, las cuales evitarán los problemas antes mencionados, procurando a su vez una descentralización.

La estructura propuesta, coincide con la anterior - en los dos primeros niveles que son Asamblea de Accionistas y el Gerente General.

Con el fin de descentralizar el puesto de Gerencia Administrativa y de Ventas, se divide en dos Gerencias -- una Administrativa y otra de Comercialización, lográndose a través de cada una de ellas, una mayor atención a su -- personal y a los problemas que se suscitan en cada una de las jefaturas que se encuentran a su cargo.

Teniendo como consecuencia, una responsabilidad y -- autoridad directa el Gerente Administrativo, de todo lo -- referente a los movimientos contables, así como a lo administrativo que viene a ser el allegarse de los recursos -- necesarios, para el buen funcionamiento del departamento -- y de la empresa.

El Gerente de Comercialización, tiende a ser el res

ponsable directo de la venta de los productos que se originan en ésta, así como los servicios que se le prestan al cliente una vez que ha adquirido el producto.

Se crea una Asesoría externa a fin de que ésta proporcione orientación legal, fiscal y administrativa a la empresa, de la cual en la otra estructura no se tiene el mínimo conocimiento, sino simplemente realizan sus actividades por pura intuición. (Ver punto 5.2.6).

## 5.2 MANUAL DE ORGANIZACION PROPUESTO.

En vista de la situación presentada anteriormente y en base a las carencias palpables que tiene "Manufacture-ra Century, S.A. de C.V.", se propone un Manual de Organi-zación, que pretende dar solución al estado actual que -- presenta ésta.

Cabe mencionar que este Manual, sólo abarcará su -- descripción hasta el nivel de Jefatura, porque se buscó - atender las actividades fundamentales de la empresa.

### 5.2.1 Indice.

INTRODUCCION.

ANTECEDENTES.

OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA.

POLITICAS GENERALES.

ORGANIGRAMA.

DESCRIPCION DE PUESTOS.

GLOSARIO.

### 5.2.2 Introducción.

La necesidad de contar con un instrumento efi- caz en la Planeación, Organización, Coordinación y Con -- trol de los propósitos fundamentales que persigue la em--

presa, llevó a la Dirección General a elaborar el presente Manual de Organización, cuya finalidad es proporcionar una visión en conjunto de la misma, en donde se precisan las funciones encomendadas a diversas áreas, las jerarquías, los grados de Autoridad y Responsabilidad, Líneas de Mando, Canales de Comunicación, Tramos de Control, que servirán de base para cumplir con las metas señaladas.

Asimismo constituye un apoyo administrativo y un elemento de consulta constante, por lo que se recomienda su supervisión y actualización permanente. Para este efecto, se sugiere a todas las áreas mantener Comunicación y Coordinación estrecha con la Dirección, e informarle sobre propuestas de cambios y observaciones que se tengan y que afecten el contenido de este Manual.

### 5.2.3 Antecedentes.

"Manufacturera Century, S.A.", es una empresa del Grupo ALPHA-SIMET, constituida en el año de 1975, con el propósito de proveer a las panificadoras, de maquinaria y equipo para la producción propia de su giro.

El C.P. Francisco Xavier Briseño Ramírez, Gerente General y principal accionista de "Manufacturera Century, S.A.", en aquél entonces pensó en una empresa similar a "Industrias Alpha, S.A. de C.V.", para cubrir más

el mercado que ya había capturado y por que éste presentaba mucha demanda, que Alpha no podía satisfacer.

Sin embargo, el Sr. Briseño, vió y ponderó la oportunidad que presentaba cambiarle a "Manufacturera Century, S.A.", el giro por el fundamental de Distribuidora de Compresores de Aire (y sus refacciones) pues la representación compartida con "GEM, S.A.", de la Productora Americana de Compresores de Aire y principal marca de calidad en México "Garner Denver, Inc.", puesto que la industria mexicana necesita compresores de mejor calidad y mayor capacidad; que únicamente "GEM, S.A.", producía en México, entonces ante tales ventajas Century cambió de giro.

En el año de 1983, ante las necesidades que la empresa presentaba por su crecimiento, "Manufacturera Century, S.A.", cambió de razón social añadiéndosele las siglas de Capital Variable (C.V.).

Actualmente, desde que el C.P. Alejandro Sánchez Carrillo, ocupa el puesto de Gerente, en "Manufacturera Century, S.A. de C.V.", ésta ocupa el segundo lugar de ventas del ramo, sin embargo, su principal competidor, "GEM, S.A.", por su mala Administración, empieza a tomar un mal cauce en su situación económica, por lo que decide liquidar a la empresa y entonces el "Grupo ALPHA-SI-MET", por medio del capital de "Manufacturera Century, -

S.A. de C.V.", para que con la guía del Ing. Gerardo Ríos, (Gerente) se dedique a la producción y venta de compresores de aire Marca Garner Denver.

Cabe mencionar, que a través de la existencia de "Manufacturera Century, S.A. de C.V.", se ha alcanzado un buen prestigio por la puntualidad de entrega de la mercancía y la calidad de sus productos, además del alcanzado en el mismo sentido como proveedor de la Administración -- Pública Federal.

5.2.4 Objetivo General.

PROMOVER LAS ACTIVIDADES DE COMERCIALIZA  
CION DE COMPRESORES QUE GENEREN Y ALMACE  
NEN AIRE, PARA ABASTECER DE ESTOS AL 60%  
DE LA INDUSTRIA EN GENERAL DEL PAIS, DU-  
RANTE LOS PROXIMOS DOS AÑOS.

## 5.2.5 Políticas Generales.

### DE ORDEN GENERAL.

- Establecer adecuados sistemas de comunicación entre la Dirección y los trabajadores.
- Se aprovecharán los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos de que se dispongan para lograr los objetivos fijados.
- Se llevará en forma permanente la adecuada integración del personal a sus puestos, promoviendo su más alto grado de colaboración eficiencia y satisfacción.

### DE FINANZAS.

- El Presupuesto de la empresa se basará en un presupuesto trimestral por programas.
- Los rangos de variación, no deberán exceder en mayor o menor proporción del 10% de los alcances fijados.
- Los créditos se buscarán que sean de Fuentes de -

Financiamiento Oficiales que ofrezcan bajos intereses.

- La Contabilidad presentará cifras cinco días después de cada mes y un mes después del cierre --- anual.
- Los egresos considerables serán autorizados por la Gerencia General.

#### DE RECURSOS HUMANOS.

- El manejo del personal estará en función de lo estrictamente establecido en la Ley Federal del Trabajo.
- Se reclutará al personal a través de la Bolsa de Trabajo de Instituciones Educativas.
- El control de asistencia se llevará a través de los siguientes medios, dependiendo del nivel que se trate.

JEFATURAS.- Control a través de lista de asistencia.

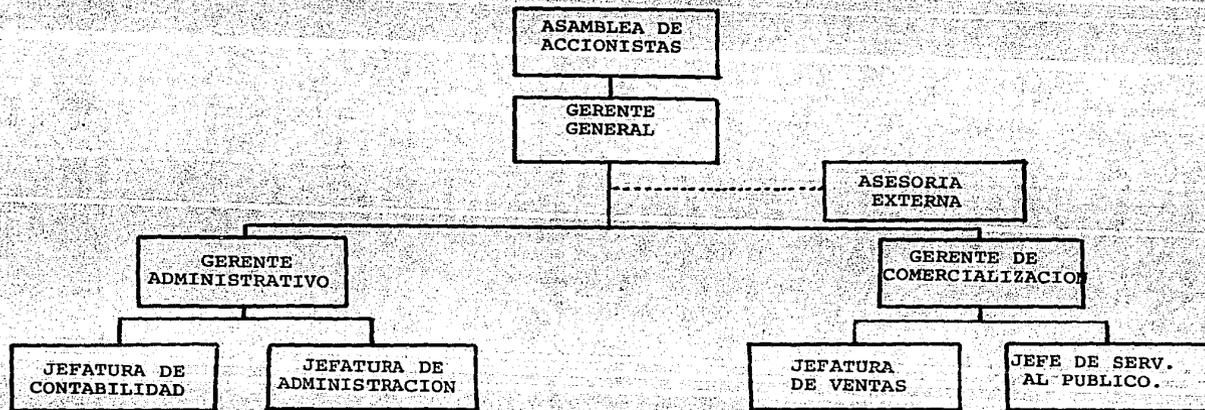
PERSONAL EN GENERAL.- Control de asistencia por tarjeta y reloj checador.

## DE VENTAS.

- Todas las ventas Nacionales deberán ser de contado, excepción hecha a las empresas que tienen línea de crédito.
- La línea de crédito se fijará de acuerdo a un estudio anterior.
- Todas las ventas por medio de líneas de crédito - deberán ser a través de crédito documentado.
- Todas las ventas se realizarán conforme al programa de inventarios.

## DE MANTENIMIENTO Y SERVICIO.

- El mantenimiento de los equipos vendidos, se hará bajo estricta presentación de la garantía dada en el momento de la compra.
- Para el mantenimiento dentro de la empresa, deberán ocuparse materiales existentes en el almacén.
- El surtido de materiales para operación y servicio se hará exclusivamente a través de proveedores establecidos.



- 126 -

5.2.6. ORGANIGRAMA PROPUESTO.

### 5.2.7 Descripción General.

#### GERENTE GENERAL.

##### Objetivo:

Procurar la máxima eficiencia y efectividad de los objetivos, funciones y recursos de la empresa mediante la Planeación, Organización, Dirección y Control de sus actividades.

##### Funciones:

- Planear, Organizar y Controlar las actividades de la empresa, a fin de lograr los objetivos y planes establecidos.
- Aprobar programas y presupuestos tendientes a elevar la productividad.
- Representar a la empresa en todos los asuntos en que se le requiera dentro y fuera de ella.
- Revisar con los Gerentes el grado de avance de lo planeado y en su caso establecer las medidas correctivas o ajustes.

- Establecer canales de comunicación adecuados entre todos los niveles de la empresa, para la eficiencia de sus funciones.
  
- Presentar a la Asamblea de Accionistas para su consideración los resultados, planes y presupuestos periódicamente.

Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.
  - . Asamblea de Accionistas.
  
- Puestos subordinados directos.
  - . Gerente de Administración.
  - . Gerente de Comercialización.
  
- Puestos subordinados indirectos.
  - . Jefaturas, y
  - . Personal en general.
  
- Relaciones.
  - . Gerencias.
  - . Jefaturas.
  - . Personal en general.
  - . Proveedores.

- . Clientes.
- . Cámaras de la Industria.

- Autoridad.

- . Sobre personal Administrativo.
- . En las funciones y actividades que competen a la Cía.
- . En la toma de Decisiones.
- . Para delegar funciones que considere pertinentes a sus subordinados.

- Responsabilidad.

- . Sobre la situación financiera de la empresa.
- . De los Planes y Programas de la empresa.
- . De la optimización de los Recursos Humanos y de los Recursos en general.
- . De mantener informada a la Asamblea de Accionistas sobre la situación de la empresa.

## SECRETARIA DE LA DIRECCION.

### Objetivo:

Apoyar al Director General mediante el desempeño de las actividades que expresamente se le encomienden.

### Funciones:

- Efectuar las labores secretariales que se originen de las funciones y actividades de la Dirección General.
- Tomar dictados taquigráficos y efectuar transcripciones mecanográficas.
- Contestar y enviar correspondencia, además de controlar el archivo.
- Llevar control de horario para concertar audiencias con el Director.

### Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.  
  . Director General.

- Relaciones.

- . Gerencias.
- . Personal en General.
- . Clientes y Proveedores.

## GERENTE DE COMERCIALIZACION.

### Objetivo:

Dirigir y supervisar las actividades comerciales con forme a las políticas establecidas.

### Funciones:

- Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las actividades Comerciales de la empresa, mediante una adecuada asignación de funciones.
- Alcanzar los objetivos particulares de la Gerencia, así como seguir las políticas y procedimientos específicos.
- Lograr el mejor aprovechamiento de los Recursos Humanos, Materiales y Técnicos de que se disponga.
- Definir las metas, formular los planes y programas a mediano y corto plazo que se requieran para la Comercialización.
- Coordinar las actividades de la Jefatura de Mantenimiento y Servicio y las de la Jefatura de Ventas.

Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.
  - . Director General.
- Puestos subordinados.
  - . Jefaturas.
  - . Mantenimiento y Servicio.
  - . Ventas.
- Relaciones.
  - . Gerente Administrativo.
  - . Jefaturas a su cargo.
  - . Personal de su área.
  - . Clientes.
  - . Proveedores.
- Autoridad.
  - . Sobre el personal a su cargo, las funciones y actividades dentro de su Gerencia.
  - . En la toma de decisiones de Comercialización.
  - . Para delegar funciones que considere pertinentes.

- Responsabilidad.

- . De que se cumpla lo planeado en Comercialización.
- . Que se efectúe una equitativa distribución de la bores entre sus subordinados.
  
- . Vigilar que se cumplan las especificaciones de -- atención al Cliente.

## JEFATURA DE VENTAS.

### Objetivo:

Promover, implementar y controlar los programas de -  
ventas establecidos, para coadyuvar el desarrollo -  
integral de la empresa.

### Funciones:

- Realizar los estudios necesarios para alcanzar --  
los objetivos planeados.
- Proyectar y conservar la buena imagen y voluntad-  
de la empresa con su cartera de clientes.
- Se encargará de la venta eficiente y con utilidad  
de todos los productos de la empresa.
- Planear, Coordinar y Supervisar los programas y -  
políticas vigentes.
- Realizar la estimación de ventas para los meses -  
subsecuentes.
- Apoyar a la Gerencia de Comercialización, en la -  
fijación de los precios, tratando de obtener uti-

lidades óptimas.

Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.

. Gerente de Comercialización.

- Puestos subordinados.

. Almacenista.

. Vendedores.

. Foráneos.

. Locales.

- Relaciones.

. Gerente de Comercialización.

. Personal de su jefatura.

. Clientes y Proveedores.

- Autoridad.

. Para conceder peticiones a su personal cuando a su criterio proceda.

. Para delegar funciones y actividades relacionadas con su jefatura.

. Para la toma de Decisiones en cuanto a la venta

de sus productos.

- Responsabilidad.

- . De que se cumplan los planes fijados en ventas.
- . De que se efectúe una equitativa distribución de labores entre sus subordinados.
- . De proveer a la Gerencia de Comercialización de la información oportuna, veraz y confiable, derivada de las ventas realizadas.

## JEFATURA DE SERVICIOS AL PUBLICO.

### Objetivo:

Apoyar a la conservación de los equipos que se venden y proporcionar servicios a los clientes, en forma eficiente y óptima.

### Funciones:

- Mantener en óptimas condiciones el funcionamiento de los equipos que se van a vender.
- Planear, Organizar, Dirigir y Controlar los trabajos de Mantenimiento mecánico y eléctrico del equipo y maquinaria a vender.
- Realizar el servicio y reparación de la maquinaria vendida.
- Distribuir las cargas de trabajo entre el personal a su cargo.
- Supervisar y adiestrar al personal a su cargo.
- Solicitar los materiales y refacciones necesarias para efectuar sus trabajos.

## Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.
  - . Gerente de Comercialización.
  
- Puestos subordinados.
  - . Mecánico, Eléctrico y Ayudante.
  
- Relaciones.
  - . Gerente de Comercialización.
  - . Jefe de Ventas.
  - . Con su personal.
  - . Clientes.
  
- Autoridad.
  - . Sobre el personal a su cargo, en la toma de decisiones.
  - . Para conceder en los casos necesarios permisos a su personal.
  - . Delegar las funciones que considere pertinentes.
  
- Responsabilidad.
  - . Mantener el equipo y herramienta en óptimas con

diciones permanentemente.

- . Dar servicios en excelentes condiciones a los -  
clientes que lo requieran.
- . Evitar las quejas sobre mala calidad de los pro  
ductos.

## GERENTE ADMINISTRATIVO.

### Objetivo:

Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las funciones Administrativas de la empresa, a fin de alcanzar los objetivos fijados.

### Funciones:

- Dirigir los planes para cubrir las necesidades de Organización, Control y Capacitación del personal, conforme a los presupuestos y programas establecidos.
- Coordinar y verificar la correcta Administración de salarios y funciones de Recursos Humanos.
- Planear y Supervisar la facturación de acuerdo a las políticas establecidas por la empresa.
- Analizar los sistemas Administrativos y Contables a fin de proponer modificaciones o controles.
- Ejercer un control de las actividades financieras.

ras de la empresa.

Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.

. Director General.

- puestos Subordinados.

. Jefatura de Administración.

. Jefatura de Contabilidad.

- Relaciones.

. Director General.

. Gerente de Comercialización.

. Jefatura a su mando.

. Personal en general.

- Autoridad.

. Sobre el personal a su cargo, en las funciones y actividades de la Gerencia Administrativa.

. Para la toma de decisiones en cuanto a problemas Administrativos.

. Para delegar funciones que considere pertinentes.

. Para establecer canales de comunicación, con el fin de ayudar al desarrollo de la empresa.

- Responsabilidad.

. Sobre los Recursos Humanos y Materiales con los que se cuenta.

. Sobre los datos y documentos confidenciales que competen a la empresa.

. Sobre la seguridad y buen funcionamiento de los servicios dentro de la empresa.

. De que se realice una correcta aplicación y registro de la información contable.

. De la oportuna declaración de impuestos y entrega de Estados Financieros.

## JEFATURA DE ADMINISTRACION.

### Objetivo:

Lograr la conjunción y funcionamiento administrativo de las actividades de la empresa.

### Funciones:

- Coordinar y Supervisar las actividades de Nóminas, Contrataciones, Capacitación y Servicios Generales.
- Controlará la plantilla de personal, por movimientos de altas y bajas o cambios de puestos.
- Realizará las requisiciones de personal debidamente autorizadas, para cubrir las vacantes en la plantilla.
- Efectuará el pago en efectivo de la Nómina, en los días establecidos.
- Verificará que la información recibida de las otras áreas, coincida con lo que se ha realizado realmente.

Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.

. Gerente Administrativo.

- Puestos subordinados.

. Encargados de Nóminas, Contratación, Capacitación y Servicios Generales.

- Relaciones.

. Gerente Administrativo.

. Con el personal a su cargo.

. Con las diferentes dependencias de gobierno.

. Con el personal en general.

- Autoridad.

. Sobre el personal a su cargo, en la toma de decisiones.

. Para delegar funciones que considere pertinentes.

. Para conceder permisos al personal a su cargo.

. Sobre cuestiones que afecten las funciones y actividades de su Jefatura.

- Responsabilidad.

- . De que sean desempeñadas correctamente las actividades bajo su cargo.
- . Sobre los Recursos Humanos y Materiales de su área.
- . De que se efectúe una equitativa distribución de labores entre sus subordinados.
- . Sobre los datos confidenciales que competen a su área.

## JEFATURA DE CONTABILIDAD.

### Objetivo:

Planear, Dirigir y Controlar las actividades destinadas a lograr un correcto registro en libros de las operaciones de la empresa.

### Funciones:

- Presentar los presupuestos de ingresos y egresos a la Dirección General.
- Efectuar los análisis y ajustes necesarios a la Contabilidad.
- Efectuar los créditos y cobranzas de las ventas.
- Elaborar toda clase de informes contables, fiscales y estadísticos, además de los referentes a costos.
- Elaborar los Estados Financieros y el Control de las Obligaciones Fiscales.
- Asesorar y Planear las actividades financieras.

Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.
  - . Gerencia Administrativo.
- Puestos subordinados.
  - . Auxiliares Contables.
- Relaciones.
  - . Gerente Administrativo.
  - . Jefatura de Administración.
  - . Clientes.
  - . Dependencias de Gobierno.
- Autoridad.
  - . En la toma de decisiones para la realización -  
correcta de sus funciones.
  - . Para delegar funciones a sus subordinados.
  - . Para otorgar permisos y justificaciones a sus-  
subordinados.
- Responsabilidad.
  - . Del registro adecuado de todos los movimientos  
contables.

- . De la elaboración de los Estados Financieros - correspondientes.
- . De los Recursos Humanos y Materiales a su cargo.
- . Del cobro de los créditos a clientes.

## ASESORIA EXTERNA.

### Objetivos:

Coordinar las actividades de asesoría relativas a conceptos legales, fiscales y administrativos en general.

### Funciones:

- Realizar los estudios especiales, que expresamente le encomiende la Dirección General.
- Presentar a la Dirección General propuestas que permitan un mayor alcance y eficiencia de los programas de la empresa para elaborar la coordinación de sus actividades.
- Analizar y dictaminar sobre Reformas Fiscales y Legales que afecten.
- Los demás que de manera expresa, le asigne la Dirección General.

### Especificaciones:

- Puesto inmediato superior.  
  . Dirección General.

- Relaciones.

. Con las diferentes áreas de la empresa.

### 5.2.8 Glosario.

**ALMACEN.-** Lugar donde se guardan los productos de una empresa.

**AUTORIDAD.-** Proceso de delegación de la determinación de los resultados esperados en un subordinado, asignación de tareas, delegación de la autoridad necesaria y fijación de la responsabilidad.

**ASESOR.-** Experto que por su especialidad, aconseja o muestra a uno no experto.

**CANAL DE COMUNICACION.-** Elemento que sirve para transferir información.

**COADYUVAR.-** Contribuir, asistir o ayudar.

**COMERCIALIZAR.-** Dar a un producto industrial, agrícola, etc., condiciones y organización comercial para su venta.

**COMPRESOR DE AIRE.-** Máquina que generalmente almacena aire.

**CONFLICTO.-** Situación que provoca un caos o desestabiliza.

**CONTROL DE CALIDAD.-** Delimitación de los grados de aceptabilidad de un producto.

**COORDINAR.-** Ordenar e integrar en forma metódica las cosas.

**CREDITO.-** Confianza de pago por la compraventa de un bien-  
o servicio en un parámetro de tiempo.

**DELIMITAR.-** Acción de fijar parámetros.

**DEPARTAMENTALIZACION.-** Acción de seccionar funciones en --  
una empresa.

**ENCOMENDAR.-** Encargar a uno algo.

**FUNCION.-** Ejercicio que encomienda un cargo o puesto.

**JERARQUIA.-** Grado que posee un puesto, según su autoridad.

**OBJETIVO.-** Fin a que se dirigen las acciones de una perso-  
na y/o empresa.

**PLANEAR.-** Elaborar las acciones a seguir en forma cronoló-  
gica, considerando las variables que intervengan  
para alcanzar algo.

**POLITICA.-** Habilidad para alcanzar algo, normas que rigen-  
un conjunto de acciones.

**PRESUPUESTO.-** Parte de la planeación que considera los cos-  
tos estimados.

**PROVEER.-** Acción de suministrar algo a una persona o empresa.

**RANGO.-** Clase, Jerarquía, o condición de las cosas.

**RESPONSABILIDAD.-** Causa u obligación que confiere a un ---  
puesto.

**STOCK.-** Lote, conjunto de productos iguales.

**TECNICA.-** Conjunto de recursos y procedimientos de un arte  
o ciencia.

**TRAMO DE CONTROL.-** Personal que tiene un puesto a su cargo  
por su jerarquía.

## C O N C L U S I O N .

En la actualidad en México, el sector público cuenta con guías para el diseño de Manuales de Organización, - aunque éstas no poseen homogeneidad en sus criterios, ya - que cada dependencia lo elabora desde su muy particular -- punto de vista; y por otra parte en el sector privado, las grandes empresas son casi las únicas que cuentan con ellos. Es por esta carencia de criterios similares en su elaboración y la poca utilización que se hace de éstos, que se - crea una diversidad de juicios que provoca desorientación y falta de confiabilidad en los mismos.

El efecto que el tipo de organización de una empresa ejerce en el comportamiento y la actitud de los empleados de ésta, se ve reflejado en su productividad. Por lo - que es importante tomar en cuenta el comportamiento humano o su afectación al elegir y diseñar una estructura orgánica.

La principal dificultad que se encuentra en el estudio e implantación de una estructura orgánica, radica en que no es tangible, por lo que sólo se puede calificar o - medir en base a los resultados que brindan a la empresa, - por eso debe estar siempre abierta a la innovación y contar con los mecanismos adecuados que le ayuden a llevar a cabo los cambios necesarios para lograr su desarrollo.

Es en este punto donde los Manuales de Organización se convierten en el instrumento auxiliar de la Administración, plasmando el modelo formal de una empresa en un documento que ayuda a entender, modificar, desarrollar y controlar además de facilitar la labor de Organización, al disminuir la resistencia y el impacto que produce esto en los empleados.

Por lo expuesto, se señala la importancia en la valoración de los beneficios que trae la existencia del Manual de Organización en una empresa ya que evita la improvisación, dando a ésta un instrumento indispensable para su mejor funcionamiento y desarrollo.

En lo dicho anteriormente se enmarca el motivo o causa principal que originó la investigación. En términos generales, se pretende proporcionar a la Empresa un patrón o una guía a seguir a fin de que trabajen y actúen en forma más eficiente. Para realizar esta labor, se recomienda al Licenciado en Administración, ya que éste es uno de los profesionistas que cuenta con los conocimientos adecuados en la materia, además de tener una visión global del dinamismo de la empresa.

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

- A. Litterer, Joseph. "Análisis de las Organizaciones". Ed. Limusa. México, 1979. pp. 720.
  
- A. Arana, José. "Como organizar una empresa Industrial". Colección Gestión. Ed. Deuso. Bilbao España. 1966. pp. 470.
  
- Arias Galicia Fernando. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas. México, 1984. pp. 535.
  
- Dale, Ernest. "Organización." Ed. Técnica, S.A. México - 1982, pp. 368.
  
- Chiavenato, Idalberto. "Administración de Recursos Humanos". Ed. Mc. Graw Hill. México. 1984. pp. 578.
  
- Chiavenato, Idalberto. "Introducción a la Administración". Ed. Mc. Graw Hill. México. 1982. pp. 586.
  
- Duhalt Krauss, Miguel. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas." U.N.A.M. México. 1968. pp. 126.
  
- Fernández Arenas, José Antonio. "El Proceso Administrativo".

- F. Lundgren, Earl. "Dirección Organizativa". Ed. Logos  
Consortio Editorial, S.A. México. 1976. pp. 506.
  
- Guzmán Valdivia. I. "Problemas de la Administración de  
Empresas". Ed. Limusa. México, 1978. pp. 96.
  
- Hernández y Rodríguez, Sergio y Ballesteros Inda, Nico--  
lás. "Fundamentos de Administración". Ed. Interamericana.  
México. 1982. pp. 421.
  
- Hicks G. Herbert. "Administración de Organizaciones". --  
Desde un punto de vista de sistemas y Recursos Humanos.--  
Ed. CECSA. México. 1982. pp. 587.
  
- Koontz O'Donnell. "Curso de Administración Moderna". Ed.  
Mc. Graw Hill. México. 1984. pp. 914.
  
- Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas I y II".  
Ed. Limusa. México. 1985. pp. 392.
  
- Reyes Ponce, Agustín. "Análisis de Puestos". Ed. Limusa.  
México. 1985. pp. 96.
  
- Ríos Szalay, Paniagua A. "Orígenes y Perspectivas". Ed.-  
Trillas. México. 1982. pp. 210.
  
- Santiago Pey y Ruiz Calonja, Juan. "Diccionario de Sinó-

nimos". ideas afines y contrarios. Ed. Teide. Barcelona, España. 1969. pp. 527.

- Zorrilla Arena, Santiago y Torres Xammar, Miguel. "Guía para elaborar la Tesis". Ed. Interamericana. México. 1986. pp. 106.

T E S I S .

- Díaz Martínez, J. y Pacheco Meneses, A. "Los Manuales de Contenido Múltiple como base de la Administración Efectiva." (TESIS) (Lic. en Administración). México. 1980. -- pp. 179.

- Montero Ramírez, Roberto. "Importancia y Aplicación de las Técnicas Administrativas de Organización en empresas del ramo Farmacéutico." (TESIS) (Lic. en Administración.) México. 1983. pp. 143.

G U I A S .

- "Guía para la elaboración de Manuales Administrativos".  
Secretaría de Marina. México. 1982. pp. 70.
  
- "Guía para la elaboración de Manuales de Procedimien -  
tos". Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Méxi-  
co. 1986. pp. 42.
  
- "Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Pro--  
cedimientos". Presidencia de la República. México. 19-  
80. pp. 47.
  
- "Guía Técnica para la elaboración de Manuales de Servi  
cios Públicos." Presidencia de la República. México. -  
1981. pp. 42.
  
- "Metodología para la realización de Manuales de Organi  
zación". México. 1983. pp. 33.