

84
29.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO
PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA
UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES**

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :

MAURICIO MENDOZA

ASESOR: L.A. FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS

CUAUTILÁN IZCALLI, EDO. DE MÉX.

1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

258776



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.



FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
 UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
 DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
 FACULTAD DE ESTUDIOS
 SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
 EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

DR. JAIME KELLER TORRES
 DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
 P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos
 Jefe del Departamento de Exámenes
 Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Diseño de un modelo administrativo para el funcionamiento de una unidad de servicios generales.

que presenta el pasante: Mauricio Mendoza

con número de cuenta: 8929478-9 para obtener el TITULO de:
Licenciado en administración

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlan Izcalli, Edo. de Mex.. a 24 de septiembre de 1997

PRESIDENTE L.A.E. Francisco Ramírez Ornelas

VOCAL L.A. Angelica Hernández Araiza

SECRETARIO L.A. Efrén Monroy Guerrero

PRIMER SUPLENTE L.A.E. Carlos Sanchez Fuentes

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Félix Pérez Rivera

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

POR PERMITIRME TERMINAR MI ETAPA DE ESTUDIANTE: LLENO DE SALUD,
SUEÑOS Y ESPERANZA, POR DARME LA FUERZA DE VOLUNTAD
NECESARIA PARA SEGUIR SIEMPRE ADELANTE.

A MI MADRE PAULA MENDOZA GARCÍA

GRACIAS POR TU VIDA CONSTANTE DE LUCHA Y SACRIFICIO, A CAMBIO
DE OFRECERME LA OPORTUNIDAD DE SER UN PROFESIONISTA.

A MI HERMANO LUIS ENRIQUE

POR QUE EL CAMINO QUE ELEGÍ, ES EL QUE TU ME HAS ENSEÑADO.

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

POR PERMITIRME SER PARTE DE ELLA.

A LOS PROFESORES

POR DAR PARTE DE SU VIDA A LA ENSEÑANZA

AL LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN FRANCISCO RAMÍREZ ORNELAS

POR HABERME BRINDADO PARTE DE SU TIEMPO PARA REALIZAR ESTE TRABAJO,
DE MANERA INCONDICIONAL, DEMOSTRANDOME SER
UN GRAN AMIGO Y UN GRAN PROFESOR

AL C.P DAVID DEL CIPRÉS TÉLLEZ Y AL C.P JOSÉ LUIS LÓPEZ GUTIÉRREZ

POR SU CONFIANZA DEPOSITADA EN MÍ, POR AYUDARME
A CONCLUIR ESTE TRABAJO

A LUIS FERNANDO SÁNCHEZ SERRA Y A RAFAEL MOLINA DELGADO

POR SU AYUDA PARA REALIZAR MI TESIS

A TODOS LOS QUE ME APOYARON

GRACIAS

**DISEÑO DE UN MODELO ADMINISTRATIVO
PARA EL FUNCIONAMIENTO DE UNA
UNIDAD DE SERVICIOS GENERALES**

ÍNDICE

	<u>Pág.</u>
INTRODUCCIÓN	VIII
CAPÍTULO 1 GENERALIDADES	1
1.1 Definición y concepto de administración	2
1.1.1 Características de la administración	3
1.2 Concepto de Organización	4
1.2.1 Complejidad Organizacional	4
1.2.1.1 Diferenciación horizontal	5
1.2.1.2 Diferenciación vertical	6
1.2.1.3 Dispersión espacial	7
1.3 Los servicios generales como departamento de apoyo en las organizaciones	7
1.4 Tramos de control en la organización	8
1.4.1 Selección del tramo	9
1.5 Manual de organización	10
1.6 Manual de procedimientos	11
1.7 Manual de políticas	13
CAPÍTULO 2 CASO PRÁCTICO	15
MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO PARA EL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES	16
2.1 Diseño conceptual	16
2.2 Diseño estructural	16
2.3 Diseño funcional	17

	<u>Pág.</u>
CAPÍTULO 3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN APLICADO	51
3.1 Identificación del problema	52
3.2 Planteamiento de la hipótesis	52
3.3 Objetivos	52
3.4 Diseño de la Investigación	53
3.4.1 Análisis de la información	54
3.5 Aprobación o disprobación de la hipótesis	55
Conclusiones	56
Bibliografía	57

INTRODUCCIÓN

Con frecuencia se considera que los departamentos de servicio, no se preocupan por el logro de los objetivos principales de la empresa; cuando de hecho están tan interesados como cualquier departamento operativo.

El tamaño y naturaleza de las actividades de una empresa, determinarán la extensión y tamaño de un departamento de servicios; éstos se crean para ayudar y facilitar el trabajo principal de la empresa.

Son muy comunes las secciones de servicio de oficinas que se ocupan de sacar copias, del teléfono, recados, correos, archivo, mensajería, y servicios similares. También es típico el disponer de una unidad separada que se ocupe de la conservación o mantenimiento y del servicio de conserjería. Estos ejemplos indican que tan importante es el uso de un departamento de servicios.

Ocasionalmente, las unidades de servicio se unen bajo un sólo ejecutivo de servicios; pero más a menudo cada pequeña unidad de servicio está colocada bajo el ejecutivo cuyo departamento hace el mayor uso del servicio. Se comprende, desde luego, que la unidad continuará sirviendo a otros departamentos, aun cuando es supervisada por un ejecutivo que no tiene relación directa con sus trabajos. Por tal motivo es necesario que la estructura organizacional se diseñe de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan las metas de la empresa.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración; concernientes a organización, procedimientos, políticas y pueden aplicarse de manera general a toda la empresa o bien, a una área en específico para un mejor desempeño de las actividades de ésta.

El trabajo a realizar es un diseño de un modelo administrativo para el funcionamiento del área de servicios generales.

El primer capítulo trata de aspectos administrativos, complejidad organizacional, tramos de control necesarios para el mejor funcionamiento de las empresas, manual de organización, procedimientos y políticas. La importancia de manejar estos puntos, radica en que las empresas cada vez

son más grandes, aumentándose el número de tareas que se realizan dentro de éstas, por lo que es necesario el aplicar un modelo específico a cada una de sus áreas, para un mejor desempeño y control de sus actividades.

En el segundo capítulo es un caso práctico en el que presento el diseño de un modelo administrativo para el funcionamiento de una unidad de servicios generales perteneciente a una organización dedicada a la impresión, que cuenta con 420 trabajadores, con este modelo se pretende un mejor funcionamiento del área de servicios generales.

En el tercer capítulo se va presentar el método de Investigación aplicado para el diseño de un modelo administrativo para el funcionamiento de una unidad de servicios generales.

De esta forma se espera que el modelo propuesto sirva para mejorar las actividades del departamento de servicios generales; éste está en contacto con todas las áreas de la organización auxiliándolas en actividades diversas, que si no se realizan de la mejor manera, pueden afectar el buen funcionamiento de la empresa; por lo que, con la aplicación de un modelo administrativo como el propuesto en este trabajo para el departamento de servicios generales, se espera facilite el crecimiento y desarrollo de toda la organización.

CAPÍTULO 1

GENERALIDADES

1.1 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN

“la palabra administración, se forma del prefijo “ad”, hacia, y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de “minus”, comparativo de inferioridad, y del sufijo “ter”, que sirve como término de comparación. La palabra de minister es pues diametralmente opuesta a la de “magister”: de “magis” comparativo de superioridad y de “ter”. Si pues “magister” (magistrado) indica una función de ‘preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función-, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la administración, la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro; de un servicio que se presta. Servicio y subordinación, son pues los elementos principales obtenidos.”¹

CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Henry Fayol: “considerado el padre de la administración dice que “administrar” es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar.”²

Wilburg Jiménez Castro define la administración como... “una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.”³

Fremont E. Kast dice “La administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para la consecución de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos 1) dirección hacia objetivos, 2) a través de gente, 3) mediante técnicas 4) dentro de una organización.”⁴

¹ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, pág. 15.

² Ibídem, pág. 17

³ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración un enfoque teórico práctico, pág. 5.

⁴ Hernández y Rodríguez Sergio. Introducción a la administración un enfoque teórico práctico. pág.5.

Agustín Reyes Ponce dice que es "El conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un órgano social." ⁵

Isaac Guzmán Valdivia "Una ciencia social normativa de la dirección de los grupos humanos." ⁶

1.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. UNIVERSALIDAD:

"El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene que existir siempre coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales " ⁷

2. ESPECIFICIDAD:

"Aunque la administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador." ⁸

3. UNIDAD TEMPORAL:

"Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, éste es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado todos o la mayor parte de los elementos administrativos. Así, v.gr.: al hacer los planes, no por eso se deja de mandar, de controlar, de organizar, etc." ⁹

⁵ Hernández y Rodríguez Sergio. Fundamentos de administración, pág. 368.

⁶ Ibídem, pág. 371.

⁷ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas teoría y práctica, pág. 27.

⁸ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas teoría y práctica, pág. 27.

⁹ Loc. Cit..

4. UNIDAD JERÁRQUICA:

“cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración. Así, v. gr.: en una empresa forman “un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general, hasta el último mayordomo.”¹⁰

1.2 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

La palabra organización tiene dos significados comunes:

El primero denota una institución o grupo funcional; durante la mayor parte de nuestras vidas somos miembros de alguna organización: una universidad, un grupo musical o teatral, una asociación religiosa o cívica, una rama de las fuerzas armadas o una empresa. Las organizaciones a que pertenecemos difieren entre sí en muchos aspectos. Algunas, como el ejército o una gran corporación, tendrán una organización muy formal. Otras como un equipo de baloncesto, pueden estar estructuradas de modo más informal. Pero sin importar sus diferencias, todas las organizaciones a las que pertenecemos tienen en común varias cosas. Quizá el elemento común más obvio de ellas es una meta o finalidad. Las metas variarán (por ejemplo, conquistar el campeonato de liga, entretener a una audiencia, vender un producto), pero sin una meta no habrá razón para que exista una organización.

El segundo significado designa el proceso de organizar: la forma en que el trabajo se arregla y asigna entre los miembros de la organización, de modo que se logren eficientemente las metas de ella.

El término organización implica una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos, la estructura de una organización da estabilidad y confiabilidad a las acciones de sus miembros, especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones o actividades; en cierta medida también muestra el grado de especialización del trabajo. Indica además su estructura jerárquica y de autoridad así como sus relaciones de subordinación.

1.2.1 COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Para grupos pequeños donde todos los miembros se conocen y cuyo ambiente es estable, la tarea administrativa es relativamente sencilla. A medida que los

¹⁰ Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas teoría y práctica. pág. 27.

grupos aumentan de tamaño, las relaciones personales se hacen imposibles; el número de relaciones entre los miembros de la organización se incrementa en forma dramática por lo que los dirigentes no pueden esperar mantener contacto personal dentro de la organización.

Conceptuamos la complejidad como el número de diferentes títulos de ocupaciones o de funciones que se llevan a cabo dentro de una organización, así una organización que tiene departamentos de producción; mercadotecnia y finanzas, que informan a la gerencia de alto nivel, sería más compleja que una solamente con los dos primeros departamentos.

Las organizaciones se han hecho más complejas en el transcurso del tiempo. Con el incremento del tamaño de la organización la estructura se hace más formal y compleja, la coordinación y comunicación se vuelven procesos más difíciles pues las tareas se multiplican. La gran diferenciación que suele haber en las funciones de una gran organización lleva a buscar la mayor especialización posible en su desempeño. Como consecuencia aparecen departamentos de apoyo, asesoría y control.

1.2.1.1 DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL

La diferenciación horizontal está dada por la existencia de grandes variaciones entre unidades de un mismo nivel organizacional.

Existe crecimiento horizontal cuando a medida que aumentan las funciones, un jefe nombra nuevos auxiliares que dependen directamente de él.

Por ejemplo, del gerente de fabricación pueden depender el jefe de almacén, el jefe de maquinarias y el jefe de herramientas.

El crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o de jefes, sin que aumenten los niveles.



La especialización de las tareas que divide el trabajo en el mismo nivel de la organización determina la complejidad horizontal; las estructuras de diferentes organizaciones difieren en el grado de complejidad horizontal.

La diferenciación horizontal se conoce también con el nombre de departamentalización, por la tendencia a crear departamentos.

1.2.1.2 DIFERENCIACIÓN VERTICAL

La diferenciación vertical es la medida formada por el número de niveles de gerentes.

Una organización plana en la que un grupo grande de subordinados reportan a un sólo superior es una organización que cuenta con un bajo grado de diferenciación vertical.

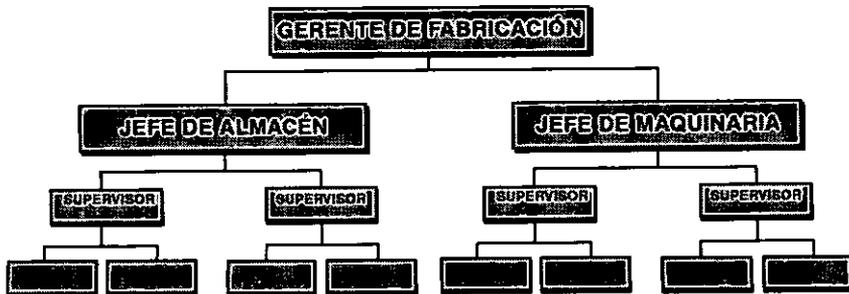
Esta organización tendrá un alto grado de diferenciación si, con el mismo tamaño, cuenta con distintos niveles de gerentes con diferente autoridad formal.

Cuando un jefe considera que son ya muy numerosos los subordinados que tiene que supervisar, hace que dependan de él sólo dos o algunos más, y a los restantes los coloca bajo la supervisión inmediata de éstos; entonces se produce el crecimiento vertical.

El crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y en niveles jerárquicos.

La complejidad de una organización depende también del número de niveles de gerencia, es decir, el número de puestos diferentes en la cadena de mando. Esta especialización se llama complejidad vertical.

El puesto en la cadena de mando refleja la especialización en las funciones de planificar, organizar y controlar.



1.2.1.3 DISPERSIÓN ESPACIAL

Cuando una empresa tiene un alto grado de integración estructural tanto vertical como horizontal quiere decir que es posible encontrar dentro de la estructura mecanismos que ayuden al manejo de la empresa a través de pocos niveles y elementos que alienten a la integración entre áreas funcionales y a la cohesión cultural.

Algunos de los mecanismos pueden ser:

- * El establecimiento de un patrón integrado de comportamiento que sirva como guía de acción unificada para toda la organización.
- * La creación de controles interáreas que ayuden a las distintas áreas a coordinarse entre si.
- * La fijación de pautas jerárquicas claras que permitan la similitud de autoridad formal entre los jefes de área.
- * La creación de sistemas de información gerencial que permitan el manejo de la organización sin contar con un alto número de niveles jerárquicos.
- * El armado de comités (pequeños grupos de trabajo con un objetivo específico) formados por personas de distintas áreas.

1.3 LOS SERVICIOS GENERALES COMO DEPARTAMENTO DE APOYO EN LAS ORGANIZACIONES

Son comunes las secciones de servicio de oficinas que se ocupan de sacar copias, del teléfono, recados, correos, mantenimiento, conserjería, lo que es en si; una gama de servicios generales.

El tamaño y naturaleza de las actividades de una empresa determinarán la extensión del área de servicios generales.

Éstos están formados "con el propósito de llevar a cabo la vigilancia, mantenimiento, limpieza de las instalaciones. También en este departamento se localizará el archivo, la secretaria, recepcionista y cualquier otra actividad de carácter general." ¹¹

¹¹ Fernández Arena José Antonio. El proceso administrativo. pág. 116.

El director administrativo, el jefe de recursos humanos, etc., estarán tan ocupados en su actividad principal, que es de suma importancia el que sean auxiliados con una área de servicios generales que le apoyen en diversas actividades, tales como: sacar copias, mantenimiento general, correo.

Cualquier unidad de servicios que sirve a varios departamentos debe informar al ejecutivo que supervisa estos departamentos, asegurando así un buen trato a cada uno de ellos.

La separación del servicio o de las actividades auxiliares de las operaciones principales de la empresa aumenta a menudo la eficiencia de ésta.

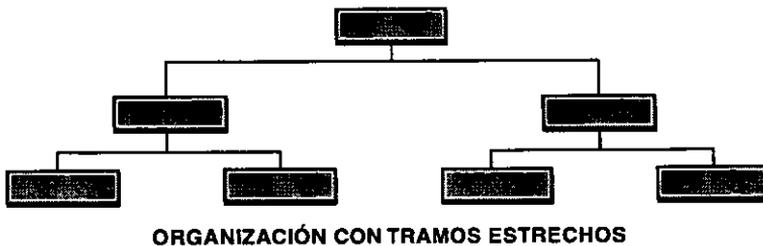
1:4 TRAMOS DE CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN

Se refiere al número de subordinados que puede dirigir bien un ejecutivo superior.

Los niveles organizacionales existen porque hay un límite al número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque este límite varía según las diversas situaciones.

En las siguientes figuras se muestran las relaciones entre el tramo de control y los niveles organizacionales.

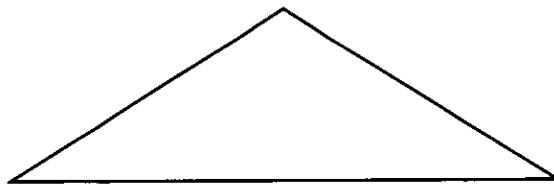
Un tramo amplio de control se asocia con pocos niveles organizacionales; uno estrecho con muchos niveles.



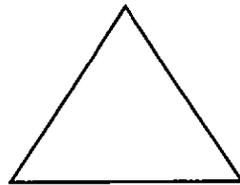
1.4.1 SELECCIÓN DEL TRAMO

Aun cuando el crecimiento horizontal o vertical aumente, existe un tramo de control, y éste consiste en el número de individuos que puede manejar un gerente o supervisor de área. Normalmente este número es de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la organización y de ocho a quince o más en los niveles inferiores.

Las organizaciones relativamente planas, que son el resultado de áreas de control más amplias acortan los canales de comunicación que van de arriba hacia abajo; tienen también más supervisores generales pues los gerentes con una amplia área de control no pueden dedicar mucho tiempo a cada empleado en particular; en contraste, aunque las áreas de control más reducidas tienen una supervisión más cercana, alargan los canales de comunicación y los gastos de supervisión.



ÁREA DE CONTROL AMPLIA



ÁREA DE CONTROL ESTRECHA

- * Cuanto más competente sea el gerente y los subordinados, más amplia será el área de control.
- * Cuantas menos responsabilidades ajenas a la gerencia se le asignen al gerente, más amplia será el área de control.
- * Cuanto más similares sean los trabajos supervisados, más amplia será el área de control.
- * Cuanto más rutinarios sean los trabajos del departamento, más amplia será el área de control.

La eficiencia del tramo de control depende de los siguientes factores:

1. Capacidad del elemento humano con que se cuenta, su experiencia y conocimiento de los problemas de la empresa, su capacidad de trabajo; favorecen el control más amplio, en tanto que las carencias de estas cualidades exige un crecimiento vertical.

2. La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisadas. Es más fácil controlar operaciones poco complejas o parecidas.

3. Los servicios técnicos de asesoramiento permiten aumentar grandemente el tramo de control. Por ejemplo, un ejecutivo puede ceder a los respectivos técnicos en personal, organización, diseño; el estudio de los problemas, y resolverlos con base en estos estudios.

1.5 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CONCEPTO:

Duhalt Kraus Miguel A. Dice que manual es "un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo." ¹²

Terry G. R. Dice que el manual "es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa." ¹³

Continolo G. menciona que el manual es "una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo." ¹⁴

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y obligatoriedad, y las funciones de la unidad.

¹² Rodríguez Valencia J. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pág. 56.

¹³ *Ibidem.* Pág.57.

¹⁴ Rodríguez Valencia J. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pág. 57.

El manual de organización nos va a:

- * presentar una visión de conjunto de la organización.
- * precisar las funciones encomendadas a cada persona para evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- * coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- * permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- * servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.

Hay manuales que contienen sólo organigramas, otros además de las gráficas contienen material cuya finalidad es indicar:

- * objetivos de la empresa
- * canales de comunicación
- * bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por producto).
- * relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría.
- * deberes y obligaciones de cada puesto.

En la medida en que el manual contenga estos aspectos la dirección superior manifiesta su función para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

1.6 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este método, debe establecerse como el procedimiento que ha de seguirse.

El hecho de que no se utilicen de manera uniforme procedimientos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo con el trabajo de oficina.

El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Es importante que los procedimientos se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (manual). Este viene a ser una guía de trabajo que resultará muy valiosa.

“Los manuales de procedimientos: son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En el manual de procedimientos se describen los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su obligatoriedad y participación: suelen contener una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos.”¹⁵

El manual de procedimientos, es conocido también como: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y métodos de trabajo.

Los manuales de procedimientos están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo.

Los propósitos del manual de procedimientos son:

- * presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- * precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- * precisar la responsabilidad operativa del personal en su área de trabajo.
- * describir gráficamente los flujos de las operaciones
- * servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso.
- * propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

“La finalidad del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades

¹⁵ Rodríguez Valencia J. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pág. 105, 106.

concatenadas, señalando quién, cómo, cuando, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.”¹⁶

1.7 MANUAL DE POLÍTICAS

“Es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos generales que nos permitan realizar las actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.”¹⁷

El manual de políticas “Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.”¹⁸

Las políticas escritas establecen guías de acción, un marco dentro del cual el personal pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

Un manual de políticas persigue los siguientes propósitos:

- * precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- * proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- * ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- * facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.

El conocer las políticas de un organismo social proporciona un marco de referencia sobre el que se basa toda acción administrativa.

¹⁶ Rodríguez Valencia J. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pág. 107.

¹⁷ Rodríguez Valencia J. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pág.131.

¹⁸ *Ibíd*em, pág. 132.

Las políticas proporcionan el antecedente para entender "por que" las actividades se realizan de determinada manera.

Un manual de políticas contiene por escrito las guías básicas para la acción de un organismo en general o una parte de éste.

La finalidad de un manual de políticas es la de proporcionarnos un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Proporciona las bases para las soluciones a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

El manual de políticas esta prácticamente relacionado con los demás tipos de manuales y puede tener influencia sobre ellos.

CAPÍTULO II
CASO PRÁCTICO

MODELO ADMINISTRATIVO PROPUESTO PARA EL ÁREA DE SERVICIOS GENERALES

2.1 DISEÑO CONCEPTUAL

El diseño de un modelo administrativo para el área de servicios generales surge de la necesidad que tienen las organizaciones de utilizar tales servicios.

Los servicios generales repercuten en las actividades diarias de la organización. Al elaborar un modelo administrativo para el área de servicios generales, nos permitirá un mejor funcionamiento de ésta; contribuyendo así; con toda la organización para la mejor proporción de productos o servicios al cliente.

El modelo que a continuación se presenta esta constituido por:

- a) Un manual de organización
- b) Un manual de procedimientos
- c) Un manual de políticas

El propósito del modelo administrativo es el de presentar manuales que informen al personal del área de servicios generales acerca de sus funciones, relaciones, procedimientos, y políticas para lograr un mejor funcionamiento de ésta, facilitando así el crecimiento y desarrollo de toda la organización.

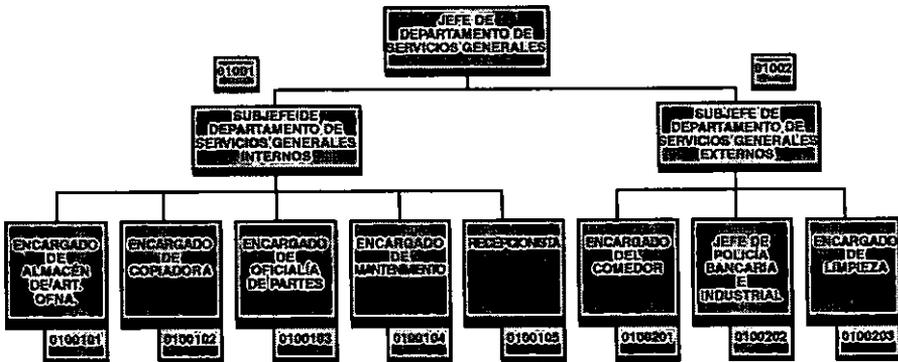
2.2 DISEÑO ESTRUCTURAL

Es necesario adecuar la estructura organizacional del departamento de servicios generales, a las necesidades de la organización; ya sea utilizando tramos de control amplios o tramos de control más estrechos para una mejor supervisión de sus actividades.

Estos tramos de control se utilizan dependiendo de la complejidad de el departamento de servicios generales. Si el departamento de servicios generales es muy grande y tiene una gran variedad de actividades complejas, el tramo de control debe de ser más estrecho. Es decir; debe de haber una diferenciación vertical. O bien como ya se había mencionado en el tema de

“selección del tramo de control” si el administrador o jefe de departamento tiene la capacidad para controlar varias áreas el tramo de control puede ser amplio.

DISEÑO ESTRUCTURAL



2.3 DISEÑO FUNCIONAL

Las funciones principales del área de servicios generales son las de servir de apoyo a todas las áreas de la organización.

Estas funciones son por ejemplo: mantener en buen estado las oficinas (limpieza) dando así; una buena imagen de la organización a los clientes, corregir problemas eléctricos que pudieran en un momento dado detener las actividades de la organización, o bien el de proporcionar artículos para oficina para el área administrativa para el desarrollo de sus funciones.

Con la intención de lograr un mejor funcionamiento de el área de servicios generales, a continuación se muestra un manual de organización, procedimientos y políticas.

LOGOTIPO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

**MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL ÁREA
DE SERVICIOS GENERALES**

ELABORÓ REVISÓ MES AÑO

CONTENIDO

- 1 Introducción
- 2 Objetivo
- 3 Propósito
- 4 Catalogo de puestos
- 5 Organigrama
- 6 Descripción del puesto
 - A) Identificación del puesto
 - B) Funciones del puesto
 - C) Relaciones del puesto
 - D) Requisitos del puesto
 - E) Condiciones de trabajo

1) INTRODUCCION

Los manuales de organización se clasifican en:

Manuales generales de organización:

Son aquellos que comprenden toda la empresa.

Manuales específicos de organización:

Son aquellos que comprenden (se ocupan) de un departamento en particular.

El manual de organización para el área de servicios generales es un manual específico y es una herramienta que va a servir "como medio de comunicación y coordinación, para facilitar el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social."¹⁹

El manual de organización para el área de servicios generales es una guía en la cual se van a detallar los siguientes puntos:

- Catalogo de puestos:

Va a contener el título de cada uno de los puestos existente en el área de servicios generales.

- Organigrama:

Nos va a mostrar la estructura del departamento de servicios generales

- Descripción del puesto:

En este punto se va a especificar sobre cada uno de los puestos existentes en el área de servicios generales, las funciones, relaciones, requisitos y condiciones de trabajo de cada uno de los puestos.

¹⁹ Rodríguez Valencia J. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pág. 94.

El manual deberá ser revisado y actualizado anualmente por el jefe administrativo y el jefe del departamento de servicios generales.

Para la mejora de este manual, será aceptada cualquier sugerencia o corrección enviándola por escrito al jefe administrativo.

2) OBJETIVO

Guiar al personal de servicios generales para que determine el nivel jerárquico que ocupa dentro de su departamento, las funciones, obligaciones y relaciones que tiene al ocupar un puesto.

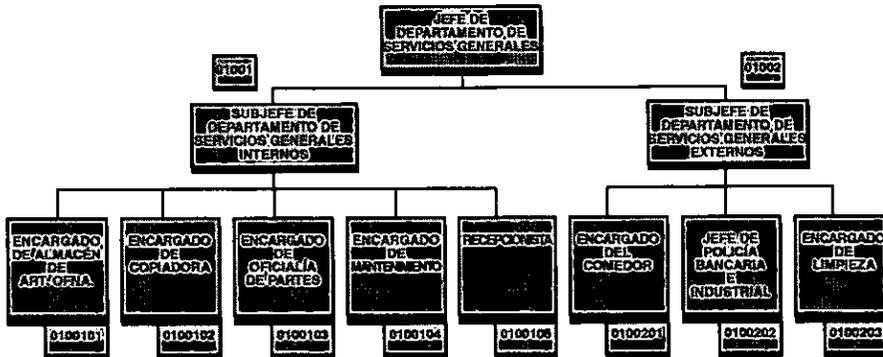
3) PROPÓSITO

Dar a conocer las funciones, jerarquías, obligaciones, y relaciones existentes en el departamento de servicios generales.

4) CATÁLOGO DE PUESTOS

Nº	CÓDIGO	TÍTULO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA ÚLTIMA REVISIÓN	OBSERV.
01	JSG	JEFE DE DEPTO. DE SERV. GRALES.				
01001	SJSGI	SUBJEFE DE DEPTO. DE SERV.GRALES. INTERNOS				
0100101	SGIAP	ENCARGADO DEL ALMACÉN DE ARTÍCULOS DE OFICINA				
0100102	SGIC	ENCARGADO DE COPIADORAS				
0100103	SGIOP	ENCARGADO DE OFICIALIA DE PARTES				
0100104	SGIM	ENCARGADO DE MANTENIMIENTO				
0100105	SGICN	RECEPCIONISTA				
01002	SJSGE	SUBJEFE DE DEPTO. DE SERV.GRALES. EXTERNOS				
0100201	SSEC	ENCARGADO DEL COMEDOR				
0100202	SCEP	JEFE DE POLICÍA BANCARIA INDUSTRIAL				
0100203	SGEL	ENCARGADO DE LIMPIEZA				

5) ORGANIGRAMA



Como se observa en el organigrama se propone que haya dos subjeses de departamento, uno para las unidades de servicios internos es decir; que pertenecen a la organización, y otro subjefe de departamento para las unidades de servicios externos, coordinados y supervisados por un jefe de departamento de servicios generales.

Para efectos de este trabajo se desarrollo el puesto de jefe de departamento de servicios generales.

6) DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

A) IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

1. Título del puesto: Jefe de departamento de servicios generales
2. Otros títulos: Ninguno
3. Puesto: EXISTENTE (XX)
NUEVA CREACIÓN ()
4. Propósitos del puesto: Brindar servicio a todas las áreas solicitantes
5. Número de plazas: Una

6. probables puestos sustituidos: Subjefe de departamento de servicios generales
7. Localización física: Granjas no 39 3er piso colonia lomas verdes c.p 07240, México D.F.
8. Reporta a : Subdirector de servicios generales
9. Subordinados: Subjefe de departamento de servicios generales internos, subjefe de departamento de servicios generales externos
10. Tipo de puesto: a) Confianza (xx)
b) Sindical
c) Base
d) Honorarios
e) Eventual
11. Clasificación: Administrativo (85%)
Operativo (15)
12. Material y/o equipo que utiliza: Maquina de escribir, calculadora
13. Sueldo: Mercado \$ 4,000 a 6,000
Empresa \$ 5,000

B) FUNCIONES DEL PUESTO

GENÉRICA:

Administrar el departamento de servicios generales

ESPECÍFICAS:

1. Establecer los objetivos del departamento
2. Atender y recibir proveedores

3. Supervisar trabajos
4. Realizar programas de entrenamiento y capacitación
5. Delegar autoridad y obligatoriedad a sus subordinados
6. Control de las actividades que se realicen
7. Planear programas de mantenimiento
8. realizar juntas con el personal a su cargo para mejorar las actividades del departamento
9. recibir los reportes de sus subordinados para el control y mejora de las actividades que se realizan
10. elaborar los reportes diarios de trabajo para su jefe inmediato
11. elaborar informes de las actividades y situación en que se encuentra el departamento

C) RELACIONES DEL PUESTO

1. INTERNAS

1.1. PERMANENTES

Subjefe de departamento de servicios internos

Subjefe de departamento de servicios externos

Subdirector de servicios generales e inventarios

1.2. PERIÓDICAS

Director administrativo

Jefes de departamento

Gerentes de diversas áreas

1.3. EVENTUALES

Director general

2. EXTERNAS

Proveedores, funcionarios públicos

D) REQUISITOS DEL PUESTO

1. INHERENTES AL PUESTO

- | | |
|----------------------|--|
| 1.1. Escolaridad: | Preparatoria |
| 1.2. Edad: | 23 a 30 años |
| 1.3. Sexo: | Masculino |
| 1.4. Experiencia: | 3 a 5 años puesto similar |
| 1.5. Otros estudios: | Bibliotecario, electricidad, mecánica, plomería, telefonía |
| 1.6. Idiomas: | Ingles 50% lectura técnica |
| 1.7. Estado civil: | Indistinto |

2. INHERENTES AL PROSPECTO

Don de mando

Poder de persuasión

Dinámico

Facilidad de palabra

Receptivo a los cambios

Creativo

E) CONDICIONES DE TRABAJO

INSTALACIONES:

1) Color claro, iluminada

2) Ventilación constante

RIESGOS	ALTOS	MEDIOS	BAJOS
Personales			xx
Materiales		xx	
Económicos		xx	

LOGOTIPO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL ÁREA DE
SERVICIOS GENERALES**

ELABORÓ REVISÓ MES AÑO

CONTENIDO

- 1 Introducción
- 2 Objetivo
- 3 Propósito
- 4 Simbología utilizada en los procedimientos
- 5 Catalogo de procedimientos
- 6 Procedimiento
 - A) Título del procedimiento
 - B) Propósito del procedimiento
 - C) Normas de operación
 - D) Diagrama de flujo
 - E) Descripción del diagrama de flujo
 - F) Relación de archivos administrativos
 - G) Relación de formatos del procedimiento
 - H) Instructivo de llenado de formatos

1) INTRODUCCIÓN

El presente manual es una herramienta auxiliar para el personal de servicios generales.

Los manuales de procedimientos son generales o específicos.

“Manual de procedimientos general: Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en mas de un sector administrativo.”²⁰

“Manual de procedimientos específico:

Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.”²¹

El manual de procedimientos que a continuación se presenta es específico porque esta dirigido al personal de servicios generales y en el se describen paso a paso las actividades a realizar, sirviendo así como una guía para el mejor desempeño de las actividades.

El manual deberá ser revisado y actualizado anualmente por el jefe administrativo y el jefe del departamento de servicios generales.

Para la mejora o corrección de este manual será aceptada cualquier sugerencia enviándola por escrito a el jefe administrativo.

2) OBJETIVO

El lograr optimizar los recursos tanto humanos como materiales.

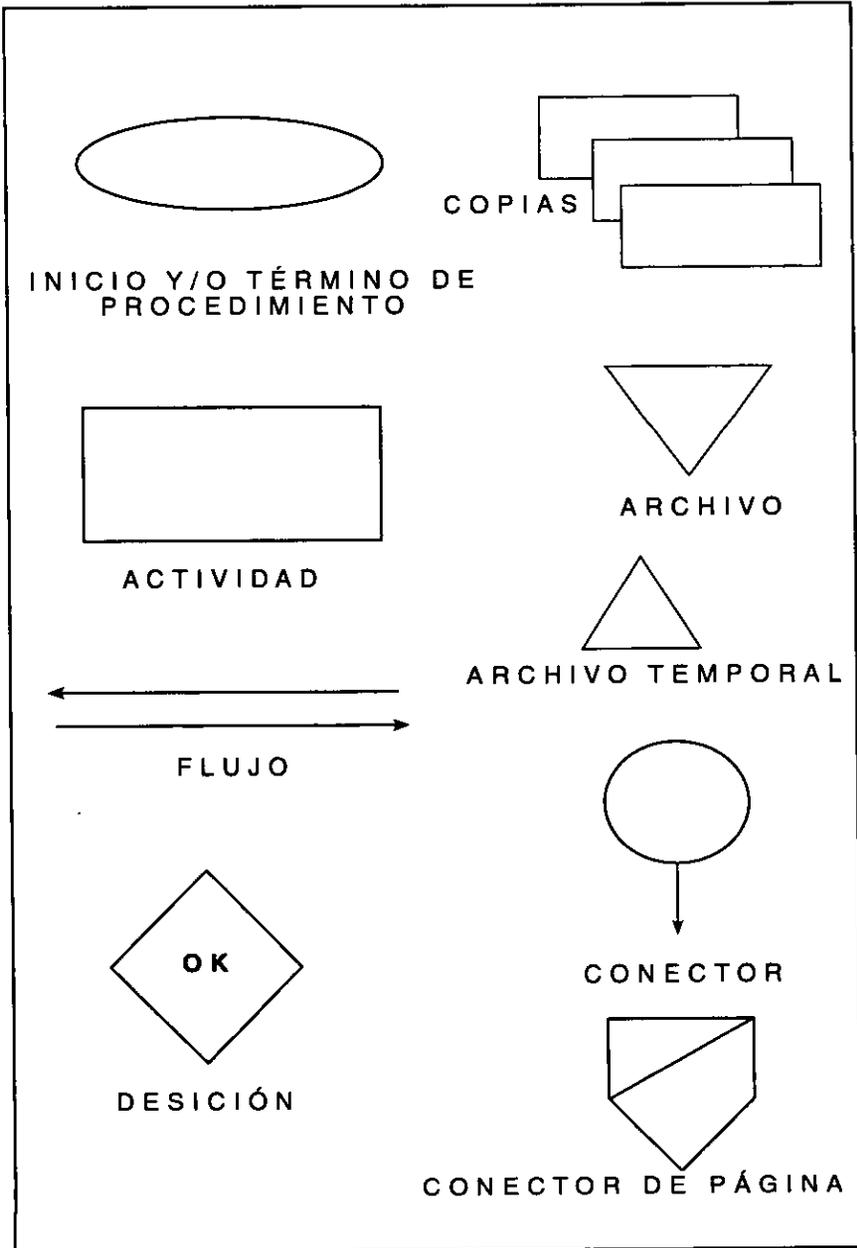
3) PROPÓSITO

Presentar al personal de servicios generales los procedimientos de las actividades que se realizan comúnmente en su departamento para simplificar los métodos de trabajo, eliminando así, actividades innecesarias, eficientando con ésto a el departamento.

²⁰ Rodríguez Valencia J. Como elaborar y usar los manuales administrativos. Pag.107.

²¹ Loc. Cit.

4) SIMBOLOGÍA UTILIZADA EN LOS PROCEDIMIENTOS



5) CATALOGO DE PROCEDIMIENTOS

Nº	CODIGO	TITULO	FECHA DE ELABORACION	FECHA DE VIGENCIA	FECHA ULTIMA REVISION	OBSERV.
1	SC1	SALIDA DE CORRESPONDENCIA				
2	EC2	ENTRADA DE CORRESPONDENCIA				
3	AMPAP3	ADQUISICIÓN DE ARTÍCULOS PARA EL ALMACÉN DE ART. DE OFNA.				
4	EMAP4	ENTRADA DE ARTÍCULOS AL ALMACÉN DE ART. DE OFNA.				
5	SMAP5	SALIDA DE ARTICULOS DEL ALMACÉN DE ART. OFNA.				
6	CBC6	CONTROL DE BOLETOS DE COMEDOR				
7	F7	FACTURACIÓN				
8	CV8	CONTROL VEHICULAR				

6) PROCEDIMIENTO

A) TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO

salida de artículos del almacén de artículos de oficina.

B) PROPOSITO DEL PROCEDIMIENTO

proporcionar en tiempo y forma los artículos de oficina requeridos por las diferentes áreas, para el buen desarrollo de sus actividades.

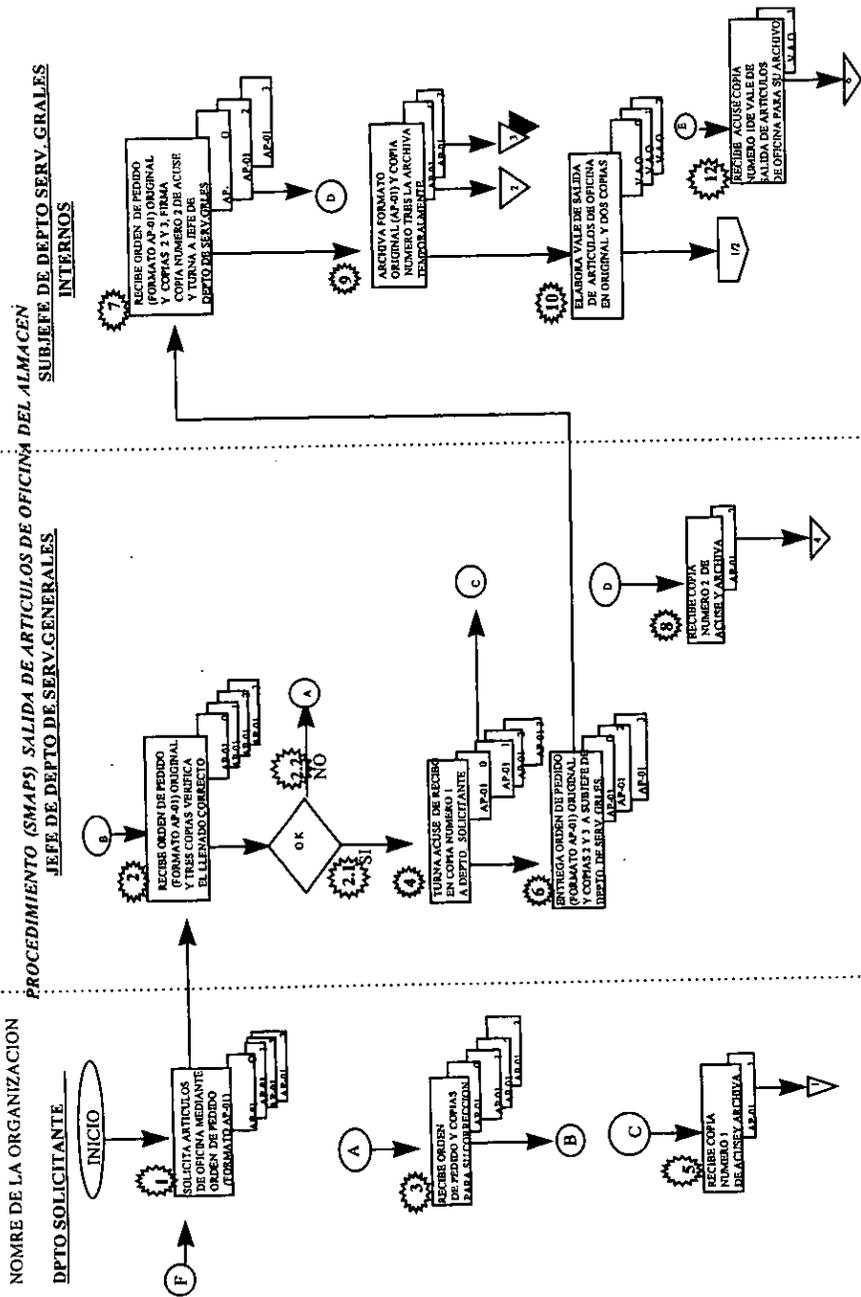
C) NORMAS DE OPERACION

En ningún caso se permitirá la salida de artículos sino es mediante un vale de salida de artículos de oficina.

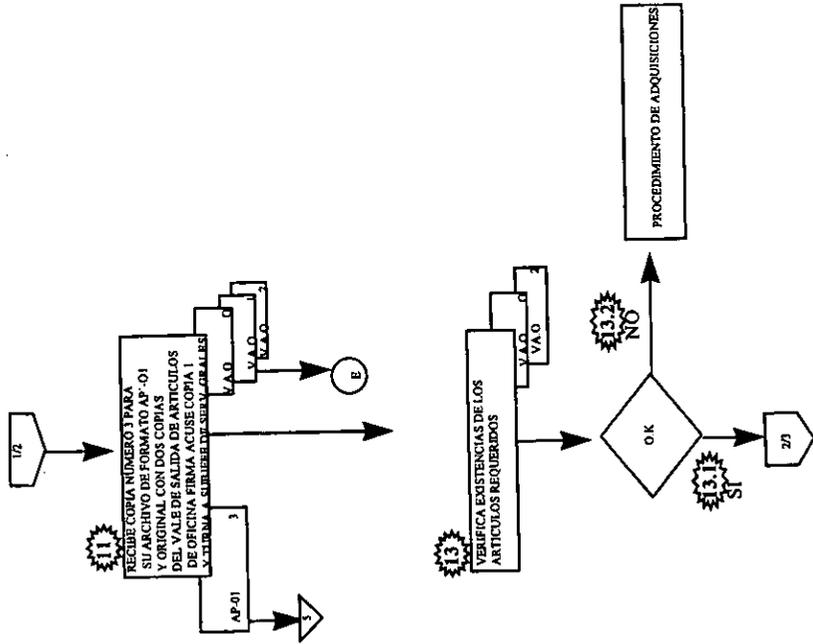
No se permitirán devoluciones de artículos deteriorados.

Se dará prioridad para surtir artículos a quien lo haya solicitado con anticipación.

D) DIAGRAMA DE FLUJO



ENCARGADO DEL ALMACEN DE ARTICULOS DE OFICINA



E) DESCRIPCIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO

NÚMERO PROCEDIMIENTO	PUESTO	DESCRIPCIÓN
1	Departamento solicitante	Pide artículos de oficina, mediante orden de pedido (formato AP-01) a el jefe de departamento de servicios generales en original y tres copias
2	Jefe de depto. de servicios generales	Recibe orden de pedido (formato AP-01) original y tres copias verifica que haya sido llenado correctamente el formato.
2.1	Jefe de depto. de servicios generales	En caso de que si este llenada correctamente la orden de pedido (formato AP-01): firma de visto bueno
2.2	Jefe de depto. de servicios generales	En caso de que si este llenada correctamente la orden de pedido (formato AP-01): devuelve a la persona del departamento solicitante
3	Departamento solicitante	Recibe orden de pedido (formato AP-01) y copias para su corrección
4	Jefe de depto. de servicios generales	Turna acuse de recibo en copia numero 1a departamento solicitante
5	Departamento solicitante	Recibe copia numero 1 y archiva
6	Jefe de depto. de servicios generales	Entrega orden de pedido (formato AP-01) original y copias (2 y 3) a subjefe de servicios generales internos
7	Subjefe de servicios generales internos	Recibe orden de pedido (formato AP-01) original y copias (2 y 3), firma copia (2) de acuse y turna aljefe de departamento de serv. grales

NÚMERO PROCEDIMIENTO	PUESTO	DESCRIPCIÓN
8	Jefe de depto. de servicios generales	Recibe copia (numero 2) de acuse y archiva
9	Subjefe de servicios generales internos	Archiva original orden de pedido (formato AP- 01) y copia (numero 3) la archiva temporalmente
10	Subjefe de servicios generales internos	Elabora vale de salida de artículos de oficina del almacén en original y 2 copias (formato V.A.O)
11	Encargado del almacén	Recibe copia(numero 3)para su archivo de la orden de pedido (formato AP-01) y original con dos copias del vale de salida de artículos de oficina del almacén. firma acuse copia (1) y turna a el subjefe de dpto. de servicios grales internos
12	Subjefe de servicios generales internos	Recibe acuse copia numero 1 del vale de salida de artículos de oficina del almacén y archiva
13	Encargado del almacén	Verifica existencias de los artículos requeridos
13.2	Encargado del almacén	En caso de que no haya existencias de los artículos requeridos solicita los artículos a adquisiciones
14	Encargado del almacén	Entrega los artículos con el vale de salida de artículos de oficina del almacén en original y copia numero 2
15	Departamento solicitante	Recibe los artículos, con original del vale de salida de artículos de oficina del almacén y copia (numero 2)

NÚMERO PROCEDIMIENTO	PUESTO	DESCRIPCIÓN
16	Departamento solicitante	Verifica que sean los artículos requeridos
16.1	Departamento solicitante	En caso de que si sean los artículos requeridos firma original del vale de salida de artículos de oficina de los artículos que recibió
16.2	Departamento solicitante	En caso de que no sean los artículos requeridos vuelve a solicitarlos
17	Departamento solicitante	Entrega acuse vale de salida de artículos de oficina del almacén al encargado del almacén y archiva su copia (2)
18	Encargado del almacén	Recibe acuse original del vale de salida de artículos de oficina del almacén para su archivo

F) RELACIÓN DE ARCHIVOS ADMINISTRATIVOS

No. DOCTO.	USO	TIPO DE ARCHIVO	DESTINO	OBSERV.
1. Orden de pedido pedido formato AP-01 copia núm. 1	Solicitar artículos de oficina	Definitivo	Expediente del solicitante	
2. Orden de pedido formato AP-01 original	Solicitar artículos de oficina	Definitivo	Expediente del subjefe de dpto. de serv. gal. internos	

No. DOCTO.	USO	TIPO DE ARCHIVO	DESTINO	OBSERV.
3. Orden de pedido formato AP-01 copia núm. 3	Solicitar material	Temporal	Subjefe de serv.grales internos	
4. Orden de pedido formato AP-01 copia num.2	Solicitar material	Definitivo	Expediente de jefe del dpto. de serv. gcales.	
5. Orden de pedido formato AP-01 original	Solicitar material	Definitivo	Expediente del encargado del almacén de art. de oficina	
6. Vale de salida de Artículos de ofna. del almacén formato V.A.O copia núm. 1	artículos de oficina que se van a entregar	Definitivo	Expediente del subjefe de serv. gcales. internos	
7. Vale de salida de artículos de oficina V.A.O copia 2	Artículos de oficina que se entregan	Definitivo	Expediente del dpto. solicitante	
8. Vale de salida de artículos de oficina V.A.O original	Respaldo de artículos de oficina entregados	Definitivo	Expediente del encargado de almacén de arts. de oficina	

G) RELACIÓN DE FORMATOS DEL PROCEDIMIENTO

TÍTULO	CÓDIGO	CARACTERÍSTICAS (FÍSICAS)	PRESENTACIÓN (ORIGEN-DESTINO)
Orden de pedido	AP-01	A una tinta a una cara Medidas 15x20 cm.	Origen departamento solicitante Destino original color blanco subjefe de servicios generales internos Copia n. 1 color azul departamento solicitante Copia n. 2 color amarilla jefe de departamento servicios generales Copia n. 3 color rosa encargado del almacén de artículos de oficina
Vale de salida de arts. de ofna. del almacén	V.A.O	A una tinta A una cara Color blanco Medidas 15x10cm	Origen subjefe de servicios generales internos Destino original encargado del almacen Copia n.1 subjefe de servicios generales internos Copia n. 2 departamento solicitante

**INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA ORDEN DE PEDIDO
DE ARTÍCULOS DE OFICINA FORMATO AP-01**

Nº	DATO	ANOTA	OBSERV.
1	Nombre del departamento solicitante	Quien solicita artículos de oficina	
2	Nombre del jefe o encargado del departamento	El jefe del departamento	
3	Debe poner la fecha en que va entregar el formato	La persona que solicita los artículos	
4	Debe poner el numero de artículos requeridos	Personal del departamento solicitante	
5	Se pone la unidad de medida del artículo	Personal del departamento solicitante	
6	se pone el nombre del articulo o artículos requeridos	personal del departamento solicitante	
7	Se describen las características del articulo	Personal del departamento solicitante	Tamaño color modelo marca.
8	Firma	Jefe de departamento solicitante o encargado	
9	Firma de visto bueno	Jefe de departamento de servicios generales	
10	Firma de enterado	Subjefe de servicios generales internos	

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL VALE DE SALIDA DE ARTÍCULOS DE OFICINA DEL ALMACÉN (FORMATO V.A.O)

Nº	DATO	ANOTA	OBSERV.
1	Nombre del depto. que solicito los artículos	Subjefe de serv. grales. internos	
2	La fecha en que entrega al encargado del almacén	Subjefe de serv. grales. internos	
3	Folio correspondiente	Encargado del almacén de artículos de oficina	
4	Numero de artículos solicitados	Subjefe de departamento de servicios generales internos	
5	La unidad de medida del artículo	Subjefe de departamento de servicios generales internos	
6	Poner el nombre del artículo requerido	Subjefe de departamento de servicios generales internos	
7	Firma	Subjefe de servicios generales internos	
8	Firma	Encargado del almacén	
9	Firma	Departamento solicitante	De recibido

LOGOTIPO

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN

**MANUAL DE POLÍTICAS PARA EL ÁREA DE SERVICIOS
GENERALES**

ELABORÓ

REVISÓ

MES

AÑO

CONTENIDO

- 1 INTRODUCCIÓN
- 2 OBJETIVO
- 3 PROPÓSITO
- 4 CATÁLOGO DE POLÍTICAS
- 5 POLÍTICAS

1) INTRODUCCION

El presente manual es una guía para el personal del área de servicios generales, donde se van a plantear los lineamientos a seguir para el desarrollo normal de sus actividades.

Los manuales de políticas son:

Generales o específicos:

Los manuales generales son aquellos que comprenden toda la empresa.

Los manuales específicos son aquellos que comprenden parte de esa empresa, como puede ser un departamento o sección en particular.

El manual que a continuación se presenta esta dirigido al personal de servicios generales por lo tanto es un manual específico, en el cual se van a indicar las políticas para el departamento.

Las políticas son guías de acción a seguir que van a servir para ayudarnos a tomar decisiones en nuestras actividades.

Estas políticas se establecen en el presente manual, el cual, deberá revisarse para su corrección o complementaron anualmente y en tiempo extraordinario cuando sea indispensable, deberá ser elaborado por el jefe administrativo en acuerdo con el jefe de departamento; y cualquier recomendación o corrección deberá ser enviada por escrito al jefe administrativo.

2) OBJETIVO

Guiar al personal de servicios generales para la adecuada toma de decisiones

3) PROPÓSITO

Proporcionar al personal de servicios generales una herramienta que sirva de guía para la adecuada toma de decisiones, al establecer las líneas de acción a seguir en determinadas circunstancias.

4) CATÁLOGO DE POLÍTICAS

Nº	CÓDIGO	TÍTULO	FECHA DE ELABORACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	FECHA ULTIMA REVISION	OBSERV.
1	OT1	ÓRDENES DE TRABAJO				
2	RT2	REPORTES DE TRABAJO				
3	AM3	ABASTECIMIENTO DE ARTÍCULOS DE OFICINA				
4	EQTR4	EQUIPO DE TRABAJO				
5	CV5	CONTROL VEHICULAR				

5) POLÍTICAS

OT1/1

ÓRDENES DE TRABAJO - MAYO 2 DE 1997- en caso de no encontrarse los subjefes de departamento de servicios generales, el jefe de servicios generales firmara las ordenes de trabajo.

RT2/2

REPORTES DE TRABAJO -MAYO 2 DE 1997- el personal de servicios generales deberá entregar su reporte de los trabajos realizados cada 8 días a su subjefe de departamento de servicios generales correspondiente

AM3/3

ABASTECIMIENTO DE ARTÍCULOS DE OFICINA - MAYO 2 DE 1997-todo pedido de artículos de oficina deberá ser firmado por el jefe de departamento solicitante o en su caso por su jefe inmediato de éste.

EQTR4/7

EQUIPO DE TRABAJO - MAYO 2 DE 1997- en caso de darle mal uso al equipo que se le proporcione al personal se le sancionara dependiendo de la gravedad del asunto.

CV5/8

CONTROL VEHICULAR- MAYO 2 DE 1997-solo se proporcionara el auto-móvil previa presentación de la licencia de manejo del conductor.

“La investigación científica es, un proceso que requiere de una metodología y de técnicas específicas que garanticen el desarrollo completo y coherente del propósito de la investigación.”²²

“Los métodos son los procedimientos que se siguen para llevar a cabo un estudio sistemático de los fenómenos.”²³

“Las técnicas son los recursos de los cuales se dispone para recabar información.”²⁴

A continuación se presenta el método utilizado.

3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La falta de un modelo administrativo en la unidad de servicios generales provoca dificultades para el mayor crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

3.2 PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS

A través de la aplicación de un modelo administrativo tipo para el área de servicios generales, se facilitará el crecimiento y desarrollo de toda la organización.

3.3 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Optimizar los recursos humanos y materiales.

OBJETIVO DE SERVICIO

Ofrecer buenos productos o servicios en condiciones apropiadas a los clientes.

²² González Reyna Susana. Manual de redacción e investigación documental. Pág.141.

²³ Loc. Cit..

²⁴ Idem.

OBJETIVO ECONÓMICO

Fomentar el crecimiento y desarrollo de las empresas, siendo estas rentables y autosuficientes.

OBJETIVO SOCIAL

Fomentar la productividad, para la creación de más empleos y una mejor calidad de vida en el país.

3.4 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

“El término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación.”²⁵

“en el estudio del comportamiento humano disponemos de distintas clases de diseño o estrategias para poder investigar y debemos elegir un diseño entre las alternativas existentes.”²⁶

el diseño de investigación que se empleo es el siguiente:

“Es una investigación no experimental porque se realizo sin manipular deliberadamente variables, lo que se hizo fue solamente observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después analizarlos”²⁷ y encontrar el problema o problemas; para buscar la posible solución. La investigación se realizó en una empresa dedicada a la impresión, que cuenta con 420 trabajadores (330 a nivel operativo y 90 a nivel administrativo).

“De tipo transeccional porque se recolectaron datos en un solo momento, en un tiempo único con el propósito de describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.”²⁸

Descriptiva porque no se manipularon variables solo se observaron, para después proporcionar su descripción.

²⁵ Hernández Sampieri Roberto. Metodología de la investigación. Pág. 108.

²⁶ Loc. Cit.

²⁷ Hernández Sampierí Roberto. Metodología de la investigación. Pág. 189.

²⁸ Ibídem, páginas. 191, 192.

Tramos de control en la organización:

Es conveniente el establecer un tramo de control acorde al tamaño de la empresa éste puede ser estrecho o amplio, éste es para delegar autoridad y obligatoriedad y que no tenga toda la carga de trabajo un solo puesto.

Si la administración es una ciencia y la ciencia es un conjunto de conocimientos que se fundan en el estudio; la administración se debe establecer por escrito en documentos tales como manual de organización, políticas y procedimientos para una mejor optimización de sus recursos humanos y materiales.

3.5 APROBACIÓN O DISPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Toda organización que requiere de una unidad de servicios generales que le apoye en el desarrollo diario de sus actividades, debe aplicar un modelo administrativo para esa área, facilitándole así el crecimiento y desarrollo de toda la organización.

De acuerdo al diseño de investigación empleado, al análisis de la información recabada y a lo antes mencionado queda ampliamente comprobada la hipótesis:

A través de la aplicación de un modelo administrativo tipo para el área de servicios generales, se facilitará el crecimiento y desarrollo de toda la organización.

CONCLUSIONES

En base a la información obtenida se llega a las siguientes conclusiones:

La aplicación de un modelo administrativo en un departamento de servicios generales lo volverá mas eficiente, fomentando con éllo el crecimiento y desarrollo de la organización.

Por lo tanto las organizaciones deben prestar el interés debido a su departamento de servicios generales, porque el mal funcionamiento de este departamento puede en un momento dado, detener el desempeño normal de las actividades de la organización o parte de ésta.

Los manuales administrativos son una herramienta auxiliar para el mejor funcionamiento de las organizaciones y mediante su adecuación al departamento de servicios generales se va lograr que éste sea mas eficiente; cooperando así, con toda la organización en el logro de sus objetivos.

En concreto el departamento de servicios generales influye en el crecimiento y desarrollo de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

Bustos Vilchis Fernando

Diseño de un modelo administrativo para una empresa de servicios de investigación y recuperación de recursos financieros.

México, Tesis FES.C.

1997.

Díaz Bonilla María de Lourdes

Modelo administrativo de comercialización

México, Tesis FES.C.

1992.

Fernández Arena, José Antonio.

Proceso Administrativo

México, Editorial Diana

1991.

Gibson Ivancevich, Donnelly

Fundamentos de dirección y administración de empresas

México, Editorial, McGraw Hill

1992.

González Reyna, Susana

Manual de redacción e investigación documental

México, Editorial Trillas,

1987.

García Pelayo Ramón

Larousse diccionario usual

México, Editorial Larousse,

1985.

Hernández Sampieri Roberto

Metodología de la investigación

México, Editorial McGraw Hill,

1991.

Hernández y Rodríguez Sergio
Fundamentos de administración
México, Editorial McGraw Hill
1992.

Hernández y Rodríguez Sergio
Introducción a la administración un enfoque teórico práctico
México, Editorial McGraw Hill
1994.

Rodríguez Valencia J.
Como elaborar y usar los manuales administrativos
México, Editorial ECASA,
1992.

Rodríguez Valencia J.
Estudios de sistemas y procedimientos administrativos
México, Editorial ECASA,
1990.

Serra Roberto, Kastika Eduardo
Reestructurando empresas
México, Ediciones Machi,
1994.