



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

“DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA UNA
PEQUEÑA EMPRESA DEDICADA AL TRANSPORTE VERTICAL
(KOMSA ELEVATORS AND SERVICES, S. A. DE C. V.),
UBICADA EN LA CIUDAD DE MEXICO”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A N :

NELSON GILBERTO CISNEROS PEDRAZA

VERONICA DIAZ NOLASCO

ASESOR:

M.C.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.,

2005

m. 344876



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
PRESENTE

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Diseño de un Manual de Organización para una pequeña empresa dedicada al Transporte Vertical (Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V.), ubicada en la Ciudad de México".

que presenta el pasante: Nelson Gilberto Cisneros Pedraza
con número de cuenta: 9236849-9 para obtener el título de :
Licenciado en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Enero de 2005

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez. [Signature]

VOCAL LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez [Signature]

SECRETARIO L.A. Teresa Cruz Sánchez [Signature]

PRIMER SUPLENTE MCE. Ma. del Carmen Pérez Castillo [Signature]

SEGUNDO SUPLENTE MCE. Araceli Georgina Campos Carreón [Signature]

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

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

"Diseño de un Manual de Organización para una pequeña empresa
dedicada al Transporte Vertical (Komsa Elevators And Services,
S.A. de C.V.), ubicada en la Ciudad de México".

que presenta -- la pasante: Verónica Díaz Nolasco
con número de cuenta: 9237183-3 para obtener el título de :
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 17 de Enero de 2005.

PRESIDENTE MCE. Celia Rodríguez Chávez

VOCAL LAE. Jesús Alberto Viveros Pérez

SECRETARIO L.A. Teresa Cruz Sánchez

PRIMER SUPLENTE MCE. Ma. del Carmen Pérez Castillo

SEGUNDO SUPLENTE MCE. Araceli Georgina Campos Carreón

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM: Gracias por mi formación.

A la MCE Celia Rodríguez: Por su motivación y orientación, muchas gracias.

A mis profesores: Por su preparación y por instruirme, siempre gracias.

A Verónica: Por su apoyo incondicional, gracias Chiquis.

A Diana Amélie: Por que eres mi motivación para lograr el día de mañana, el respeto que quiero ganarme, gracias hijita.

A mis padres: Gracias por darme la vida e inducirme a la formación profesional, "lo logré".

A Dios: Humildemente te doy gracias Señor por todo lo que el día de hoy me regalas.

A todos aquellos que de alguna manera u otra han estado involucrados en mi educación, mil gracias.

A Nel: Gracias por darme la oportunidad de conocerme.

Nelson Gilberto

A Dios: Por la vida que me has permitido vivir y por estar sana, por la familia, el esposo e hija que tengo, por la fuerza que he demostrado para lograr lo que hasta ahora he conseguido, por el amor que me tienes. Te pido que nunca te alejes de mí porque sin ti no podré seguir, ni ser feliz.

A Nelson: Por tu forma de ser, el amor que me demuestras, las palabras que me dices, el apoyo demostrado en las diferentes situaciones que hemos vivido, por tu empeño, dedicación y cariño con el que trabajas para nosotras, por estar conmigo y por el hermoso regalo que nos dimos. Te amo Chiquis.

A Diana Amélie: Por ser quien inyecta nueva vida, esperanza y amor a mi espíritu y corazón. Gracias por tus sonrisas, miradas, travesuras y cariños que cada día me regalas sin que te des cuenta. Gracias por ser la niña linda y dulce que eres, espero ser la madre que necesitas y que llegues ha estar orgullosa de mí, como yo se que lo estaré de ti. Te quiero mucho Pirrus.

A mi madre: Por tu apoyo incondicional durante toda mi vida, por estar ahí siempre que te he necesitado, por que has sido parte de mis triunfos y consuelo en mis infortunios, por tus consejos, opiniones y sugerencias, pero sobre todo por darme la vida.

A mi padre: Porque tuviste que soportar y sortear muchos obstáculos para darme la educación que tengo. Por tu esfuerzo y ejemplo de responsabilidad, entrega y compromiso. Por facilitarme el camino, para llegar ha donde estoy, por tu cariño, confianza y apoyo, gracias.

A la UNAM: Por la oportunidad de obtener conocimiento, instalaciones, profesores y equipo profesional para mi formación.

AGRADECIMIENTOS

A la UNAM: Gracias por mi formación.

A la MCE Celia Rodríguez: Por su motivación y orientación, muchas gracias.

A mis profesores: Por su preparación y por instruirme, siempre gracias.

A Verónica: Por su apoyo incondicional, gracias Chiquis.

A Diana Amélie: Por que eres mi motivación para lograr el día de mañana, el respeto que quiero ganarme, gracias hijita.

A mis padres: Gracias por darme la vida e inducirme a la formación profesional, "lo logré".

A Dios: Humildemente te doy gracias Señor por todo lo que el día de hoy me regalas.

A todos aquellos que de alguna manera u otra han estado involucrados en mi educación, mil gracias.

A Nel: Gracias por darme la oportunidad de conocerme.

A la MCE Celia Rodríguez Chávez: Por su disposición, tiempo, apoyo y orientación en la conclusión de este trabajo.

A los profesores: Por sus conocimientos, experiencia y entrega para la formación de tantos profesionistas.

A todos mis amigos y compañeros: Han dejado enseñanzas, experiencias y muchos momentos para recordar.

Verónica

ÍNDICE DE LA TESIS

	Página
Introducción.	1.
Planteamiento del Problema.	3.
Objetivos de la Tesis.	6.
Hipótesis.	7.
Capitulo I. Conceptos Básicos.	
1.1.- La Importancia de la Administración.	8.
1.1.1.- Antecedentes de la Administración	11.
1.1.2.- Conceptos de Administración	14.
1.2.- Elementos Esenciales de la Administración (Proceso Administrativo).	16.
1.3.- La Administración Empírica.	19.
1.4.- Conceptos de Organización y de Empresa.	21.
1.5.- Tipos de Organización.	25.
1.6.- La Reorganización.	41.
Capitulo II. Manuales Administrativos.	
2.1.- Antecedentes.	44.
2.2.- Concepto de Manual.	45.
2.3.- El Manual como Medio de Comunicación.	46.
2.4.- Objetivos de los Manuales.	47.
2.5.- Ventajas y Limitaciones de los Manuales Administrativos.	48.
2.6.- Clasificación de los Manuales.	50.
2.7.- Los Manuales Administrativos en las Organizaciones Pequeñas y Medianas.	53.

Capitulo III. Manual de Organización.

3.1.- Importancia y Objetivos del Manual de Organización.	54.
3.2.- El Proceso de Planeación de los Manuales.	56.
3.3.- El Proceso de Elaboración de los Manuales.	61.
3.4.- Contenido del Manual de Organización.	72.

Capitulo IV. Caso Práctico.

4.1.- Antecedentes de Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V.	79.
4.2.- Investigación.	81.
4.3.- Diagnóstico.	84.
4.4.- Propuesta.	87.

Conclusiones.	128.
---------------	------

Bibliografía.	129.
---------------	------

INTRODUCCIÓN

En México existen una gran cantidad de empresas que operan empíricamente o con escasos conocimientos sobre la administración de las mismas, lo que ha tenido como consecuencias la obsolescencia de sus productos, la poca competitividad con respecto al mercado mundial, la nula exportación y atraso en los métodos y procedimientos.

Para poder subsistir en este mundo cada vez más globalizado se deben tomar medidas drásticas para poder entrar o continuar en él. La empresa motivo de nuestro estudio se encuentra en una situación similar, ya que al competir con empresas de alto nivel, ella debe optimizar al máximo los recursos con los que cuenta, al no hacerlo simplemente no tendrá armas para competir.

Una manera de iniciar esta optimización es el diseño de un Manual de Organización, ya que este le proporcionará una visión más clara de lo que es, y adonde quiere llegar la organización. A través de él se informará a los miembros de ésta, en forma sistemática y claramente las actividades a desarrollar, su lugar jerárquico, su responsabilidad y los procedimientos por los cuales esas actividades se cumplirán.

El Manual de Organización no es sólo un compendio de información sobre antecedentes, políticas y procedimientos sino un apoyo en el flujo de la comunicación interna entre los diferentes niveles de la empresa, así como un instrumento que facilita el reclutamiento selección e inducción del personal de nuevo ingreso.

Por estos motivos consideramos necesario que en Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V. se diseñe un Manual de Organización para que se aprovechen de la mejor manera los recursos humanos, materiales y técnicos, evitando con él la duplicidad y omisión de actividades, facilitando el aprendizaje y orientación cuando se presente algún contratiempo o duda sobre como proceder ante algo, ahorrando con esto tiempo, dinero y esfuerzos, así como la pronta adaptación del personal y la adecuada delegación de responsabilidades.

Es importante mencionar que en la actualidad las empresas que más rápido se adaptan a los cambios externos que surgen día a día, tendrán mayor oportunidad de éxito, uno de los elementos fundamentales sobre los cuales Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V. debe enfocarse es en el Manual de Organización al cual podrá hacer las modificaciones necesarias para adaptarse a dichos cambios.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la empresa Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V., se tienen varias situaciones que implican ineficiencia y que a continuación mencionaremos:

Komsa es una organización de administración informal o empírica, que a través del tiempo ha tenido en sus filas a gente que poco a poco ha tratado de dar una forma funcional y práctica a cada una de las operaciones, obviamente esto ha sido de manera provisional y no siempre con los mejores resultados. Realmente Komsa ha crecido sin una estructura definida, sin un rumbo de acción que incluya objetivos, misión, visión, etc. por lo tanto las soluciones que ha proporcionado a sus clientes, personal externo e interno han sido muy deficientes.

Se pueden citar algunos aspectos muy claros que justifican nuestro comentario y que enumeramos a continuación:

- a) Komsa carece de un organigrama que permita definir las áreas que la integran, así como los responsables de las mismas.
- b) Esta empresa no tiene delimitación de funciones y/o descripción de puestos, es decir; Algunos empleados realizan labores de diversas áreas y otros no cubren las propias. Se han suscitado problemas de confusión en cuanto a quien le toca hacer cada tarea.

- c) La comunicación organizacional en KOMSA es deficiente ya que no cuenta con los documentos internos (manuales, reportes, informes, controles, memorandums, consecutivos, etc) que vayan ilustrando la consecución de tareas ordinarias.
- d) No se cuenta con una Misión y Visión de la organización, así como los Objetivos generales y específicos que se pretenden alcanzar, por lo que se trabaja en la completa anarquía.
- e) En algunos departamentos no cuentan con un Control adecuado, por ejemplo: Almacén (entradas, salidas e inventarios) y por lo tanto los repuestos, refacciones, etc, carecen de certeza del costo y disponibilidad de los insumos.
- f) Empieza a tener cada día una cantidad mayor de operaciones y no sabe cómo atender esa demanda.
- g) Con los puntos anteriores, tenemos que se desmotivan los empleados al enfrentarse a la duplicidad de labores y ausencia (incumplimiento) de alguna tarea.
- h) Simplemente Komsa no cuenta con un manual de organización que guíe al personal en general y facilite sus operaciones.

En la actualidad, Komsa tiene en sus manos la posibilidad de crecer de una forma importante, por lo tanto debe establecer de manera formal los cimientos que le permitirán posteriormente responder eficientemente a las demandas administrativas del mercado, dar información oportuna que le permitan la toma de decisiones más práctica y efectiva.

Es por esto que nosotros determinamos la necesidad de un documento tan importante como lo es un manual de organización.

OBJETIVOS DE LA TESIS

- I. Proponer un manual de organización que aporte las bases administrativas para una mayor eficiencia en sus áreas.
- II. Establecer el manual como apoyo y delimitación de funciones de las diferentes áreas de la organización.
- III. Facilitar la labor administrativa en la empresa y fomentar la correcta comunicación entre sus departamentos.

HIPÓTESIS

Si se implementa un manual de organización en KOMSA, se podrá tener un mayor aprovechamiento de los recursos materiales, técnicos y humanos, reflejado en el incremento de la eficiencia, facilitando la comunicación, instrucción y guía de los esfuerzos de la organización, por medio de la delimitación de las funciones que corresponden a cada uno de los puestos.

CAPÍTULO I.

CONCEPTOS BÁSICOS

1.1 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es muy importante para el buen funcionamiento de una empresa, por ejemplo; en México una gran cantidad de los casos de quiebra de las empresas, es la falta de gerentes capaces de administrar negocios.

La buena marcha de un negocio necesita de un sin número de factores ligados estrechamente entre sí para que funcionen en armonía y cada uno en proporción a su tarea específica, sin embargo, el triunfo y éxito de las empresas depende de varios puntos fundamentales, por ejemplo; la administración como ya mencionamos, la publicidad, ventas, entre muchos otros más.

Algunos gerentes han mal interpretado la función de Administrar. Administrar no consiste en entender un balance, dar órdenes, manejar gente o coordinar una compañía, es algo más, en sentido práctico consiste en obtener resultados positivos a través de otras personas, para lo cual es necesario la utilización de seis elementos fundamentales del proceso administrativo; Preveer, Planear, Organizar, Integrar, Dirigir y Controlar (los cuales explicaremos más adelante).¹

¹ MERCADO H, Salvador. *Administración aplicada teoría y práctica*. LIMUSA, México, 1995, Págs. 92-94

Agustín Reyes Ponce en su libro *Administración de Empresas* (teoría y práctica) cita los siguientes puntos para destacar la importancia de la Administración y que a continuación citamos:

1. La administración se puede aplicar en cualquier organismo social, aunque lógicamente será más necesaria cuanto mayor y complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende de que tan buena sea su administración y sólo a través de ésta y de sus recursos materiales, humanos y tecnológicos con que cuente.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica y científica es obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar sin una administración sumamente técnica. En ella, es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
4. Para las empresas pequeñas y medianas quizás su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea la mejor coordinación de sus recursos, en lo que evidentemente son superados por las grandes compañías.
5. El aumento en la productividad es uno de los fines más importantes en la actualidad, ésta depende como se menciona, de la adecuada administración de las empresas y si cada miembro de ésta es eficiente y productivo, la sociedad formada por ellos, lo será también.
6. En especial para los países en desarrollo, uno de los requisitos esenciales es la mejora en la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, el desarrollo y calificación de sus empleados y trabajadores, etc., es indispensable la más eficiente técnica de

coordinación de todos los elementos, la que viene a ser el punto de partida para su desarrollo.²

Cuando un grupo de personas se reúnen para alcanzar un objetivo en común, se necesita de un organismo que los encamine a este logro, la manera en que se realice, en el tiempo y con el menor costo posible dependerá de este órgano.

Hoy en día la mayoría de las empresas necesitan cada vez más de capitales tan grandes que sería casi imposible que la dirección de éstas quedará en una sola persona, esto implica que la dirección tenga subordinados más especializados a los cuáles poder delegar autoridad y responsabilidad, la relación entre jefes y subordinados ha cambiado al dar órdenes y esperar que estas sean acatadas a ciegas como ocurría antes.

El efecto principal de la evolución de la administración ha sido profundizar más el estudio de la división del proceso administrativo que ha servido para mejorar la administración industrial y últimamente en tratar de entender las motivaciones humanas.

La administración dinámica actual obliga a considerar circunstancias externas como los mercados extranjeros, condiciones futuras, proyectos de la competencia e influencias sobre políticas planeadas con estos factores para los siguientes cinco, diez y quince años.³

² REYES P, Agustín. *Administración de empresas Teoría y práctica, Parte II*. LIMUSA, México, 1986. Pág. 28.

³ LARIS C, Francisco J. *Administración Integral*. CECSA, México, 1980. Págs.46-47

A manera de conclusión nosotros pensamos como sea ha mencionado anteriormente, que si no se cuenta con una adecuada administración, el logro de los objetivos y/o el fin que se pretende alcanzar al fundar o pertenecer a una empresa, se enfrentarán a una gran cantidad de dificultades y obstáculos, así como a la no adecuada utilización de los recursos con que los cuenta ésta. Se presentarán también la duplicidad de funciones, cuellos de botella, deficiencia en la delegación de autoridad y responsabilidad, por mencionar sólo algunos, por lo tanto, consideramos de fundamental importancia que en toda organización se cuente por lo menos con los conocimientos básicos de la administración para poder dirigir de la mejor manera los esfuerzos de sus integrantes.

1.1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para mencionar los antecedentes de la administración podríamos remontarnos a la era glaciaria donde el hombre al unirse con otros hombres conseguían la caza de mamuts y otros animales para su sustento, dándose así una auténtica organización, desde el momento en que se emplea un esfuerzo común coordinado.

Posteriormente aparecieron el pastoreo y la agricultura, ya con la figura de un jefe, éste por lo general era el más fuerte y bravo ó el más viejo y sabio dando origen a lo que se conoce como patriarcado.

Al ver las enormes ventajas de la división de trabajo para obtener un bienestar común, en ocasiones con dirección de uno o más jefes, utilizando instrumentos elaborados con huesos de animales, con el labrado de la tierra el hombre se convirtió en sedentario.

Con el descubrimiento de los metales nacen los primeros oficios como la alfarería, y la fabricación de hachas, puntas de lanzas, etc., es decir; una actividad artesanal, naciendo entonces el comercio que se realizaba por trueque.

En la Edad Media aparece la administración conocida como feudo, consistía en la reunión de un grupo de personas que servían a un terrateniente a cambio de comida y protección.

Dos hechos históricos contribuyeron al desarrollo de la dinámica empresarial de nuestros días; la Revolución Industrial y Mecánica.

Alrededor de 1760 en Inglaterra se dio la Revolución Industrial que transformó el ritmo de vida primero de los habitantes y después del mundo entero. Consistió en el desplazamiento de los artesanos, maestros, oficiales y aprendices de sus talleres caseros a centros de trabajo llamados fábricas, reunidos y dirigidos por un patrón o dueño de los materiales proporcionados al artesano para el desempeño de su labor, naciendo una nueva aristocracia, la de los dueños de las fuentes de trabajo.

Las unidades producidas por el obrero ya no eran compradas a él, sino al dueño pues era él, el dueño de los materiales, el obrero recibió su retribución económica del patrón quién le pagaba una cantidad de dinero por cada jornada de trabajo que entonces era de 15 a 18 horas diarias.

La Revolución Mecánica es consecuencia de la Revolución Industrial, uno de los beneficios proporcionados por la mecanización de los elementos materiales del trabajo fue hacer menos pesada la labor de los obreros, con la

mecanización los centros de trabajo proliferaron por el mundo realizando una gran variedad de artículos.⁴

La Revolución Industrial transformó de la noche a la mañana la producción artesanal en producción en masa, con este incremento en las producciones se vuelven necesarios nuevos mercados, ya que los locales y nacionales pronto se saturaron, surgiendo la inquietud de viajar a consumidores más lejanos con los que se impone la especialización y el mejoramiento de los transportes, de la comunicación y por ende de los sistemas administrativos, ahora un sólo propietario es insuficiente, se necesita de grandes capitales, formándose la era del Capitalismo.

De 1903 a 1921 es el período en el que se puede llamar de **Investigación Científica** de los principios y elementos de la administración en todos sus campos y especialidades.

De 1921 a 1945 con los conocimientos derivados de la investigación y con la experiencia tenida de las dos guerras mundiales, ocurre un período de **Consolidación**.

De 1946 a 1970 se da la mecanización de la administración, la **Integración** del conocimiento formado por la ciencia administrativa, con la ayuda de los adelantos electrónicos, del estudio de la mente humana, de sus reacciones y un modo suave e inductivo de dirigir.⁵

⁴ MERCADO H, Salvador. Op. Cit. Pág.1

⁵ LARIS C, Francisco J. Op. Cit. Págs. 22-24

1.1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

Como mencionamos anteriormente en forma práctica podríamos decir que la administración es el hacer las cosas a través de otras personas, la administración no sólo se puede aplicar a una industria, su aplicación es tan amplia que sirve para cualquier actividad humana; comercio, servicios públicos, hospitales, universidades, ejército, etc.

Pero mencionaremos algunas definiciones que consideramos importante citar:

Para los autores neoclásicos, "La administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para un objetivo común. El buen administrador es, naturalmente aquel que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con el mínimo uso de los recursos, de esfuerzos y con menos interferencias con otras actividades útiles".⁶

Agustín Reyes Ponce nos menciona las siguientes definiciones en su libro Administración de Empresas:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social".

"Administrar es la técnica de la coordinación".

⁶ CHIAVENATO, Adalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, McGRAW HILL, México, 1989. Pág.189

“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”.⁷

Para Stephen P. Robbins; “Se refiere al proceso de coordinación e integrar actividades de trabajo para que éstas se lleven a cabo en forma eficiente y eficaz con otras personas y por medio de ellas”. Partes que componen esta definición:

Proceso; representa las funciones continuas de las actividades primarias, dichas funciones se denominan como planeación, organización, dirección y control.

Eficiencia; es un parte vital en la administración, se ocupa de minimizar los costos de los recursos, ésta describe el como “hacer bien las cosas”, es decir; no desperdiciar recursos.

Eficacia; describe el como “hacer lo que es apropiado” para alcanzar las metas. La eficiencia se enfoca en los medios, mientras que la eficacia en los fines, el logro de los metales de la organización.⁸

Para nosotros la administración es: La ciencia que nos ayudará a encaminar los esfuerzos de los interesados, hacia al correcto aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta para el logro efectivo del fin común.

⁷ REYES P, Agustín. *Administración de empresas Teoría y Práctica, Parte I*. LIMUSA, México, 1987, Pág. 26

⁸ P. ROBBINS, Stephen. *Administración*. MAY, México, 2000, Pág. 4

1.2 ELEMENTOS ESENCIALES DE LA ADMINISTRACIÓN (PROCESO ADMINISTRATIVO)

Según el autor que se consulte éste describirá cada uno de elementos que forman el proceso administrativo, a continuación se mostrará un cuadro con las diferentes funciones del proceso administrativo según cada autor.⁹

Como el objeto de esta investigación no es el desarrollo de estos elementos solamente tocaremos lo puntos más importantes.

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ Y O'DONNELL	NEWMAN	DALE	WADIA	MINER
Prever Organización Comandar Coordinar Controlar	Investigación Previsión Planeamiento Organización Coordinación Comando Control	Planeamiento Organización Admón. Personal Dirección Coordinación Información Presupuesto	Planeamiento Organización Designación de Personal Dirección Control	Organización Planeamiento Liderazgo Control	Planeamiento Organización Dirección Control	Planeamiento Organización Motivación Innovación Control	Planeamiento Organización Dirección Coordinación Control

Nosotros consideramos que la separación que menciona Agustín Reyes Ponce sobre los elementos mecánicos y dinámicos de la administración encierran en una forma global todos los elementos importantes para la correcta administración de un negocio, los cuales son; Previsión, Planeación, Organización, estos corresponden a la mecánica, la Integración, Dirección y Control, a la dinámica. A continuación daremos una explicación breve de cada uno de ellos:

⁹ CHIAVENATO, Adalberto. Op. Cit. Pág. 197

Previsión: consiste en la determinación de lo que se desea hacer a través del organismo social, la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que se encontrará, hasta los posibles cursos de acción, ésta comprende la fijación de los objetivos, el descubrimiento de los medios con que se puede contar, los cursos alternativos, es decir, es la adaptación de los medios con los fines propuestos para ver cuantas alternativas distintas se tienen. Debe responder ¿Qué puede hacerse?

Planeación: es la determinación del curso de acción que se habrá de seguir para lograr un objetivo, si la planeación es adecuada ayudará a lograr los resultados deseados, de la mejor forma, con el menor tiempo y esfuerzo. Los planes incluyen decisiones de importancia, como el establecimiento de políticas, programas, determinación de métodos específicos, procedimientos, presupuestos, pronósticos, etc., para facilitar la toma de decisiones rutinarias, así como el establecimiento de células diarias de trabajo. Se debe responder a la pregunta ¿Qué se va a hacer?

Organización: se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, al agrupamiento de actividades y funciones necesarias para el logro de los planes y objetivos, definiendo las relaciones jerárquicas (unidad de mando), la delegación de autoridad y responsabilidad, las líneas de comunicación tanto vertical como horizontal. Esta función debe responde a la pregunta; ¿Cómo lo vamos a hacer?

Integración: consiste en la obtención de los recursos tanto materiales y humanos necesarios para llevar a cabo los planes. La integración agrupa; la comunicación, reunión armónica de los elementos, la selección, el entrenamiento, compensación y de desarrollo del personal.

Dirección: consiste en la expedición de instrucciones a los responsables para que se lleven a cabo los planes, así como el impulsar, vigilar y coordinar a los involucrados en el desempeño de éstos, para que se realicen del modo más eficiente, incluye la comunicación de órdenes y las relaciones personales entre jefes y subordinados. Responde a la siguiente pregunta; ¿Cómo se esta haciendo?

Control: es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con lo planeado, con el fin de conocer si se ha obtenido el resultado que se esperaba, nos permite realizar comparaciones y poder detectar posibles desviaciones según con los planes, además nos permite establecer medidas correctivas o mejoras e incluso la formulación de nuevos planes. Responde a la pregunta; ¿Cómo se ha realizado?

Para tener una mejor comprensión mostraremos una síntesis de lo antes mencionado:¹⁰

¹⁰ P. ROBBINS, Stephen. Op. Cit. Págs.8-11

PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	CONTROL	CONDUCE A →
Definir metas, establecer la estrategia y desarrollar subplanes para coordinar las actividades.	Determinar qué es necesario hacer, como se llevará a cabo y quién lo realizará.	Dirigir y motivar a todas las partes involucradas y resolver conflictos.	Vigilar las actividades para asegurarse de que se realicen tal como fue planeado.	Cumplir el propósito declarado de la organización.

1.3 LA ADMINISTRACIÓN EMPÍRICA

Como ya vimos anteriormente, las sociedades primitivas se reunieron primeramente para la obtención de alimentos y vestido, al detectar las ventajas que traía continuaron reuniéndose no sólo para cubrir estas necesidades, también para celebrar ritos religiosos o para defenderse de otras asociaciones.

Un ejemplo muy claro de la aplicación de la administración en la antigüedad es la construcción de las pirámides de Egipto, obras que llevaron muchos años realizarlas, lo cual requirió de una adecuada administración para transportar, pulir, colocar las piedras, entrenar, mandar, coordinar a la gente y controlar toda la obra, además de la provisión económica para sufragar los costos.

En el Ejército hay otro ejemplo de organización en las centurias romanas. Napoleón modificó las estructuras tradicionales al ordenar la especialización de cuerpos de suministro, el ejército prusiano se organizó en unidades de mando

proporcionándole mayor movilidad, este sistema fue utilizado hasta la Segunda Guerra Mundial. La Iglesia Católica podría ser el ejemplo más antiguo de organización efectiva de los más de 2000 años que tiene de existir.

En 1760 con la llegada de la Revolución Industrial vinieron también otras necesidades para administrar y organizar tantos cambios. La separación del trabajador sobre el control de su trabajo y su transformación al dejar de ser miembro de una organización familiar y pasar a ser miembro de un grupo de trabajadores especializados, transformó y complicó el trabajo de la administración. Con un grupo pequeño, sólo necesitaba el jefe, planear diariamente su trabajo, controlaba a los trabajadores directamente, y sólo con la vista dirigía personalmente. Cuando varios grupos se reúnen para trabajar coordinadamente en la obtención de un fin común, el problema de la administración se complica.

No se contaba entonces con un cuerpo organizado de teoría administrativa y cada quién desarrollaba sus propios principios en forma empírica que transmitía verbalmente a su sucesor en el puesto ejecutivo.¹¹

En la actualidad, desafortunadamente muchas empresas aún cuentan con sistemas parecidos, aunque hoy en día se tiene una gran cantidad de información, los dueños o propietarios de algunas empresas no saben a quién recurrir o donde obtener mayor información para la resolución de sus problemas, además de que la prestación de servicio de consultaría (o staff) son costosos por lo que no están al alcance de cualquier empresa.

¹¹ LARIS C, Francisco J. Op. Cit. Pág. 23

La falta de los conocimientos básicos para una adecuada administración puede traer varias dificultades para el buen logro de los objetivos que se pretendan alcanzar, además de no tener la capacidad de dar el mejor uso a los recursos de la empresa, así como fallas en la delegación de autoridad, en la designación y desempeño de las funciones, entre otros. Como vemos, la administración empírica nos podrá ayudar a subsistir en el mercado donde se mueva la organización pero no nos ayudará en el momento en el que se tenga la intención de crecer o abarcar un mercado mayor al que se tiene, cuanto mayor son las actividades y movimientos mayor será la complejidad de éstos, por lo que el empirismo sólo obstaculizará el desarrollo y crecimiento de la organización y de sus miembros.

Como conclusión podemos decir que la administración científica es el desarrollo de una mente inquisitiva, de la que resulta la investigación inteligente, en búsqueda de mayores conocimientos. Mientras que la administración empírica se basa en la experiencia de las personas y no en pasos bien definidos.

1.4 CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN Y DE EMPRESA

En la práctica nos hemos topado con que existe una confusión acerca de la diferencia entre el concepto de organización y empresa, por lo que en esta sección trataremos de esclarecer esta confusión, estableciendo las diferencias entre ambos términos, primeramente citaremos conceptos de algunos autores acerca de organización y posteriormente sobre la empresa.

Elmore Peterson "Organización es un proceso y una estructura modelo ideada para especializar y realizar el trabajo de la administración por medio de la asignación de autoridad, responsabilidad y establecimiento de canales de

comunicación entre los grupos de trabajo para asegurar la coordinación y eficiencia en el desarrollo de las tareas asignadas”

Laudburg y Spriegel “Organización es la relación estructural entre los diversos factores de la empresa (capital, tierra y trabajo). Organización es el marco donde se efectúan las operaciones de la empresa. Comparando el organismo social llamado empresa con el organismo humano, la organización es el esqueleto óseo: orden, articulación, sistema y acciones armoniosas.”

Laris Casilla “Organizar es dar a las partes de un todo la coordinación necesaria para que pueda funcionar.”¹²

Idalberto Chiavenato “Las organizaciones son caracterizadas por un conjunto de relaciones sociales estables deliberadamente creadas, con la explícita intención de alcanzar objetivos y propósitos. Así una organización es una unidad social dentro de la cual las personas alcanzan relaciones estables entre sí en el sentido de facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas.”¹³

Para nosotros, Organización: es el establecimiento de la estructura a través de la cual se designará y coordinará la autoridad, responsabilidad y canales de comunicación entre los grupos de trabajo para la realización más eficiente de sus funciones, el logro de los objetivos y metas de la empresa.

Podemos mencionar algunas características específicas de toda organización:

- Cada organización tiene un propósito distintivo.

¹² Idem, Pág. 41

¹³ CHIAVENATO, Adalberto. Op. Cit. Págs. 360-361

- Esta formada por personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras , es decir , interactúan
- Desarrolla determinada estructura en forma deliberada para que estas personas puedan realizar su trabajo.
- Estas personas tienen objetivos particulares, por lo que esperan que al realizar ciertas acciones dentro de la organización les ayude a realizar estos objetivos.
- Estas interacciones pueden ayudar también a realizar objetivo mancomunados compatibles, tal vez distintos, pero relacionados con los objetivos particulares.¹⁴

En resumen el término organización se refiere a una entidad que tiene un propósito distintivo, cuenta con personas o miembros y tiene una estructura deliberada de algún tipo.

La organización no es un fin, sino un medio para permitir a la empresa alcanzar adecuadamente determinados objetivos. Cada empresa tiene su propia estructura en función de sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o servicios que presta.

Concepto de Empresa

Es la unidad económica – social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responde los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa. Los

¹⁴ P. ROBBINS, Stephen. Op. Cit. Págs. 4-5

elementos que la forman son: edificios, maquinaria y equipos, materias primas, dinero, hombres y sistemas.¹⁵

Algunos puntos importantes para mencionar:

Fundamento económico; se considera una "unidad de producción de bienes y servicios para satisfacer su mercado."

Objetivos; Son los fines o metas que pretende alcanzar, deben representar esperanzas o deseos, razonablemente alcanzables. Cada empresa tiene metas múltiples cada una deberá ser establecida considerando a las demás. Se consideran tres tipos de objetivos: de servicio, social y económico.

Servicio: a) Consumidores, satisfacer las necesidades de éstos con los productos o servicios de la empresa.

Social: a) Colaboradores, buen trato económico y motivacional.

b) Gobierno, cumplimiento de la tasa tributaria para realizar las actividades gubernamentales.

c) Comunidad, actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

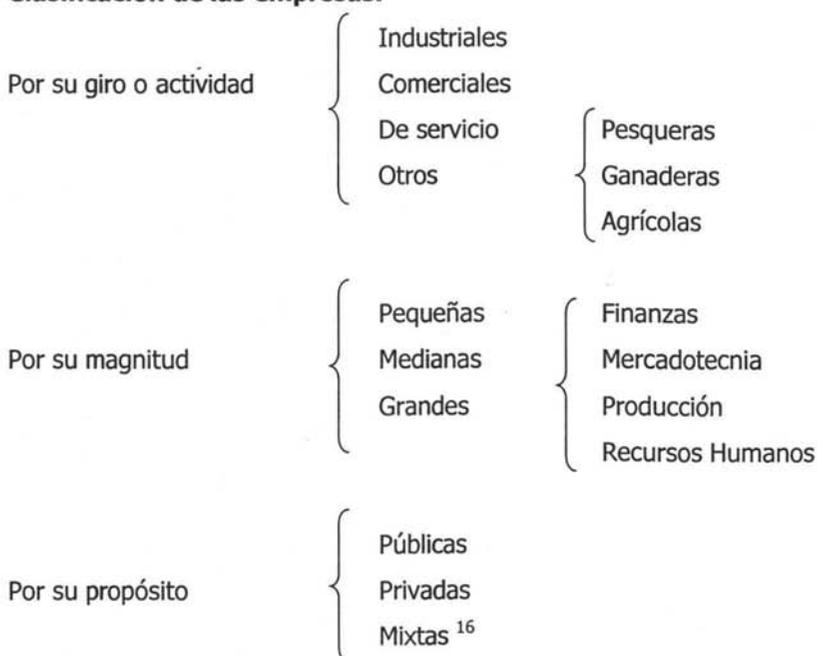
Económico: a) Inversionistas, pago de dividendos en proporción al riesgo.

¹⁵ AUDIRAC C, Carlos A, et al. *ABC del desarrollo organizacional*. TRILLAS, México, 1994, Pág. 31

b) Acreedor, liquidación de intereses y a los que complementan la estadía de la empresa.

c) Empresa, reinversión proporcional de las utilidades que garanticen crecimiento de ésta.

Clasificación de las empresas.



1.5 TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Al igual que en el proceso administrativo, según el autor que se consulte, determinará ciertos tipos de organización, pero consideramos que el autor Idalberto Chiavenato es quien nos da un panorama más explícito acerca del tema, por lo que nos basaremos en lo que él menciona.

¹⁶ MERCADO H, Salvador. Op. Cit. Págs. 32-35

Organización Formal

Desde el punto de vista de esta organización, en una empresa, están enfocadas sus funciones hacia el objeto de producir bienes y servicios, éstos objetivos están condicionados por el giro, los medios con que cuenta y la situación socioeconómica donde se ubica.

Características:

1. División del trabajo; el objetivo primordial de las organizaciones es la producción de algún producto, esta producción para poder realizarla eficientemente se podría alcanzar con la división de trabajo ya que al segmentar las fases en la producción, se lograría realizar una mayor cantidad de artículos por una misma persona. Esta actividad tuvo sus orígenes con la Revolución Industrial al implementarse las líneas de producción.

Consecuencias de la división del trabajo a corto plazo;

- a) Mayor productividad y mayor rendimiento del personal involucrado.
 - b) Mayor eficiencia de la organización, como resultado de lo anterior
 - c) Reducción de los costos de producción, principalmente en mano de obra y de materiales directos.
2. Especialización; como resultado de la división del trabajo trajo consigo, que al separarse las actividades en la producción se tuvieron funciones específicas y especializadas, con esto se facilitaba el aprendizaje, mayor calidad del producto, así como la disminución en el costo y la fácil sustitución de los operarios.

3. Jerarquía; como consecuencia de la especialización surge la función de mando cuyo propósito es el de controlar y dirigir todas las actividades. Por lo que se hace necesario para la organización contar no solo con una estructura funcional sino también jerarquía. Esta divide a la organización en niveles de autoridad, teniendo los niveles superiores una cierta autoridad sobre los niveles inferiores. Cuanto mayor sea la organización mayores serán los niveles jerárquicos que requiera, dicha nivelación representa la especialización y responsabilidad en cada uno de los niveles, formando casi siempre una pirámide.
4. Distribución de la autoridad y responsabilidad; la jerarquización representa la distribución de la autoridad, responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. La autoridad es poder otorgado por la organización para dirigir a otros a que ejecuten algo, para la realización de los objetivos de la empresa, este derecho va disminuyendo a medida que se descienda en los niveles jerárquicos. La autoridad emana del superior hacia el subordinado cuando se hace una designación de deberes, mientras que la responsabilidad es la obligación simultáneamente exigida al subordinado para que éste realice tales deberes.
5. Racionalismo de la organización formal; una organización es un conjunto de sujetos reunidos para realizar diferentes funciones y con distintos niveles jerárquicos, los cuales deberán sujetarse a ciertas normas de comportamiento, es decir, que dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán racionalmente, de acuerdo con dichas normas prescritas para cada uno de ellos.

Organización Lineal

Es la más antigua y simple de las estructuras, la denominación lineal se debe a que entre el superior y subordinado existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área, toda vez que las líneas de comunicación son rígidamente establecidas. Es tipo de organización es típica en empresas pequeñas pues la función básica aparece en primer lugar y pasan a constituir el fundamento de la organización.

Características:

1. Autoridad lineal y única; la principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados como consecuencia de la autoridad de mando. Cada subordinado se reporta y recibe órdenes exclusivamente de un solo jefe.
2. Líneas formales de comunicación; las comunicaciones entre los cargos de la organización son efectuadas únicamente a través de las líneas existentes en el organigrama, son por tanto comunicaciones lineales y formales.
3. Centralización de las decisiones; al contar con una autoridad máxima es en éste donde se encuentra la toma de decisiones y el control de la organización.
4. Aspecto piramidal; debido a la centralización y autoridad, la organización presenta una formación piramidal. Teniendo como resultado que a medida que aumenta el nivel jerárquico más aumenta la generalización y centralización, a medida que disminuye el nivel

jerárquico más aumenta la especialización y la delimitación de responsabilidades.

Ventajas:

- Estructura simple y de fácil comprensión.
- Nítida y clara de limitación de la responsabilidad.
- Es bastante estable.
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

Desventajas:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad, dificultando la innovación y adaptación a las nuevas condiciones de la sociedad moderna.
- La autoridad lineal basada en el mando único y directo puede volverse autocrático provocando rigidez en la disciplina y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.
- La organización lineal enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando, suponiendo la existencia de jefes capaces de hacer y saber todo, volviendo a los jefes generalistas.
- La unidad de mando hace al jefe generalista que no se puede especializar en ninguna cosa.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación.
- Las comunicaciones por ser lineales, se vuelven indirectas, demoradas, sujetas a intermediarios y distorsiones.

Organización Funcional

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

Características:

1. Autoridad funcional o dividida; existe la autoridad dividida que es relativa y basada en la especialización. Cada subordinado se reporta a muchos superiores, sólo en los asuntos de la especialidad de cada uno. Ningún superior tiene autoridad sobre los subordinados, solo parcial y relativa.
2. Líneas directas de comunicación; las comunicaciones entre los órganos o cargos es directa sin intermediarios la organización funcional busca la mayor rapidez entre los diferentes niveles.
3. Descentralización de las decisiones; las decisiones son delegadas a los cargos que tienen los conocimientos especializados par su mejor implementación. No es la jerarquía, sino la especialización la que las promueve.
4. Énfasis en la especialización; la organización funcional se basa en la prioridad de la especialización de todos los cargos u órganos, en todos los niveles de la organización.

Ventajas:

- Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la organización, ésto permite a cada miembro realizar y concentrarse total y únicamente a su trabajo o función.
- Permite la mejor supervisión técnica posible, con la especialización en todos los niveles cada uno se reporta con expertos en su campo.

- Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediarios, son más rápidas y con menos distorsiones al tener contacto directo en los diferentes niveles y cargos, sin seguir estrictos canales de comunicación.
- Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución, gracias a la especialización hay quien realice cada función separadamente, permitiendo la plena concentración en cada actividad sin intervenir en alguna otra.

Desventajas:

- Dispersión y consecuentemente pérdida de autoridad de mando, la sustitución de la autoridad lineal por la autoridad funcional tiene como consecuencia para los cargos superiores dificultades en el control del funcionamiento de los niveles inferiores.
- Subordinación múltiple, así como se tienen problemas con la autoridad de igual manera con la limitación de las responsabilidades en ciertas actividades y ya que algunas se sobreponen se corre el riesgo de buscar la orientación inadecuada para algún problema.
- Tendencia a la competencia entre los especialistas, debido a la especialización de cada miembro tienden a defender su punto de vista ante los problemas que surjan, olvidando la visión de conjunto de la organización.
- Tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización, la competencia más la pérdida de la visión de conjunto, trae como consecuencia la divergencia y multiplicidad de objetivos creando tensión, conflicto, hostilidad, sentimiento de oposición y resistencia a cooperar entre los especialistas.
- Confusión en cuanto a los objetivos, como la subordinación se da ante varios superiores al mismo tiempo, el subordinado no siempre sabe

exactamente con quién resolver un problema. Esta duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en los objetivos que deben ser alcanzados.

Organización Línea – Staff

Es la combinación entre la organización lineal y funcional, en este tipo de organización existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (de apoyo y consultoría) manteniendo relación entre ellos. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio de escala, mientras los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Las diferencias existentes entre línea y staff son:

- ✓ Relación con los objetivos de la organización, es decir las actividades de línea están directamente relacionadas o los objetivos básicos de la organización, mientras que las de staff están ligadas indirectamente. En la mayoría de las organizaciones el objetivo principal es la producción y venta, por lo que son estos los órganos de línea y actividades finales, el resto de las actividades son consideradas como staff y actividades medio.
- ✓ Tipo de autoridad, los órganos línea tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o relacionadas directamente a los objetivos de la organización (autoridad línea), los órganos de staff, tienen autoridad de asesoría, de planeación y control, de consultoría y recomendación (autoridad funcional). La autoridad de línea es ejercida sobre personas principalmente mientras que la de staff es ejercida sobre ideas y planes. En línea, la autoridad es mediante una relación funcional y de consultoría. Por lo tanto, el hombre de línea necesita del staff para

poder desarrollar sus actividades, mientras que el hombre de staff necesita de la línea para poner sus ideas y planes.

Características:

1. Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, la principal característica es la de poseer características de ambas organizaciones simultáneamente. Cada órgano reporta a un único órgano supremo, sin embargo cada órgano recibe también asesoría y servicios especializados de diversos órganos de staff. Existe siempre la autoridad lineal de un órgano sobre sus subordinados y existe también autoridad funcional de un órgano de staff cuando se trata de asuntos de su especialidad, por ejemplo; un departamento de control de calidad tiene autoridad lineal sobre su propio personal aunque tenga autoridad funcional sobre los asuntos de calidad de los productos de la empresa.
2. Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación, la compleja red de comunicación de la organización línea – staff la constituyen líneas formales de autoridad, responsabilidad lineal, líneas directas de asesoría y prestaciones de servicios de staff.
3. Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores), los miembros del staff se dedican a los trabajos que requieren estudio e investigación, concentran su atención en asuntos de planeamiento y problemas del negocio, por lo que los jefes de líneas quedan libres para prestar su atención a la ejecución de los reglamentos y prescripciones formulados por el staff. La autoridad y responsabilidad del staff no disminuye la autoridad y responsabilidad

de los jefes de línea, no obstante son estos en quien recaen las responsabilidades de la ejecución de los planes.

4. Jerarquía "versus" especialización, a pesar de la convivencia entre las características lineales y de staff existe un nítido predominio del aspecto lineal. Este tipo de organización se caracteriza por el mantenimiento del principio de la jerarquía, de la nivelación de grados de autoridad lineal sin abusar de la especialización. Así la jerarquía (lineal) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría.

Ventajas:

- Asegura asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de autoridad única, los especialistas prestan servicios, dichos servicios no necesitan ser exactamente aceptados como son recomendados. Obviamente, la línea los adaptara a su manera, así el staff alivia a la línea de aquellas tareas de asesoría y especialización permitiéndole concentrarse en las principales actividades y responsabilidades sin perder autoridad de mando.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff, mientras los órganos de línea están concentrados en sus actividades a través de sus propios medios y recursos, los órganos de staff desarrollan sus actividades dirigidos hacia los demás órganos de la organización y algunas veces, utilizando los medios y recursos de otros órganos.

Desventajas:

- Posibilidades de conflicto entre la asesoría y los demás órganos y viceversa, estos conflictos se caracterizan por:
 - a) El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el hombre de línea es un hombre de práctica. Uno trata con el conocimiento y el otro con la experiencia inmediata.
 - b) El asesor generalmente es de menor edad, con mejor formación escolar pero con poca experiencia, mientras el hombre de línea ha adquirido mejor posición jerárquica a través de la experiencia y los años, lo que ocasiona que la diferencia de edades y formación predisponga un rechazo a las ideas del asesor.
 - c) El personal de línea tiene la idea que los asesores pretenden robarles autoridad para aumentar su prestigio y posición.
 - d) El asesor sólo al planear no tiene responsabilidad inmediata ante los resultados, lo que puede traer conflicto ya que al no obtener los resultados deseados, el staff puede apoyarse en que la ejecución fue ineficiente y la línea argumentar que lo planteado es impracticable y teórico.
 - e) La asesoría representa costos elevados para la empresa, surgiendo la preocupación del personal de línea en cuanto a los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa.
- Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y staff, el tipo de organización línea – staff llevará inevitablemente al desequilibrio y distorsiones.
- Los especialistas de staff tienden a imponer sus puntos de vista ocasionando un detrimento del punto de vista de los asesores. Esto puede conducir a un debilitamiento de la línea o a la llamada "línea

dividida" de autoridad, esto puede ser evitado si los especialistas tienen su campo de acción bien definido y delimitado. Aunque, si esa delimitación es muy rígida y exagerada, la organización línea – staff podrá presentar bajo rendimiento en situaciones de emergencia, debilitando y restringiendo la acción del staff, llevándolo, muchas veces, a una situación de pasividad y acomodamiento. En el primer caso, el staff se fortalece en detrimento de la línea y en el segundo el staff se debilita a favor del fortalecimiento de la línea. Realmente encontrar un equilibrio dinámico y perfecto entre ambos, de modo que tengan un comportamiento cooperativo e integral, es difícil de alcanzar y mantener.

Comités

Los comités han recibido infinidad de denominaciones; comisiones, juntas, grupos de trabajo, etc. En cuanto al contenido también existe uniformidad de criterios, pues algunos desempeñan funciones administrativas, otras técnicas, otros estudian problemas y otros sólo proveen recomendaciones. En el fondo un comité "es un grupo de personas al que, como un grupo, se le entrega un asunto para estudiar. Es esta característica de acción en grupo la que distingue el comité de otros instrumentos administrativos".

Características:

1. El comité no es un órgano de la estructura organizacional, el comité principal es informal.
 - a) Un grupo tiene objetivo específico, propio y particular, un comité tiene un objetivo que cubre varios órganos. El comité es generalmente creado para analizar ciertos

- problemas que sobrepasan los límites o competencia de uno o más órganos de la empresa.
- b) Mientras que cada órgano cuenta con personal propio, un comité cuenta con participantes de diferentes órganos y niveles jerárquicos designados provisionalmente.
 - c) Mientras un órgano tiene definida su posición dentro de la estructura de la organización, un comité generalmente es colocado en términos de asesoría dependiendo en el nivel del órgano al que este apoyando.
 - d) Mientras un órgano funciona ininterrumpidamente durante todo el periodo de funcionamiento de la empresa, el comité sólo funciona esporádica o intermitentemente por unos días u horas.
 - e) Mientras un órgano es permanente e indefinido, un comité existe sólo provisional e inestablemente mientras se alcanzan los objetivos por lo que fue creado.

Los comités pueden asumir tipos bastante diferentes, tipología de los comités:

Formales: cuando se hacen parte formal de la estructura de la organización, con deberes y autoridad específicamente delegadas.

Informales: cuando son organizados para algún estudio, plan o decisión grupal sobre algún problema específico, no tiene posición específica ni autoridad.

Temporales: cuando su existencia esta relacionada con algún estudio, trabajo o tratamiento de algún asunto, con duración relativamente corta.

Relativamente permanente: cuando su existencia es más prolongada en tiempo

Normalmente los comités formales deben ser más permanentes que los informales.

“El comité no es propiamente un tipo de organización sino una excelente opción como herramienta de trabajo, de desarrollo de ideas, de recomendaciones sobre la toma de decisiones y que puede ser aplicable a cualquier tipo de organización.”

Los comités están sustentados sobre los siguientes principios básicos:

- Debe hacer de la necesidad sentida de los representantes y personal involucrado de diferentes departamentos existentes en la empresa. El comité debe tener asuntos y objetivos apropiados.
- Los comités deben tener miembros apropiados en función al asunto a estudiar.
- Para obtener buenos resultados los comités tienen necesidad de autoridad y objetivos muy bien definidos.
- Deben compensar su costo, los beneficios del comité deben ser comparados con su costo de instalación.
- El tamaño del comité debe ser bien estudiado, algunos autores destacan que un comité debe tener entre cinco y seis miembros y que más de quince no son productivos, otros aseguran el número de miembros debe ser mínimo posible.
- El funcionamiento del comité se debe basar en la cooperación entre sus miembros participantes.
- Debe tener una agenda bien preparada de lo contrario se extenderá indefinidamente y se volverá improductivo.
- Deben ofrecer oportunidad de participar a todos los miembros.

Ventajas:

- Toma de decisiones y juicio grupales, este es el principal motivo para la utilización de comités. Generalmente un grupo de personas con distintas especialidades trae soluciones más creativas y adecuadas para un problema que sólo una persona. El comité trae mayores ideas, enfoques y diversidad de opiniones.
- Coordinación, el comité es una excelente herramienta para la coordinación y alcance de los objetivos, sobre todo cuando están involucradas diferentes áreas.
- Transmisión de información, el comité se ha prestado como un medio de transmisión de información eficiente y económica de tiempo, con la probable recuperación de sugerencias sobre todo cuando las partes afectadas pertenecen a diversas áreas.
- Restricción a la delegación de autoridad, el tener que delegar en una sola persona la responsabilidad puede ser la causa de la organización de muchos comités. Un ejecutivo al asumir la responsabilidad en la toma de decisiones difíciles o de confiarlas a un único subordinado, puede utilizar al comité para obtener recomendaciones al respecto.
- Consolidación de autoridad, algunas veces, pueden surgir ciertos asuntos que exijan el ejercicio de un volumen de autoridad que ningún administrador de cierto nivel tenga individualmente. A través del comité le da la flexibilidad necesaria para atender las alteraciones de autoridad, necesarias para la realización de ciertas tareas.

Desventajas:

- Pueden conllevar la pérdida de tiempo en la toma de decisiones, un comité puede volverse indeciso, por los puntos de vista divergentes de sus participantes de allí la dificultad de llegar a un punto en común.
- Costo de tiempo y dinero, generalmente un comité requiere argumentación discusión, ponderación y explicación detallada de especialistas, algunos de alto nivel, el costo financiero es generalmente elevado frente a los salarios del personal involucrado.
- Situación del administrador, pocas son las funciones administrativas capaces de ser desarrolladas adecuadamente a través de comités. El liderazgo es asunto individual. El comité debilita y elimina la iniciativa de mando.
- Absorbe tiempo de numerosos participantes y trae dispersión de tiempo al miembro desinteresado en algunos aspectos específicos del asunto tratado.
- División de la responsabilidad, como grupo, el comité tiene autoridad para estudiar, recomendar, o decidir sobre algo. Esa autoridad, en principio se distribuye para estudiar en grupo, más no siempre igual, en realidad. No todos los miembros se sienten igualmente responsables por sus propios actos dentro del comité y mucho menos por ciertas deliberaciones del mismo.
- Exige un presidente o coordinador excepcionalmente eficiente, debe ser capaz de vencer la tendencia a la intransigencia, a la lentitud del proceso democrático a la hora de deliberar y más aún capaz de evitar la perpetuidad e improductividad del comité.¹⁷

¹⁷ CHIAVENATO, Adalberto. Op. Cit. Págs. 206-211

1.6. LA REORGANIZACIÓN

Organizar una empresa no es labor de un día, el lograr que todo el engranaje funcione perfectamente bien requiere tiempo y una constante revisión. Cuando se trata de una reorganización, los cambios pueden hacerse en tres fases:

- 1° Cambiar toda la estructura no recomendable
- 2° Cambiar poco a poco, pero continuamente la organización y
- 3° Una forma intermedia de ambas, es decir, paulatinamente y hasta cierto límite.

Probablemente el trabajo se repita y eleve el costo al iniciarse la reorganización, pero está calculado hacer sacrificios con tal de obtener una mejor información y más eficiente dirección.

Hay seis pasos a seguir para reorganizar una empresa:

1. Conocer el objetivo que se pretende alcanzar y que tipo de empresa es.
2. Descomponer el trabajo en todas las actividades que se realizarán, detallándolas hasta donde se desee, separando hasta donde ya no haya más.
3. Agrupar las actividades en grupos similares de mayor a menor importancia, para lograr los objetivos, se agruparán en forma departamental de igual forma de mayor a menor jerarquía.

4. Definir claramente los deberes, a cada actividad o grupo de actividades, así como el responsable del cargo. Asignación de título de los puestos, especificar que se espera de los puestos.
5. Asignar al personal calificado los deberes de cada uno, el personal debe contar con las capacidades necesarias para que dichos deberes se puedan llevar a cabo.
6. Delegación de autoridad al personal asignado, estas personas necesitarán saber por qué está diseñada de esta forma la empresa, su situación, de quién dependen ellas mismas y a quién deben reportarse.¹⁸

Aunque el propósito de la reorganización es el responder a los cambios en el contexto empresarial, también puede haber otras razones para alcanzarla. Aquellas relacionadas con la empresa incluyen cambios en las operaciones en la línea de producto, en los métodos de marketing, nuevas técnicas de producción, políticas sindicales o el estado actual del conocimiento con respecto a la organización.

Por otra parte, es probable que un nuevo director general, vicepresidente o cabeza de algún departamento tenga nuevas ideas en cuanto a la organización. Los cambios pueden deberse sólo al deseo de llevar a cabo cambios o al hecho de que sus métodos administrativos y sus personalidades requieran una modificación en las estructuras.

Además, la reorganización puede ser resultado de la administración de deficiencias en una estructura existente. Algunas de éstas aparecen a partir de políticas uniformes, toma lenta de decisiones, malogro de objetivos, incapacidad de cumplir con programas, costos excesivos o fracaso del control financiero.

¹⁸ LARIS C, Francisco J. Op. Cit. Pág. 94

Otras deficiencias pueden ser derivadas de la ineficiencia administrativa. Una carencia de conocimiento o habilidad por parte del administrador que por alguna razón no puede reemplazarse, puede ser evitada mediante una organización que desplace, a otra posición, mucha de la autoridad para la toma de decisiones.

El enfoque de personalidad entre administradores puede solucionarse con una reorganización. Los conflictos línea – staff pueden llegar a un punto en el que la solución podría ser la reorganización.¹⁹

¹⁹ KOONTZ, Harold. *Elementos de administración*. McGRAW HILL, México, 1992, Pág.

CAPÍTULO II.

MANUALES ADMINISTRATIVOS.

2.1 ANTECEDENTES.

El uso de los manuales como herramienta de la administración realmente es reciente, de que se tenga registro, data de los años de la Segunda Guerra Mundial, en virtud de que en el frente se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra y fue mediante los manuales como se instruía a los soldados en las actividades que deberían desarrollar en campaña.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, etc., mediante los cuales se establecían las formas de operar de un organismo; ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, pero establecieron la base para los manuales administrativos.²⁰

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para que el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales. Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales (Producción, Ventas, Finanzas, etc.).²¹

²⁰<http://www.universidadabierta.edu.mx>

²¹ RODRÍGUEZ V, Joaquín, *Cómo elaborar y usar manuales administrativos*. ECASA, Pág.56.

2.2 CONCEPTO DE MANUAL.

“Significa un folleto, un libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentra en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende en cada grupo humano de la empresa”.²²

“Son el instrumento en los que se encuentran las políticas, reglas, instructivos o información general que sirve para orientar y uniformar la conducta del grupo humano integrante de la empresa”²³

Nos pareció muy importante citar a Álvarez Torres M. Referido por el Lic. En Administración Juan Carlos Cabrera Calvo en sus Tesis de Titulación “Los Manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir los conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”.²⁴

Para nosotros un manual es:

Un documento formal que tiene como propósito describir la estructura, funciones, tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro de la organización, así como un medio de comunicación administrativa.

²² REYES P, Agustín, Op. Cit. Vol. I. Pág. 177.

²³ MERCADO, Salvador, Op. Cit. Pág. 161.

²⁴ CABRERA C, Juan C. *Propuesta de un Manual para el departamento de mercadotecnia en el desarrollo de nuevos productos en una empresa dulcera mexicana*. UNAM. Fes-Cuautitlán, 2003, Pág. 72.

2.3 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN.

Sí consideramos medio como lo que sirve para obtener algo, pudiéramos considerar al manual dentro de este concepto.

La comunicación implica la transferencia de significado. Si no se han transmitido información o ideas, la comunicación no ha ocurrido. El orador que no es escuchado o el escritor que no es leído no comunican. Sin embargo, para que la comunicación tenga éxito, el significado no debe ser tan sólo transmitido sino también entendido. La comunicación perfecta, si fuera posible, existiría cuando un pensamiento o idea transmitidos fueran percibidos por el receptor exactamente igual que lo imaginado por el emisor.²⁵

De forma escrita el manual deja un hecho permanente, físico y que se puede revisar cuantas veces sea pertinente. Tanto el emisor como el receptor tienen a la mano el comprobante de esa información que despoja a la comunicación de algún tipo de rumor, mal entendido, desviación, manipulación, etc.

La naturaleza de los MANUALES, representa un medio de comunicar las decisiones a la Dirección Superior, referentes a Organización, Procedimientos, Políticas, Antecedentes, Aspectos Técnicos. Las modernas organizaciones han considerado sus estructuras organizacionales, planteamientos de políticas y prácticas de procedimientos, considerando la bienvenida de personal nuevo, como elementos para la acción de administrar.²⁶

²⁵ P. ROBBINS, Stephen, Op. Cit. Pág.352.

²⁶ RODRÍGUEZ V, Joaquín. Op. Cit. Pág.58.

2.4.- OBJETIVOS DE LOS MANUALES.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.²⁷

Los manuales tienen uno o varios fines y propósitos a seguir, los anteriores son una lista que el autor hace de los más relevantes y que permiten una mejor comprensión. Recordando que depende del tipo de manual los objetivos específicos que se perseguirán.

²⁷ Idem. Pág.59.

2.5.- VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES

ADMINISTRATIVOS.

Los manuales administrativos tienen ventajas y desventajas, las cuales trataremos de mencionar, aunque como casi todo, tienen limitaciones que lejos de hacerlos minimizar les permite estar alertas para poder actualizarse y brindar una mejor alternativa para los usuarios.

Ventajas

1.- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.

2.- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.

3.- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.

4.- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir.

5.- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.

Desventajas

1.- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.

2.- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.

3.- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe pero no es reconocida en los manuales.

4.- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

5.- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.²⁸

Limitaciones.

1.- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.

2.- El costo de producción y actualización puede ser alto.

3.- Si no se actualiza periódicamente pierden efectividad.

²⁸ MONROY G, Teresita de J. *El manual de organización como instrumento de planeación en una comercializadora agrícola y ganadera*. UNAM. Fes-Cuautitlán, 2003. Pág.49.

4.- Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.

5.- Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.²⁹

2.6.- CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.

En nuestra actualidad algunas empresas y gobiernos necesitan manuales administrativos que satisfagan uno o varios objetivos, para ello utilizamos la clasificación siguiente:

Por su contenido

- Manual de Historia del organismo.

- Manual de organización.

- Manual de políticas.

- Manual de procedimientos.

²⁹ RODRÍGUEZ V, Joaquín. Op. Cit. Pág.61.

- Manual de contenido múltiple.
- Manual de adiestramiento o instructivo.
- Manual técnico.

Por su Función Específica

- Manual de Producción.
- Manual de Compras.
- Manual de Ventas.
- Manual de Finanzas.
- Manual de Contabilidad.
- Manual de Crédito y Cobranza.
- Manual de Personal.

- Manuales generales.

Por su ámbito de aplicación

General:

- Manual general de organización.
- Manual general de procedimientos.
- Manual general de políticas.

Específico:

- Manual específico de reclutamiento y selección.
- Manual específico de auditoría interna.
- Manual específico de políticas de personal.
- Manual específico de procedimientos de tesorería.³⁰

³⁰Idem. Págs.62-66.

2.7 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES PEQUEÑAS Y MEDIANAS

La mayoría de las empresas no sienten la necesidad de plasmar por escrito sus objetivos, planes, funciones, coordinación y sucesión de las operaciones que comprenden el trabajo que realizan, siendo un requisito para considerarse que cuenta con una adecuada y eficiente organización.

Es verdad que en la actualidad se concentran más grandes capitales en las organizaciones, pero también es cierto que una gran cantidad del volumen de producción y servicios son generados por las pequeñas y medianas empresas, por lo que es inconcebible que estos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.

Afortunadamente los principios administrativos no son exclusivos de las grandes organizaciones, sino que son aplicables también a las pequeñas, medianas e incluso a las organizaciones públicas.

En todo organismo debe existir por escrito la fijación de sus objetivos, de su estructura organizacional, procedimientos, políticas, etc., el medio adecuado podrían ser los manuales administrativos³¹.

³¹RODRÍGUEZ, Idem. Págs.60-61.

CAPÍTULO III.

MANUAL DE ORGANIZACION.

3.1 IMPORTANCIA Y OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Si se considera que el manual de organización puede contestar a la pregunta ¿Qué se va hacer?, entonces podemos decir que tiene una muy marcada importancia en el elemento de la Planeación. Lo anterior soporta el hecho de que las empresas el día de hoy deben contar con un manual de organización práctico y vigente.

Nosotros consideramos que un administrador puede apoyarse en el manual de organización para obtener varios beneficios. Estos pueden ser desde el organizar, concretar los objetivos departamentales y por supuesto de la organización entre otros.

Consideramos pertinente citar lo siguiente:

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 diseño la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc.).
- Relaciones entre el personal con autoridad de línea y de asesoría.
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida en que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados, la dirección superior, manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

El manual de organización es, en sí, un producto final, tangible, de la planeación organizacional³².

Los objetivos que persigue el manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales³³.

Consideramos pertinente agregar a los anteriores, los siguientes:

- h) Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.

³² RODRÍGUEZ V, Joaquín, Op Cit, Pág.93.

³³ Idem, Págs.44-45.

- i) Precisar expresiones generales para agilizar el proceso decisorio.
- j) Facilitar la descentralización, mediante lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones.
- k) Precisar expresiones generales para llevar a cabo las operaciones³⁴.

3.2 EL PROCESO DE PLANEACIÓN DE LOS MANUALES

Es indispensable una adecuada planeación si se desea realizar un manual que cumpla satisfactoriamente las necesidades del usuario y que justifique el tiempo y dinero que se invertirán en su preparación.

A continuación se presentarán algunas indicaciones que permitirán la simplificación de los esfuerzos en la elaboración del manual:

A) ¿DE QUIÉN ES LA RESPONSABILIDAD?

Antes que nada hay que determinar en que parte de la organización se centra la responsabilidad de la elaboración de los manuales. Cuando no está bien especificada la responsabilidad pueden darse dentro de la organización todo tipo de manuales cada uno con su propio diseño, estilo y formato incluso se podrían contradecir unos con otros, otro problema que a menudo se presenta es que áreas tan importantes como finanzas y/o recursos humanos ni siquiera cuenten con un manual.

Dos posibles soluciones al respecto;

1. Crear un departamento especializado que se encargue de la racionalización administrativa, generalmente tiene las siguientes

³⁴ <http://www.universidadabierta.edu.mx>

denominaciones; Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Servicios Administrativos, Planeación y Organización, entre otros. Siempre y cuando se ubique en un elevado nivel jerárquico, para contar con responsabilidad directa en la determinación de las políticas de trabajo, de la estructura organizacional más idónea, de la fijación de los procedimientos de la empresa en conjunto, etc., en resumen que cuente con información de primera mano y de toda la organización.

2. Sería la contratación del servicio especializado de algún despacho de consultoría externa.

B) PLANEACIÓN DE LA ELABORACIÓN DE LOS MANUALES

La planeación como ya vimos se trata de determinar qué medios y qué procedimientos han de seguirse para alcanzar el objetivo deseado, eligiendo de entre todas las alternativas la que permita minimizar el desgaste de los esfuerzos.

La preparación del plan se basa en dos importantes motivos:

- El conocimiento del objetivo que se pretende alcanzar, y
- El conocimiento de la situación de la empresa y de sus componentes; medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Una planeación sólida basada de estos puntos permitirá determinar en el futuro lo que se deberá hacer, quién debe hacerlo, cuándo, dónde y cómo. La necesidad de planear se hace más evidente si nos damos cuenta que sin una adecuada programación todo trabajo será irracional.

Algunos indicadores para la correcta planeación, propuestos por la Autora S. Diamond:

- Disponga de tiempo para planear; Si no planea cuidadosamente el trabajo es posible que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.
- Haga que otras personas revisen sus planes; La revisión no sólo debe incluir a los supervisores, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
- Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales "de momento" y posteriormente se olvidan de ellas.
- Planee desde ahora las actualizaciones; El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implementación.
- Anticípese a los problemas; Reparar en los problemas antes de que se presenten da como resultado un gran beneficio, ya se tendrá idea de lo que se debe hacer.

C) PROGRAMACIÓN DEL PLAN

Una vez terminada la planeación se puede formular un programa de trabajo, en este punto se considerarán las estimaciones en cuanto al tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo es reunir todas las partes para crear un programa completo.

Hay dos técnicas de programación útiles en la elaboración de manuales, las gráficas PERT y CPM (siglas en ingles), ambas técnicas son buenas por separado pero son mejor juntas (PERT Significa Técnicas de Evaluación y Revisión, CPM Método del Camino Crítico). Estas técnicas en realidad son diagramas de flujo de proyectos.

Pasos para desarrollar una gráfica PERT:

- Divida la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas, cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica.
- Determine la secuencia en la que deben realizar las actividades como la recolección de información de varias fuentes distintas, se pueden llevar a cabo durante el mismo período.
- Estructure la secuencia en forma de gráficas de flujo.
- Determine una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.
- Especifique la estimación de tiempo para cada etapa de la gráfica.
- Determinar el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

La ruta con mayor requerimiento total de tiempo es la llamada ruta crítica. Está en la cantidad mínima de tiempo en que se puede terminar la elaboración de un manual.

Otra técnica para programar la planeación de la elaboración de manuales es la gráfica de barras de GRANTL. En está al igual que en la de PERT se dividen en un número determinado las actividades a realizarse, con la diferencia de que en la gráfica de PERT se especifican las intersecciones que tiene una actividad o paso con otra (os) y en la gráfica de GRANTL no. Por tal motivo es preferible utilizar las gráficas de PERT en la planeación, sin embargo, las barras también nos son útiles para la organización del trabajo de cada uno de los involucrados en la elaboración del manual, además de ayudar a controlar el avance que se va teniendo.

D) PRESUPUESTO

Es el último punto dentro de la planeación. No hay regla general para la determinación de un presupuesto, éste depende mucho de cada organización, por ejemplo; hay empresas que cargan todo el costo al departamento que solicitó el manual, otras sólo los gastos ajenos o adicionales que se necesitan para la elaboración y otras cuentan con departamentos que se dedican a esta labor por lo que es a ellos a quien se les carga el costo total.

Es importante tomar en cuenta que cuando se están solicitando las estimaciones de tiempo en la elaboración del manual, también se estimen costos y cuanto tiempo tendrá efecto tal estimación.

Hay que tomar en cuenta en el presupuesto las actividades, ya que hay que realizarlas y son también costos, sino se contemplan desde el inicio puede que después no se autorice más tarde hacer ese gasto.

Cuando se presenta el presupuesto al responsable, es recomendable presentar junto con éste la gráfica de PERT para que se tenga más claro como cada costo se relaciona con el proceso, elaboración y porque son necesarios.

Algunos puntos que se deben considerar al presupuestar podrían ser los siguientes:

- Costos generales
- Cubiertas o encuadernado
- Comunicaciones (correo, teléfono)
- Costos de distribución
- Dibujo (gráficas, pasta, dibujos)
- Papel

Mecanografía o tipografía

Impresión (fotocopiado, mecanógrafo)

Costo de tiempo del análisis

Analista

Auxiliar de análisis

Supervisor o Coordinador

Revisor

Mecanógrafos

Dibujantes³⁵

3.3 EL PROCESO DE ELABORACIÓN DE LOS MANUALES

Aunque no existe un modelo fijo para la preparación de un manual, se presentarán las etapas más generales que se dan en la práctica para la elaboración de los manuales.

A) RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para poder iniciar la recopilación y organización de la información que integrará al manual se debe primero hacer un comunicado u oficio a los directivos de las distintas unidades administrativas que tengan relación con el tipo de manual que se va a preparar, para solicitarles su apoyo y colaboración para agilizar la obtención de la información.

³⁵ RODRÍGUEZ V, Joaquín, Op Cit, Págs.67-74.

Métodos para recolectar información:

Se podrán utilizar uno o varios de los siguientes métodos;

- Investigación documental; es el primer contacto que se tendrá sobre la información que se tenga con respecto al objeto de estudio, toda investigación necesitará de fuentes (archivos y personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.).
- Observación; implica el observar a las personas realizar sus actividades anotando la secuencia de la realización, para comprobar, complementar y verificar datos obtenidos en la investigación documental.
- Cuestionarios; su contenido tiene por objeto describir hechos, opiniones y la reunión de datos objetivos y cuantitativos. La preparación de éstos debe realizarse cuidadosamente ya que de eso dependerá la fácil recolección y procesamiento de la información que se obtenga de ellos. Los cuestionarios son muy útiles cuando se necesita recabar información de un gran número de personas.
- Entrevistas; es la técnica más importante por su contenido y aplicación. La entrevista permite descubrir aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo, ayuda a verificar, inferencias, observaciones internas y externas valiéndose de la viva narración de las personas.

B) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Una vez reunidos todos los datos, el siguiente paso es organizarlos lógicamente a través de un esquema de trabajo. Lo primero que se realizará es un análisis y depuración de la información, para facilitar el manejo y ordenamiento.

Para la integración es importante uniformar los criterios que se seguirán en cuanto a terminología y formato, para tener una continuidad. Es probable que durante la elaboración del manual surjan dificultades al determinarse funciones y actividades en forma "escrita y oficial", por resistencias a que no se aplique de forma adecuada lo contenido en los manuales o simplemente por la premura de terminar el trabajo. Por lo tanto, es indispensable que el analista utilice el buen trato y adecuadas relaciones humanas para la colaboración del personal y lograr que los manuales sean funcionales y sirvan como instrumento para evitar la falta de competencia y responsabilidad entre los funcionarios.

C) REDACCIÓN

Para iniciar la redacción del manual, primero hay que definir de que se va a tratar el manual, hay que considerar hacia quién va dirigido para que el lenguaje sea lo más claro, sencillo, preciso y comprensible, no se debe olvidar tomar en cuenta los objetivos del manual.

Es recomendable que un especialista en corrección de estilo revise la versión final del manual para garantizar que la redacción sea la más adecuada para el propósito que se persigue y no perder entonces tanto tiempo en estos aspectos.

Una recomendación más sería dejar cierto tiempo al final para este proceso, ya que los redactores al estar presionados disminuyen la calidad en su trabajo.

D) ELABORACIÓN DE GRÁFICAS

El apoyo en la presentación de ciertas técnicas visuales dentro de los manuales muchas veces mejora la comprensión de los conceptos escritos. Las técnicas visuales más usuales son los organigramas, diagramas de flujo, distribución de actividades y espacios, etc., para su elaboración deberán utilizar las técnicas más sencillas para cumplir con el propósito de claridad.

E) FORMATO Y COMPOSICIÓN

Una vez que se tiene la información organizada se debe analizar el formato que se le dará al manual, ya que de él depende en gran medida la facilidad de la lectura, consulta, estudio y conservación, así como la facilidad al hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por la apariencia y orden.

El formato puede presentar diversas características según su finalidad, el tipo de contenido y de las limitaciones en el equipo de impresión o reproducción que se tenga.

Numeración de paginas; consiste en decidir como numerar las páginas, de tal manera que se facilite la revisión y actualización del manual. El formato, el contenido y las revisiones determinarán la más adecuada. Un ejemplo podría ser numerar por secciones, es de fácil comprensión pero sin flexibilidad, otro método es de numerar las páginas de documentos, se pagina individualmente cada política, procedimiento o puesto, este método es más complicado pero para el análisis es más flexible.

Composición; es la distribución del texto sobre la página, una buena composición facilita su lectura. Hay varios lineamientos para el diseño de la composición, algunos de ellos son:

Usar los espacios (blancos) con eficiencia

Dejar márgenes amplios

No sangrar los párrafos

Usar el sangrado en bloques en todos los niveles del texto

Encabezado de páginas; es la zona principalmente en la parte superior de la hoja donde se especifica cierta información importante como, Título del manual, de la Política, Procedimiento y/o Instructivo, Número de páginas, la Fecha de publicación, etc.

F) REVISIÓN Y APROBACIÓN

Revisión; el analista tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se hagan las correcciones necesarias, al planear una adecuada revisión se podrán reducir al máximo los problemas. Otro modo de reducir los problemas es hacer una revisión previa con los analistas y revisar el material, en la reunión se debe mencionar la responsabilidad del coordinador y analista, así como el deseo de ambas partes para ayudar en todo lo posible.

El coordinador deberá considerar los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material
- Proporcionar críticas específicas y constructivas
- Revisar con detalle la primera vez y hacer todos los cambios requeridos.
- Revisar y devolver rápidamente el material dentro del período de tiempo acordado
- Evitar cambios por gusto personal

Una vez terminado el proyecto del manual debe someterse a una revisión final con los involucrados en él, para constatar que la información contenida es real, necesaria y completa, además de comprobar que no se contradice, si se traslapan actividades o exista alguna laguna entre las diferentes áreas.

Aprobación; ya que se pasó la revisión fina, el proyecto se someterá a la aprobación de las autoridades correspondientes, para poder iniciar la reproducción y distribución del manual. Esta aprobación puede realizarse de las siguientes formas:

- Que la aprobación aparezca en la parte superior de cada hoja, o
- Que aparezca en un sola hoja y ésta se coloque al principio del manual, después de la identificación

G) DISTRIBUCIÓN Y CONTROL

Distribución; cuando un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso, lo siguiente es su distribución. Es recomendable realizar una serie de pláticas de difusión e instrucción sobre el uso, al personal encargado de realizar las funciones y actividades indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución es la asignación del manual al puesto y no a la persona, la naturaleza del puesto es la que determina si alguien recibe o no manual.

Los manuales tienen un costo por eso no debe hacerse una distribución innecesaria, no se le debe entregar a gente que en realidad no este involucrada con él o no tenga relación directa, la única excepción podría ser la dirección

general ya que esta si debe estar enterada de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

Cuando se utilizan adecuadamente los manuales se puede lograr un importante ahorro de costos a través de una distribución reducida.

Control; es recomendable que el área responsable de la elaboración de los manuales, tenga una relación de los funcionarios y unidades administrativas que cuenten con un manual para tener un seguimiento de éstos y proporcionar permanentemente información necesaria para mantener actualizados dichos manuales. Otra recomendación sería numerar los manuales y registrar que personas tienen "x" ejemplar evitando su extravío y/o mal uso, así cada persona que cuente con uno sabrá que ella es la responsable de éste, como ya mencionamos la elaboración de un manual tiene un costo por lo que no sería conveniente que un documento de este tipo saliera de la empresa (muchas veces a la competencia) porque al ingresar un nuevo miembro tendría que proporcionarle otro ejemplar.

Al irse un empleado que sea responsable de un manual deberá entregarlo a su jefe inmediato o el área a cargo tendrá la obligación de pedirlo antes de que se retire el empleado.

H) REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

El trabajo en un manual no termina con la distribución, podría decirse que no termina nunca, una de las desventajas de los manuales es que si no se actualizan constantemente estos se vuelven obsoletos e inútiles y la inversión hecha en ellos (en tiempo y dinero) se pierde. Por lo tanto es necesario planear

desde el momento de su elaboración, las revisiones y actualizaciones que se harán para mantener la eficiencia del manual.

Muchas organizaciones tienen constantes cambios ya sea por su personal, su actividad o desarrollo, incluso si un manual cuenta dentro de éste con aspectos legales será prácticamente obligatoria una revisión de él cada año. Hay dos métodos para la actualización de los manuales:

Actualización no planeada; la mayoría de las empresas realizan sus actualizaciones de acuerdo como se van presentando las circunstancias, es decir, si hay cambios en los puestos, procedimientos, políticas o simplemente la incorporación de nuevos aspectos. Un obstáculo que debe enfrentarse en este método es la resistencia de los responsables de las áreas, se debe llegar a un acuerdo con ellos para establecer plazos razonables para la revisión y entrega de la información de la actualización.

Actualización planeada; la revisión de los manuales se recomienda que se realice una vez por año, pero si se tienen cambios continuos, lo más favorable será realizarlos dos veces por año.

Un método que puede facilitar esta labor es la revisión periódica por secciones en vez de tratar de modificarlo en su totalidad. Al realizarlo de esta forma la revisión pasa a ser parte del trabajo, evitando entonces los plazos y postergaciones, disminuyendo también la presión sobre los coordinadores y creará un sentido de participación, responsabilidad e importancia de los responsables de los manuales acerca de la actualización.

Recomendaciones para revisar o actualizar manuales:

- La unidad responsable deberá establecer programas de revisión y actualización de los manuales para mantenerlos apegados a la realidad.
- Cuando una unidad necesita hacer cambios, inclusiones o supresiones deberá informar a la unidad responsable para verificar que las propuestas están dentro de las políticas generales y evitar efectos negativos con otras unidades y mantener la uniformidad y presentación de los manuales.
- Cuando se publiquen textos revisados para el manual, habrá que indicar a los usuarios que partes cambiaron y cuales siguen vigentes, el mejor método para indicar el cambio es diseñar un reglón vertical a lado del texto a mano izquierda.
- Será necesario llevar un registro de los cambios realizados a cada manual y las razones para hacerlo.
- Tener un archivo con las páginas de los manuales que se han publicado, junto con una nota que indiquen fechas en que estuvieron vigentes.

Ejecución de la actualización; aquí se consideran las medidas tendientes a mantener la vigencia de los manuales administrativos. Ante la situación de cambio, deberán observar los siguientes aspectos:

- Redacción de una nueva; función, procedimiento o política, en hojas prediseñadas con el objeto de distinguirlas del original para resaltar los cambios.
- La indicación de si la descripción sustituye anteriores disposiciones. Por lo general con la fecha en que entre en vigor el cambio es suficiente para detectar que disposiciones han tenido algún cambio y cual esta vigente desde el principio, sin embargo, es recomendable poner después de cada nueva disposición la siguiente leyenda; sustituye a la anterior disposición

entrada en funcionamiento por lo que pierde de todo valor y debe ser destruida.

Como regla general, toda función política, procedimiento reemplazada debe ser retirada del manual vigente y archivar en una carpeta aparte si se desea tener un control sobre los cambios que ha sufrido cada manual o en su caso sólo eliminar estas hojas.

Control de la actualización; todo cambio a los manuales debe pasar por un control central para obtener la autorización y conformidad según los resultados, de no tener este control se presentarán confusiones y hasta malos entendidos.

Al elegirse la encuadernación de los manuales se debe considerar la posibilidad de incluir con facilidad los cambios que vayan surgiendo, muchas veces serán por el incremento en las operaciones, del personal, de nuevas técnicas para la realización del trabajo, por lo que será necesario hacer cambios cada tres o menos meses.

Un punto importante que puede ayudar al mantenimiento de los manuales es conocer que opinan de él sus usuarios. En algunas empresas donde se cuenta con manuales, no los utilizan como una herramienta de administración por no contar con los requerimientos y condiciones satisfactorias.

Se citará una lista que podría ayudar a tener un mejor control de los manuales:

1. ¿Qué piensan los usuarios?
2. ¿Es el título del manual adecuado y claro?

3. ¿Es de fácil lectura? (Lenguaje, Referencias, Revisión)
4. ¿Con qué frecuencia se lo consulta?
5. ¿Es la encuadernación adecuada? ¿Ésta permite una fácil lectura y la inserción de material nuevo?
6. ¿En qué casos se consulta el manual?
7. ¿Contiene instrucciones para su utilización? Y ¿Son fácilmente comprensibles?
8. ¿Contiene índice temático? ¿Está bien ordenado?
9. ¿Qué sistema de calificación de hojas utiliza? ¿Es el más adecuado?
10. ¿Se han distribuido los temas del cuerpo principal de acuerdo con una orden lógica?
11. ¿Existen ilustraciones, ejemplos, modelos, que faciliten la comprensión?
12. ¿Existen hojas preimpresas?
13. ¿Se mantiene actualizado? ¿Cuál es el procedimiento de actualización? ¿Quién es el responsable del mismo?
14. ¿La diagramación es buena? ¿Se han observado aspectos tales como: Tipos adecuados, espacios entre líneas suficientes?
15. ¿Se han destinado al apéndice aquellos aspectos cuya inclusión en el cuerpo principal interrumpen la fluidez de la lectura?
16. ¿Se ha previsto la inclusión de un glosario con la definición de términos dudosos?
17. ¿Existe un número suficiente de ejemplares?
18. ¿Desde su entrada en vigencia?, ¿Se han observado cambios positivos en la forma en que se desarrollan las actividades?
19. El contenido del manual ¿Preveen las soluciones para todas las situaciones que se presentan o es necesario realizar interpretaciones por analogía?
20. ¿Su tamaño es compatible con un fácil manejo y cómodo al archivarlo?

21. ¿Se intercalan las normas nuevas en el manual con anticipación a su entrada en vigencia? ¿Con qué antelación se realiza?
22. ¿Qué criterios se siguen para diferenciar las normas nuevas de aquellas que van a ser reemplazadas?
23. ¿Qué se hace con las normas reemplazadas?³⁶

3.4 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Nos apoyaremos en lo que menciona Joaquín Rodríguez Valencia.,

Los apartados que deberá contener un manual de organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes:

1. IDENTIFICACIÓN
2. ÍNDICE
3. INTRODUCCIÓN
 - 3.1 OBJETIVO DEL MANUAL
 - 3.2 AMBITO DE APLICACIÓN
 - 3.3 AUTORIDAD
 - 3.4 COMO USAR EL MANUAL
4. DIRECTORIO
5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS
6. BASE LEGAL (EN CASO DE ORGANISMO PÚBLICO)

³⁶RODRÍGUEZ, Idem, Págs. 74-88.

7. ORGANIGRAMA

8. ESTRUCTURA FUNCIONAL

8.1 OBJETIVOS DE CADA UNIDAD ORGÁNICA

A) IDENTIFICACIÓN

Se deben indicar, en primer término, los siguientes datos:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de publicación.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición.

B) ÍNDICE O CONTENIDO

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir; la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia. A continuación se exponen algunas indicaciones para el desarrollo de una tabla de índice o contenido para un manual de organización.

- Proporcionar detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, sino también debe considerar los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.

- Dar referencia apropiada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica y/o alfanumérica.
- Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Deben usar amplios espacios en blanco para que los usuarios puedan encontrar con facilidad los temas en la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos. Esto hace más sencillo a los usuarios del manual enlazar los conceptos con sus números de referencia y elimina la necesidad de las largas líneas punteadas que conectan temas y números.
- Usar minitablas de contenido para ayudar a los usuarios. Una minitabla de contenido enuncia todos los temas de una determinada sección y se coloca al principio de cada sección.

C) PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

Lo importante es que la introducción sea breve. Si la introducción es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

En la introducción no se debe describir detalladamente la evolución del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello, hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, cómo les afecta y de qué modo pueden usarlo. La naturaleza precisa de la introducción depende del tipo de manual en preparación. A continuación se muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo.

- **Objetivo del manual.** Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.
- **Ámbito de aplicación.** Se debe explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.
- **Autoridad.** Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombres de los puestos y no de las personas. Por ejemplo, indique simplemente que el director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subsecretario aprobó el manual.

- Cómo usar el manual. Esta parte es la más importante en la introducción del manual. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizarlo.

La sección de cómo usar este manual debe incluir aspectos como los siguientes:

- ✓ Un examen breve del formato.
- ✓ Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios, por ejemplo: mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.
- ✓ El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones al manual.
- ✓ Una explicación de las claves o los símbolos especiales, como los utilizados para indicar temas revisados.
- ✓ Una breve descripción de las características especiales, tales como un glosario o una sección sobre formas.

D) DIRECTORIO

Este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

E) ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

En esta sección se debe describir la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que éste se creó (en el caso de organismos públicos), e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

F) BASE LEGAL (en el caso de organismos públicos).

Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad, si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende si es uno específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades.

Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas siga un orden jerárquico como el que enseguida se indica.

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o unidades administrativas del organismo social, con base en sus relaciones de jerarquía. Se recomienda realizar una codificación de tal manera que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

G) ORGANIGRAMA.

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

H) ESTRUCTURA FUNCIONAL.

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para que el usuario las comprenda mejor se recomienda lo siguiente:

- Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.
- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido³⁷.

³⁷ RODRÍGUEZ, Idem, Págs. 94-101.

CAPÍTULO IV.

CASO PRÁCTICO.

4.1.- ANTECEDENTES DE KOMSA ELEVATORS AND SERVICES, S.A. DE C.V.

La empresa, motivo de nuestro estudio, actualmente se ha dedicado al suministro, instalación, modernización, reparación y servicio de elevadores y escaleras eléctricas. Ocupa un pequeño lugar dentro del mercado de Transporte Vertical (Suministro, Instalación, Fabricación, Reparación y Mantenimiento de Elevadores, Montacargas y Escaleras eléctricas) en el País. No obstante sus operaciones tienen gran relevancia porque han decidido participar en segmentos nuevos de mercado.

Los accionistas que fundaron Komsa, fueron tres personas, extrabajadores de la empresa Elevadores Otis de México, S.A. de C.V. (actualmente empresa líder en ventas en la nación). Al contar con experiencia en el transporte vertical, principalmente en montaje, servicio y venta nueva, deciden los accionistas crear una empresa que atienda de manera ya independiente a cierto segmento del mercado (sobretudo clientes ignorados por las grandes empresas). El cimiento fundamental de Komsa se puede decir que fue la experiencia laboral.

El inicio de sus operaciones formalmente fue el 6 de Julio del 2000. Sus oficinas las establecen en la Cd. de México. Realmente inician con una cartera de clientes muy pequeña, que apenas alcanzaba para cubrir los gastos fijos (según charla con el accionista mayoritario). Durante los primeros dos años tenían un objetivo, sostenerse para seguir existiendo.

A partir del 2002 logran introducirse con los clientes de los centros comerciales y las industrias, proporcionando servicio de mantenimiento a elevadores, escaleras eléctricas y montacargas.

El panorama empezó a cambiar, se intentó colocar equipos nuevos de importación, ya que en todo el ramo era y continúa siendo más barato importar que fabricar en el país. Se conquistó la representación de una marca Europea, Orona S. Coop., originaria de España, que intentaba conocer el mercado mexicano e incrementar su cobertura internacional.

En los dos últimos años se ha movido el escenario de los ascensores de una manera muy importante. Actualmente Komsa cuenta con una cartera de clientes que arroja números de hasta 350 equipos en mantenimiento y posibilidades (según charla con el accionista mayoritario) de doblar esa cifra en un par de años.

De los tres socios que fundaron la empresa, en la actualidad dos de ellos han decidido retirarse, es decir; le vendieron sus acciones al tercer socio. Actualmente el dueño de Komsa es el director y de él dependen todos los puestos que integran a la organización.

4.2.- INVESTIGACIÓN.

Tomamos como técnica de recolección de información a la entrevista, fuimos de lo general a lo particular con cada responsable de área. Enunciaremos los puestos que integran a la empresa y las funciones que desempeñan, el orden de la lista no es indicativo de jerarquía o nivel de importancia:

1. Técnicos locales y foráneos.- Son los encargados de realizar los trabajos mecánicos, eléctricos y de servicio de los equipos. También realizan compras de refacciones. Le reportan al supervisor o al director sus actividades en general. Son 20 elementos.
2. Supervisores.- Son responsables de asignar reparaciones, modernizaciones y rutas de trabajo de los técnicos. También realizan labores de compra de insumos, inspecciones para la aceptación de equipos en cartera, ejecución de reparaciones mayores y ajustes de equipo nuevo. Además reportan al director el estado general de los equipos a su cargo. Son 2 elementos.
3. Cobradores.- Son los empleados que entregan las facturas a revisión y posteriormente reciben los pagos, llegan a tener algunas otras funciones de tipo mensajería. Le reportan a la secretaria, auxiliar administrativo y al director en ocasiones. Son 2 elementos.
4. Secretaria.- Se encarga de recepcionar las llamadas telefónicas, realiza la facturación, revisión de estados de cuenta, elaboración de reportes de cartera vencida, recepción de mensajería y correo. Lleva a cabo la labor de controlar las llamadas de emergencia y dirigir las hacia el supervisor correspondiente,

elabora expedientes de contratos de mantenimiento. Le reporta al auxiliar administrativo y al director. Es 1 elemento.

5. Auxiliar Administrativo.- Realiza las operaciones bancarias, atiende a proveedores y acreedores nacionales. Emite cheques, efectúa la nomina semanal y quincenal, atiende las contrataciones generales de personal (recursos humanos), trámites ante dependencias de GOBIERNO, IMSS, INFONAVIT, etc. Le reporta al director. Es 1 elemento.

6. Almacenista.- Lleva a cabo el control del almacén, atiende a proveedores nacionales, recibe material de importación, realiza labores de ingeniería (planos de ascensores). Le reporta al director. Es 1 elemento.

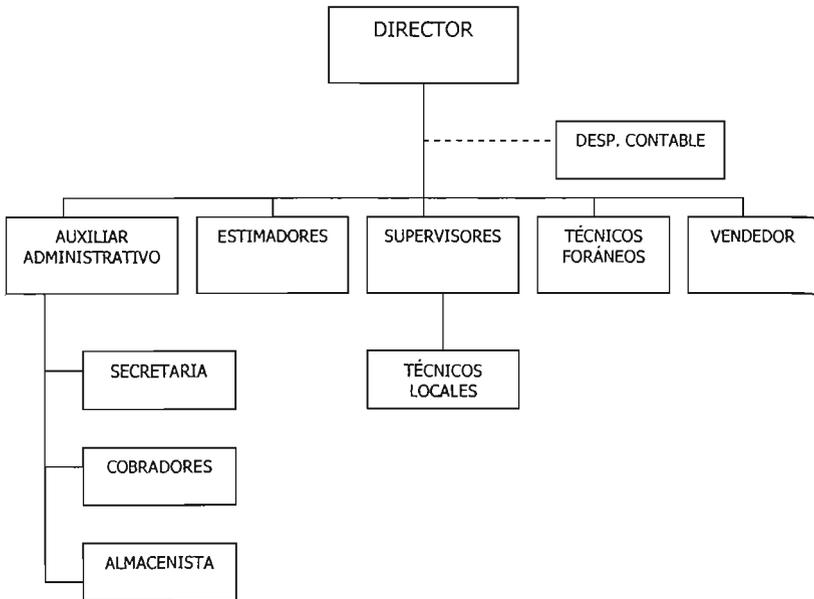
7. Estimadores.- Realizan las labores de estimación de precio, especificación de presupuestos. También consultan proveedores tanto nacionales como internacionales, dan seguimiento a las importaciones, efectúan labores de venta, captación de cartas tanto de clientes como de proveedores. Elaboran reportes generales e informes según requiera la dirección, efectúan las entregas de trabajos, revisión, cobranza y servicio post-venta. Le reportan al director. Son 2 elementos.

8. Vendedor.- Efectúa labores de mantenimiento de cartera, visita nuevos prospectos, levanta requerimientos, concreta operaciones, entrega de equipos nuevos, servicio post-venta. Le reporta al director. Es 1 elemento.

9. Director.- Toma todas las decisiones de la organización, se encarga de la revisión de cartera vencida, estados de cuenta, reportes de los técnicos, atención de clientes, ingeniería, almacén, cuentas por pagar, autorización de cheques, nóminas, pedidos y presupuestos.

10. Despacho contable. Éste es externo y se encarga de toda la carga contable, así como de los impuestos correspondientes.

A continuación mostramos el organigrama actual de Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V.:



Después de conocer las actividades que se desempeñan, podemos agregar que existe una jerarquía, la cual al parecer es verbal. Se congestionan las líneas de comunicación entre las operaciones comunes y de fácil solución con las extraordinarias. Algunos empleados realizan actividades que se duplican con las de otros. Los límites de acción no son identificables, así como la responsabilidad de los puestos.

Por último algo importante es que carece de un objetivo general, una misión y una visión.

4.3.- DIAGNÓSTICO.

En base a la investigación realizada logramos detectar lo siguiente:

La empresa Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V., es una empresa clasificada de acuerdo a su giro en comercial y de servicio. Según su magnitud se clasifica en pequeña. De acuerdo a su propósito en Privada.

Notamos que la aplicación de la administración es en un alto grado empírica. Ya que no se tiene conocimiento de todos los recursos que se pueden utilizar para la mejora en los procedimientos, en el correcto aprovechamiento del tiempo y los recursos aún cuando parte de los miembros de la empresa cuentan con estudios de nivel superior.

En cuanto al tipo de organización podemos decir que es del tipo lineal, la autoridad es única y reside en el Director. Él es quien toma todas las decisiones,

a él se le reportan todas las actividades y con él se reportan la mayoría de los miembros de la organización. Se nota una congestión en la dirección de la empresa, debido a la tardanza en la toma de decisiones.

Los niveles jerárquicos no están establecidos de una manera formal, más bien únicamente a través de supuestos (comunicación verbal), es como se intuye una jerarquía. Esto crea confusión entre los empleados.

Es incluso muy notoria la falta de comunicación entre los departamentos, porque no hay documentos, memorándums, reportes, cartas, comunicados, etc., que establezcan una operación. Se mantiene un estado de duplicidad de funciones. Los problemas comunes y corrientes en un alto número llegan hasta la Dirección, creándose cuellos de botella. Existe gran cantidad de operaciones que no tienen un soporte documental.

Consideramos necesario se realice una reorganización en la estructura actual, creemos que la estructura más idónea para esta empresa sería una organización formal, con el apoyo de líneas de staff como se ha venido trabajando (despacho contable), ya que este tipo de organización proporciona lineamientos que se acoplan bien a la actividad de la empresa. Con ésta se puede fomentar la división de trabajo, como consecuencia la especialización, dando entonces la necesidad de controlar y dirigir las actividades, existirían niveles superiores e inferiores, teniendo los primeros cierta autoridad sobre los segundos. También el tipo formal proporciona la distribución de autoridad y responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura.

Creemos firmemente que un paso muy importante para esta empresa es la implementación de un Manual de Organización, porque le proporcionará una visión conjunta de la organización, precisará las funciones y deslindará

responsabilidades, evitará la duplicidad, repetición de instrucciones rutinarias o cotidianas, detectará posibles omisiones, ilustrará el correcto seguimiento de las actividades, facilitará la selección e inducción del personal, facilitará la toma de decisiones. Todo lo anterior significará una mejor optimización de los recursos.

Las ventajas que en la actualidad Komsa puede tener con una herramienta administrativa como es el manual de organización, son:

1. Visión global de la estructura de la empresa.
2. Tener de manera escrita y formal la estructura de la empresa.
3. Facilitar la toma de decisiones.
4. La difusión de las políticas y objetivos de cada puesto de trabajo.
5. Determinación de jerarquías y responsabilidades.
6. Descripción detallada de las actividades a desempeñar por cada uno de los puestos de trabajo.
7. Fomento de la comunicación.
8. Tener a la mano una herramienta que permita ser consultado para resolver cualquier mal entendido, duda, omisión ó error.



Manual de Organización.

Manual de organización propuesto para la empresa Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



KOMSA

Ed/Rev: / Fecha: / Página: 2 de 41.

Manual de Organización.

CONTENIDO

	Página.
1. BIENVENIDA	04.
2. INTRODUCCIÓN	05.
3. ANTECEDENTES	06.
4. CÓMO USAR EL MANUAL	08.
5. BASE LEGAL	09.
6. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVO GENERAL	11.
7. POLÍTICAS GENERALES	12.
8. ORGANIGRAMA GENERAL	13.
9. DIRECCIÓN	14.
10. GERENCIA GENERAL	15.
10.1 Despacho Contable	18.
10.2 Secretaría	20.
10.3 Mensajería	22.
11. JEFATURA ADMINISTRATIVA	23.
11.1 Facturación y Cobranza	25.
11.2 Recursos Humanos	26.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



KOMSA

Ed/Rev: / Fecha: / Página: 3 de 41.

Manual de Organización.

12. JEFATURA DE VENTAS	28.
12.1 Estimadores	30.
12.2 Vendedores	32.
13. JEFATURA DE SERVICIO	34.
13.1 Supervisores	37.
13.2 Técnicos Locales	39.
13.3 Técnicos Foráneos	40.
13.4 Almacenista	41.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

1. BIENVENIDA

Me es grato brindarle la más cordial de las bienvenidas a nuestra empresa porque a partir de hoy usted forma parte de ella.

El presente manual le proporcionará un panorama general de la organización, su misión, visión, objetivo, así como las funciones que desempeñará según su puesto, las líneas de comunicación y jerarquía, para facilitarle a usted el desempeño de su trabajo y agilizar la comunicación y el mejor entendimiento de las metas que la empresa desea alcanzar.

Ahora usted es una parte importante dentro de nuestra organización, por lo tanto, es necesario que nos haga saber sus opiniones, inquietudes, deseos y propuestas para el logro de los objetivos de la misma y de los suyos propios.

Espero y deseo que su estancia sea duradera y exitosa.

Atentamente

Director

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

2. INTRODUCCIÓN

El presente manual surge como una necesidad. El volumen de las operaciones, afortunadamente cada día es mayor, por eso esta herramienta nos permitirá inducir en menos tiempo al nuevo personal que se incorpore a nuestras filas, aclarar posibles dudas, mejorar el desempeño de las actividades, entre otros beneficios.

Es importante señalar que ahora usted ya cuenta con una guía de acción para realizar las operaciones que corresponden a su puesto, las líneas de comunicación y coordinación para obtener y proporcionar información.

El manual pretende conseguir el cumplimiento del objetivo general de la compañía y a la vez satisfacer en la medida de lo posible los propios.

Este documento está sujeto a revisión periódica con la finalidad de evaluar los resultados de su aplicación y en su caso la omisión de acciones.

Reflexione, nuestras labores enriquecen a nuestros productos y servicios, no dejemos de hacer la tarea y vayamos por el camino del éxito.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

**3. ANTECEDENTES DE KOMSA ELEVATORS AND SERVICES,
S.A. DE C.V.**

La empresa se dedica al suministro, instalación, modernización, reparación y servicio de elevadores y escaleras eléctricas. Ocupa un pequeño lugar dentro del mercado de transporte vertical en el País, no obstante sus operaciones tienen gran relevancia porque han decidido participar en mercados nuevos y que tienden en un futuro próximo a ser más dinámicos.

Los dueños de Komsa (tres personas), fueron trabajadores de Elevadores Otis, S.A. de C.V. (actualmente empresa líder en ventas en la nación), al contar con experiencia en el Transporte Vertical, principalmente en Montaje, Servicio y Venta Nueva, deciden crear una empresa que atienda de manera ya independiente a cierto segmento del mercado (sobre todo clientes ignorados por las grandes empresas).

El inicio formal de sus operaciones fue el 6 de Julio del 2000. Sus oficinas las establecen en la Cd. de México. A partir del 2002 logran introducirse en el rubro de los centros comerciales y las industrias, proporcionando servicio de mantenimiento a elevadores, escaleras eléctricas y montacargas.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

Se ganó la representación de una marca Europea, Orona S. Coop., originaria de España, que intenta conocer el mercado mexicano e incrementar su cobertura internacional.

En los dos últimos años se ha movido el escenario de los ascensores de una manera muy importante. Actualmente Komsa cuenta con una cartera de clientes que arroja números de hasta 350 equipos en mantenimiento y posibilidades de doblar esa cifra en los próximos dos años.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

4. CÓMO USAR EL MANUAL

Este manual está dirigido para todo el personal de Komsa Elevators and Services, S. A de C. V. Usted deberá identificar el área a la cual pertenece su puesto.

Por favor lea cuidadosamente la información sobre todo identificando funciones y responsabilidades de su puesto. Lo anterior para evitar confusiones, omisiones o duplicidad de las funciones.

La vigencia de este manual de organización es temporal, por lo que se modificará de acuerdo a las necesidades de la organización.

Agradezco la atención prestada y espero seguir contando con sus opiniones y propuestas, para el crecimiento constante de todos los que formamos parte de este gran proyecto.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

5. BASE LEGAL

Las empresas dedicadas a este giro están obligadas a sujetarse a ordenamientos legales como son:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
2. Ley Federal del Trabajo
3. Ley del Impuesto Sobre la Renta
4. Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

La constitución es la máxima ley reglamentaria de las actividades de este país. El artículo 123 establece las bases que integran el derecho mexicano del trabajo, en el caso del giro de nuestra empresa estos estatutos se encuentran contemplados en el apartado A de dicho artículo.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

Ley Federal del Trabajo

Es la ley reglamentaria del apartado A del artículo 123 constitucional, en esta ley se regulan las acciones involucradas en toda relación laboral, como son; condiciones de trabajo, derechos y obligaciones de los trabajadores y patronos, relaciones colectivas, riesgos de trabajo, entre otros.

Ley del Impuesto Sobre la Renta

Esta ley permite identificar los rubros donde se aplicará dicho impuesto según las percepciones y/o ingresos que se vayan a generar por la prestación de un servicio o venta de un producto.

Esta ley aplicará a personas físicas y morales, cuando se generen ganancias por un bien o servicio prestado considerando. Exacciones, excepciones, etc.

Ley del Instituto Mexicano del Seguro Social

Determina el marco de seguridad social en donde se desenvuelve nuestra compañía y sus integrantes. Se deberá tener en cuenta toda la tramitología (inscripción patronal, alta, bajas, modificaciones de salario de empleados, incapacidades, etc.), así como fechas de cumplimiento de obligaciones patronales y derechos de los afiliados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

6. MISIÓN, VISION Y OBJETIVO GENERAL

MISIÓN

Brindar al cliente seguridad a través de productos de calidad y servicios personalizados, basados en procedimientos e innovación constante. Logrando así un nivel competitivo en el mercado, con personal ampliamente capacitado, quien se desarrolla en un ambiente de trabajo cordial y agradable.

VISIÓN

Distinguirnos en la industria del transporte vertical como una empresa íntegra, que proporciona productos y servicios con niveles altos de seguridad, tecnología y calidad.

OBJETIVO GENERAL

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindando soluciones viables y rentables, recurriendo a la optimización de recursos”

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

7. POLÍTICAS GENERALES

1. La empresa orientará todos sus esfuerzos a la calidad en sus productos y servicios.
2. Se informará a nuestros elementos, clientes, proveedores, acreedores, etc, cuando tengan derecho a ello.
3. Al cliente, cero desprecios y atención respetuosa.
4. Se considera no adecuado recibir gratificaciones y obsequios que influyan en nuestra relación con los personajes externos e internos.
5. Mantener siempre resguardada, la información que se considere confidencial.
6. Conservar la comunicación respetuosa con nuestros compañeros de trabajo.
7. Luchar por mantener la unidad y el servicio en nuestras labores.
8. Sin temor nos diremos nuestros errores y enmendaremos nuestra actitud ante ellos.
9. Mantener alejados los comentarios negativos hacia la competencia, respetando y aprendiendo de sus aciertos y errores.

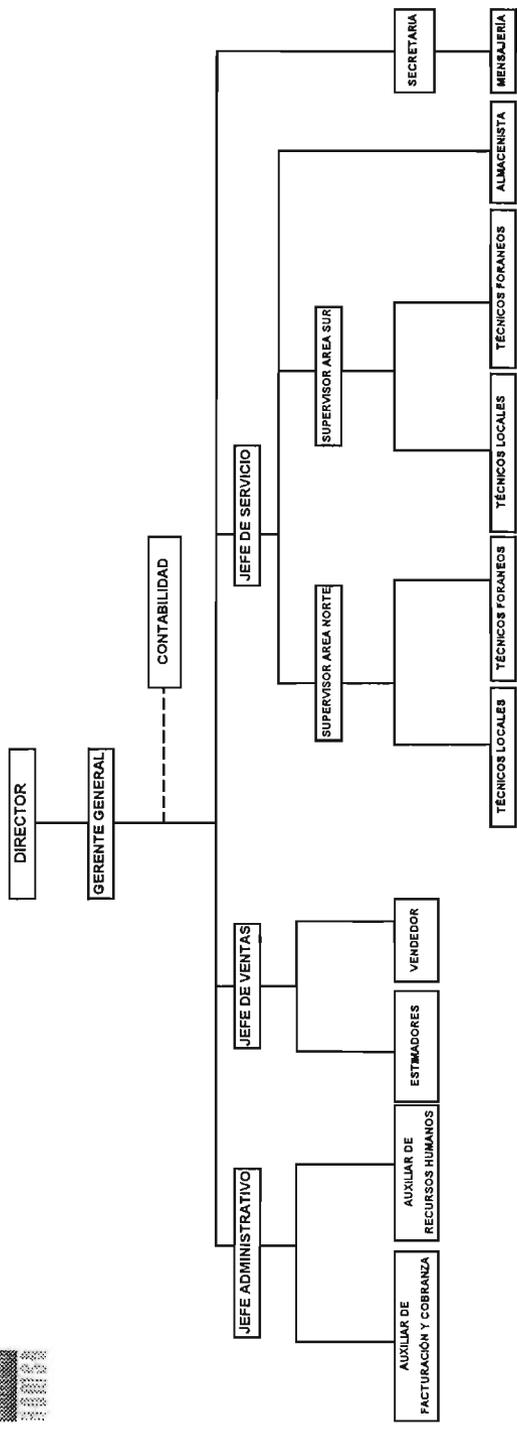
Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



8. ORGANIGRAMA GENERAL DE KOMSA ELEVATORS AND SERVICES, S.A. DE C.V. PROPUESTA



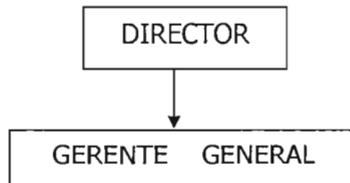


Manual de Organización.

9. DIRECTOR.

En esta área no indicaremos objetivos, funciones y responsabilidades, debido a que es el nivel máximo de autoridad de la organización, además de ser el responsable de la gestión de la organización; De aquí emana la autoridad delegada al Gerente General.

Línea de Autoridad y Responsabilidad.



Órgano autónomo y del cual se desprende un solo subordinado inmediato, el Gerente General.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

10. GERENTE GENERAL.

Objetivos:

- Responsabilizarse de la operación de la administración de la compañía.
- Apoyar a sus colaboradores, contribuyendo con el establecimiento de los medios necesarios para el desempeño de sus operaciones.
- Lograr el cumplimiento del objetivo general de la compañía con la colaboración de todos los miembros de la organización.

Funciones y Responsabilidades:

- Llevar a cabo la administración de los recursos de la empresa, procurando siempre su eficiencia.
- Observar el cumplimiento de las políticas generales.
- Vigilar que cada responsable de área realice sus actividades. Comunicar de la manera más óptima la información general de la empresa.
- Solicitar información oportuna y fidedigna para la correcta toma de decisiones.
- Hacer hincapié en los elementos financieros para su correcto desarrollo.

Elaboró:

Revisó:

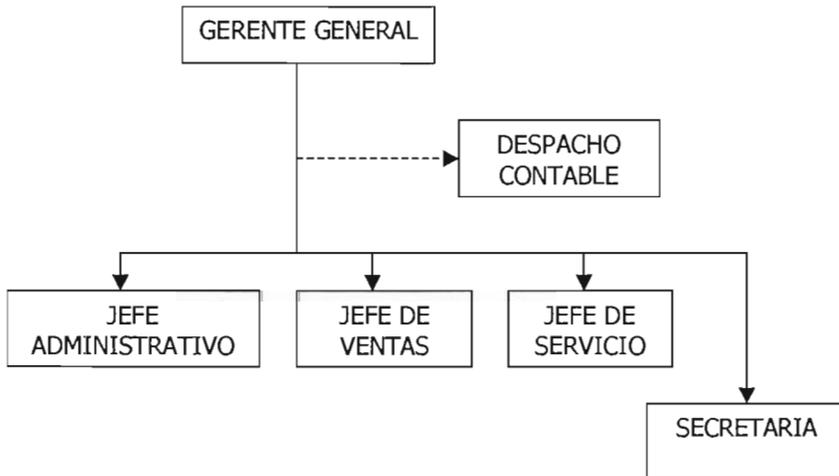
Autorizó:



Manual de Organización.

- Revisar, aprobar y enviar todos los documentos fiscales al despacho contable.
- Designar tareas a la secretaria para el seguimiento de agenda, trámites, etc.

Línea de Autoridad y Responsabilidad.



Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

Reporta al Director.

Son sus subordinados:

- Jefe Administrativo.
- Jefe de Ventas.
- Jefe de Servicio.
- Secretaria.
- Despacho Contable.

En los anteriores delega y comparte autoridad y responsabilidad específica, siendo él, responsable de consolidar el estado financiero de la empresa y la optimización de los recursos en general.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

10.1 DESPACHO CONTABLE.

Objetivos:

- Proporcionar oportunamente los estados financieros de la empresa.
- Registrar todas las operaciones de la compañía de acuerdo a principios contables y la normativa fiscal.
- Proporcionar informes financieros y contables según petición del Gerente general.

Funciones y Responsabilidades:

- Recepcionar todos los comprobantes que amparen ingresos, egresos, ventas, cancelaciones, etc. que se generen en la empresa.
- Acatar todas las disposiciones fiscales y transferirlas a la contabilidad de la empresa.
- Capturar todos los registros contables.
- Generar y presentar los estados financieros de la empresa.
- Dictaminar los estados financieros de la empresa.
- Proporcionar las constancias, cartas, etc, que el gerente general considere óptimas.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Ed/Rev: / Fecha: / Página: 19 de 41.

Manual de Organización.

Reporta al Gerente General.

Esta área esta considerada como staff, ya que es un despacho externo, no tiene a ningún subordinado en la compañía.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

10.2 SECRETARIA.

Objetivos:

- Apoyar al Gerente General en la realización de trabajos, oficios, etc; que correspondan a asuntos de la empresa.
- Mantener toda la documentación de la compañía archivada y clasificada de la mejor manera.

Funciones y Responsabilidades:

- Designar las funciones de los mensajeros en base a las prioridades de las operaciones de la empresa.
- Atender la recepción de llamadas, así como canalizarlas adecuadamente.
- Mantener al día la agenda del Gerente General.
- Tomar dictados para la elaboración de documentación de la Gerencia.
- Comunicación de los informes de la gerencia hacia los departamentos de la organización.
- Realizar funciones correspondientes a su puesto, que le sean encomendadas por el gerente general.

Elaboró:

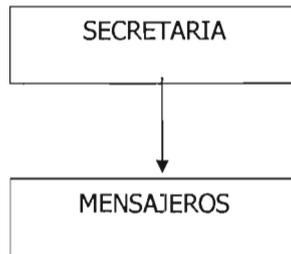
Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

Línea de Autoridad y Responsabilidad.



Reporta al Gerente General.

Tiene como subordinados a los mensajeros.

A los mensajeros les distribuye la carga de trabajos de acuerdo a previos planes o prioridades. Recordando que la secretaria tiene comunicación con las jefaturas de la empresa.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

10.3 MENSAJEROS.

Objetivos:

- Cumplir con todos los envíos emitidos por la secretaria de acuerdo a los planes de ruta ó prioridades.
- Entregar los envíos a los destinatarios adecuadamente.

Funciones y Responsabilidades:

- Realizar todas las labores de entrega, revisión y cobranza de facturas.
- Efectuar el traslado de documentación con la mayor de las confidencialidades.
- Atender a las llamadas de la secretaria con respecto a nuevas encomiendas.

Reporta a la Secretaria.

No tiene subordinados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

11. JEFE ADMINISTRATIVO.

Objetivos:

- Coordinar todas las labores que se gesten en su departamento.
- Apoyar a sus subordinados a la consecución de sus actividades.
- Ejecutar las actividades administrativas de una manera sencilla y eficiente.

Funciones y Responsabilidades:

- Proporcionar todos aquellos informes administrativos al Gerente general.
- Proponer al Gerente las estrategias de crédito y cobranza.
- Atender de primera instancia cualquier conflicto ante dependencias de gobierno.
- Preparar el flujo de efectivo al gerente general.
- Determinar las cuentas por cobrar y por pagar en conjunto con el auxiliar de facturación y cobranza.
- Atender cualquier aclaratoria ante instituciones bancarias.
- Verificar la información generada en su departamento.
- Aplicar entrevista y exámenes de ingreso para los prospectos.
- Realiza el estudio del análisis de los puestos.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

Línea de Autoridad y Responsabilidad.



Reporta al Gerente General.

Tiene como subordinados:

- Auxiliar de facturación y cobranza.
- Auxiliar de recursos humanos.

Recordemos que también se comunica con los demás departamentos y con la secretaria.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

11.1 AUXILIAR DE FACTURACIÓN Y COBRANZA.

Objetivos:

- Desempeñar la facturación eficientemente, siguiendo las normativas fiscales.
- Controlar adecuadamente la cartera vencida.

Funciones y Responsabilidades:

- Establecer el historial crediticio de los clientes.
- Programar la generación de facturas de cartera y considerar las fechas de entrega, revisión y pago de las mismas.

Reporta al Jefe Administrativo.

No tiene subordinados:

Recordemos que también se comunica con la Secretaria y en ocasiones con los mensajeros.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

11.2 AUXILIAR DE RECURSOS HUMANOS.

Objetivos:

- Realizar todas las labores que implican la administración del recurso humano.
- Dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de sus funciones.

Funciones y Responsabilidades:

- Realizar todos los trámites de altas, bajas y modificaciones de salarios, aclaraciones, etc. ante el I.M.S.S. También realiza cualquier tipo de tramitología institucional, relacionada con los Recursos Humanos (INFONAVIT, FONACOT, etc).
- Crear los archivos de historial personal de los empleados.
- Efectuar todas las nóminas de los empleados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

Reporta al Jefe Administrativo.

No cuenta con subordinados.

Este puesto debe tener constante y cordial comunicación con todos los miembros de la empresa.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

12. JEFE DE VENTAS.

Objetivos:

- Coordinar todas las labores que se gesten en su departamento.
- Apoyar a sus subordinados a la consecución de sus actividades.
- Ejecutar las actividades de ventas de forma eficiente.

Funciones y Responsabilidades:

- Atender de manera personal a todos aquellos prospectos que impliquen un alto grado de dificultad o nivel de importancia.
- Revisar todos aquellos estimados y presupuestos que se generen, así como autorizarlos.
- Revisión y seguimiento del volumen de ventas, estadística, toma de decisiones.
- Visita a clientes locales y en ocasiones foráneos.
- Proponer al Gerente las estrategias para el incremento de las ventas.
- Atender cualquier aclaratoria con los clientes.
- Verificar la información generada en su departamento.
- Cuando se trate de importar algún ascensor, él será quien lo ordene y dé seguimiento.

Elaboró:

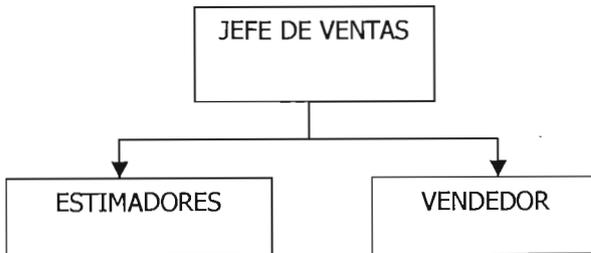
Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

Línea de Autoridad y Responsabilidad.



Reporta al Gerente General.

Tiene como subordinados:

- Estimadores.
- Vendedor.

Recordemos que también se comunica con los demás departamentos y con la secretaria.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

12.1 ESTIMADORES.

Objetivos:

- Atender sus labores de una manera clara y oportuna.
- Proporcionar las mejores alternativas, sin perder de vista la rentabilidad de la operación.

Funciones y Responsabilidades:

- Efectuar los estimados de acuerdo con levantamiento del vendedor.
- Mantener las listas de precios vigentes.
- Solicitar precios a proveedores nacionales e internacionales.
- Mantener comunicación con los otros estimadores para informar sobre los pendientes o futuras negociaciones.
- Registrar las negociaciones en consecutivo de ventas.
- Mantener al día los expedientes de los clientes, considerando operaciones efectuadas, vigentes y canceladas.
- Archivar los estimados en el expediente correspondiente, con la intención de analizar posteriormente las operaciones.
- Proporcionar todos aquellos informes de presupuestos al jefe de Ventas.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

- Atender cualquier aclaratoria con el jefe de ventas.

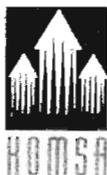
Reporta al Jefe de Ventas.

No cuenta con subordinados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

12.2 VENDEDOR.

Objetivos:

- Cumplir con las metas de ventas.
- Atender con ética profesional cada operación de la compañía.
- Obtener el máximo provecho de cada una de las operaciones.
Proporcionar las mejores alternativas, sin perder de vista la rentabilidad de la operación.

Funciones y Responsabilidades:

- Cumplir con las metas de ventas (mensual y anual).
- Proponer apertura de cartera.
- Mantener la comunicación entre los estimadores y el Jefe de Ventas.
- Aclarar oportunamente dudas a Clientes y miembros de la empresa.
- Dar siempre un trato amable y respetuoso al Cliente.
- Buscar la satisfacción de las necesidades del Cliente también con beneficios para la empresa.
- Proporcionar todos aquellos informes de prospectos al Jefe de Ventas.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Ed/Rev: / Fecha: / Página: 33 de 41.

Manual de Organización.

Reporta al Jefe de Ventas.

No cuenta con subordinados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

13. JEFE DE SERVICIO.

Objetivos:

- Coordinar todos los esfuerzos de su área a la consecución de niveles de servicio óptimos.
- Proponer acciones oportunas en la solución de problemas técnicos.

Funciones y Responsabilidades:

- Atender de manera personal a los supervisores de área.
- Revisar en conjunto con el supervisor de área, aquellos equipos que acumulen un nivel excesivo de llamadas de emergencia.
- Proponer a los supervisores de área rutas alternativas de acción.
- Entregar al Gerente General los resultados mensuales de llamadas de emergencia y novedades en los equipos.
- Capacitar a los técnicos y supervisores tanto locales como foráneos, en los asuntos de innovación tecnológica.
- Proporcionar todos aquellos informes de servicio que requiera el Gerente general.
- Proponer al Gerente las estrategias o rutas de acción de servicio.

Elaboró:

Revisó:

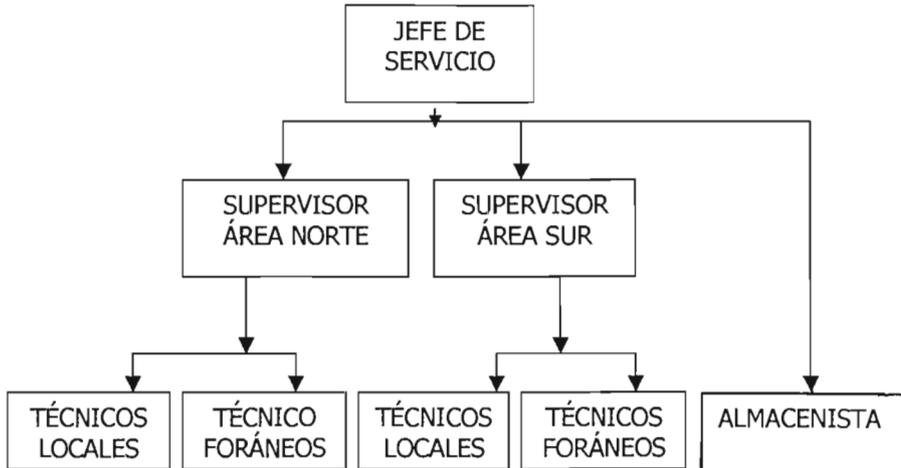
Autorizó:



Manual de Organización.

- Verificar la información generada en su departamento, incluyendo los diagramas ó manuales técnicos.
- Controlar todos los insumos que se manejan en el almacén, vigilando los correctos niveles de stock.
- Hacer los inventarios pertinentes de manera periódica al área de almacén.

Línea de Autoridad y Responsabilidad.



Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

Reporta al Gerente General.

Tiene como subordinados:

- Técnicos Locales (Según su área).
- Técnicos Foráneos (Según su área).

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

13.1 SUPERVISORES DE ÁREA.

Objetivos:

- Coordinar los trabajos de sus subordinados para la consecución de niveles de servicio óptimos.
- Conservar el estado adecuado de servicio en los equipos bajo su responsabilidad.

Funciones y Responsabilidades:

- Atender de manera personal a los técnicos.
- Revisión de los equipos que acumulen un nivel excesivo de llamadas de emergencia.
- Diseñar las rutas de mantenimiento y atención de llamadas.
- Coordinar las fechas de reparación, efectuar las reparaciones, entregar al Jefe de Servicio el concentrado de todos los reportes de los resultados mensuales de llamadas de emergencia y novedades en los equipos.
- Capacitar a los técnicos tanto locales como foráneos, en los asuntos de innovación tecnológica.
- Proporcionar todos aquellos informes que requiera el Jefe de Servicio.

Elaboró:

Revisó:

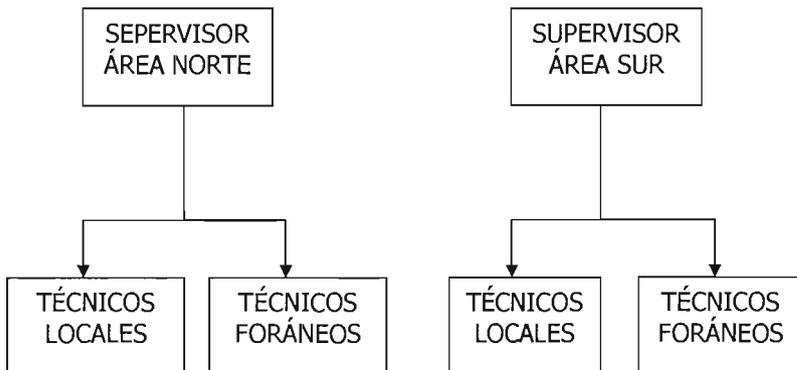
Autorizó:



Manual de Organización.

- Proponer al Jefe de Servicio las estrategias o rutas de acción para brindar un mejor servicio.
- Verificar la información generada en su departamento, incluyendo los diagramas y manuales técnicos.

Línea de Autoridad y Responsabilidad.



Reporta al Jefe de Servicio.

Tiene como subordinados:

- Técnicos Locales (Según su área).
- Técnicos Foráneos (Según su área).

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

13.2 TÉCNICOS LOCALES.

Objetivos:

- Realizar el trabajo de una manera eficiente.
- Dirigirse siempre con los más altos niveles de servicio.

Funciones y Responsabilidades:

- Efectuar los servicios siguiendo el programa de mantenimiento.
- Dar prioridad a las normas de seguridad para la conservación de los equipos.
- Dirigirse con respeto hacia los propietarios de los equipos.
- Reportar todas las incidencias ocurridas durante la jornada laboral.
- Llenar los formatos pertinentes de atención de equipos, así como proporcionar las observaciones particulares.
- Identificar la modalidad de servicio que se esta proporcionando.

Reporta al Supervisor de Área.

No cuenta con subordinados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

13.3 TÉCNICOS FORÁNEOS.

Objetivos:

- Realizar el trabajo de una manera eficiente.
- Dirigirse siempre con los más altos niveles de servicio.
-

Funciones y Responsabilidades:

- Efectuar los servicios siguiendo el programa de mantenimiento.
- Dar prioridad a las normas de seguridad para la conservación de los equipos.
- Dirigirse con respeto hacia los propietarios de los equipos.
- Reportar todas las incidencias ocurridas durante la semana laboral.
- Llenar los formatos pertinentes de atención de equipos, así como proporcionar las observaciones particulares.
- Identificar la modalidad de servicio que se esta proporcionando.
- Realizar inspecciones a equipos de la localidad.
- Llevar a cabo la compra de refacciones de consumo local.

Reporta al Supervisor de Área.

No cuenta con subordinados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Manual de Organización.

13.4 ALMACENISTA.

Objetivos:

- Mantener las existencias de material en forma clara y precisa.
- Atender de forma óptima las labores de recepción y entrega de materiales y refacciones.

Funciones y Responsabilidades:

- Acomodar en un lugar específico cada refacción.
- Tener cuidado con los materiales flamables y especificar si lo son.
- Realizar un control de entradas y salidas de materiales.
- Clasificar los materiales de la forma más práctica los elementos integrantes del almacén.
- Reportar periódicamente las existencias al Jefe de Servicio.
- Llenar los formatos pertinentes de atención de usuarios.
- Realizar inventarios periódicos sobre las existencias.

Reporta al Jefe de Servicio.

No cuenta con subordinados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

CONCLUSIONES

El presente trabajo es una herramienta para Komsa Elevators And Services, S.A. de C.V., de hecho, nosotros esperamos que sea autorizada la propuesta y se lleve a la práctica para ser sometida a la cotidianidad.

El medio ambiente en el que se desarrolla la organización, pues es muy agresivo. Realmente si se desea empezar a tomar proporciones mayores, se deberá tener en consideración el estado actual de la empresa y vislumbrar a donde se quiere llegar. Sentimos que para la organización una base sólida y clara puede ser el Manual de Organización.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación, nos pudimos dar cuenta de cómo se iba delineando la empresa motivo de análisis con el manual de organización, éste se utilizó para darle estructura organizacional, establecer los niveles jerárquicos, establecer políticas, describir funciones de puestos, etc. Todo en conjunto para obtener una comunicación más efectiva.

Es importante que no se pierda de vista los beneficios tanto internos como externos que nos puede brindar el manual; la buena imagen, eficiencia, comunicación, comprensión, delimitación de funciones, delegación de autoridad, que entre otros pueden representar niveles de servicio muy importantes.

Por último queremos enfatizar que un primer paso administrativo hacia el crecimiento constante, es el Manual de Organización.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1) Audirac Camarena, Carlos A, et al. *ABC del desarrollo organizacional*, ed. Trillas, México, 1994.
- 2) Blaxter, L.; Huges, C.; Tight, M. *Cómo se hace una investigación*, ed. Gedisa, Barcelona, 2000.
- 3) Chiavenato, Adalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*, ed. Mcgraw Hill, México, 1989.
- 4) Fayol, Henry. *Administración industrial y general*, ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. México, 1961.
- 5) Fernández Arenas, José A. *Principios Administrativos*, ed. Diana, México, 1992.
- 6) Fresco, Juan Carlos. *Organización y estructura para la pequeña y mediana empresa*, ed. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1988.
- 7) Koontz, Harold. *Elementos de administración*, ed. Mcgraw Hill, México, 1992.
- 8) Laris Casillas, Francisco J. *Administración Integral*, ed. Cecsca, México, 1980.
- 9) Larocca, H. et al. *Qué es administración*, ed. Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1988.
- 10) Lazzaro, Víctor. *Sistemas y Procedimientos: Un manual para los negocios en la industria*, ed. Diana, México, 1995.
- 11) Lerma, Héctor Daniel. *Metodología de la investigación: Propuesta, Anteproyecto y Proyecto*, ed. Ecoe-Ediciones, Bogota, 2001.
- 12) Mercado H, Salvador. *Administración aplicada teoría y práctica*, ed. Limusa, México, 1995.
- 13) Morrisey, George L. *Administración por objetivos y resultados*, ed. Fondo Educativo Interamericano, S.A., 1970.
- 14) P. Robbins, Stephen. *Administración*, ed. May, México, 2000.

- 15) Pfiffner, J.; Sherwood, F. *Organización administrativa*, ed. Herrero Hermanos, México, 1971.
- 16) Prieto Sierra, C.; Suárez Obregón, C. *Introducción a los negocios*, ed. Banca y Comercio, S.A. de C.V., México, 1993.
- 17) Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas Teoría y práctica*, Parte I, ed. Limusa, México, 1987. 30.
- 18) Reyes Ponce, Agustín. *Administración de empresas Teoría y práctica*, Parte II, ed. Limusa, México, 1986. 20.
- 19) Rodríguez Valencia, Joaquín. *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, ed. Ecasa, México, 1992.
- 20) Terry, George. *Principios de administración*, ed. Cecsca, México, 1992.
- 21) Winslow Taylor, Frederick. *Principios de la administración científica*, ed. Herrero Hermanos, Sucesores, S.A. México, 1961.

TESIS

- 1) Arciga Arciga, Lilia. *Propuesta de un Manual de Organización para el área operativa de Tecmarketing, S.A. de C.V.* UNAM. Fes-Cuautitlán, 2004.
- 2) Cabrera Calvo, Juan Carlos. *Propuesta de un Manual para el departamento de mercadotecnia en el desarrollo de nuevos productos en una empresa dulcera mexicana.* UNAM. Fes-Cuautitlán, 2004.
- 3) Camacho Gómez, M. L.; Flores Hernandez, R. M.; Reyes Reyes, D. *Propuesta de un Manual de organización para la microempresa Resortes J.L. (Resortes y formas de alambre), ubicada en Cd. Nezahualcoyotl.* UNAM. Fes-Cuautitlán, 2003.
- 4) Monroy García, Teresita de Jesús. *El manual de organización como instrumento de planeación en una comercializadora agrícola y ganadera.* UNAM. Fes-Cuautitlán, 2003.

INTERNET

- 1) <http://www.universidadabierta.edu.mx>