



885902

**UNIVERSIDAD DE
SOTAVENTO, A.C.**

INCORPORADA A LA U.N.A.M.



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**"DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
DE LA EMPRESA PURIFICADORA DE AGUA OASIS"**

TESIS PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
YADIRA CAZARÍN CRUZ**

**DIRECTOR DE TESIS
C.P. FLOR DE MARÍA ÁLVAREZ ANDRADE**

COATZACOALCOS, VER., AGOSTO DEL 2005

0350625



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.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS.

A dios..... Por el solo hecho de existir y por todo lo maravilloso que me has dado.

A mis padres..... Porque gracias a ellos estoy aquí, por darme la vida y quererme incondicionalmente, porque sin ustedes y sin su apoyo no habría realizado este sueño.

A mis hermanos..... Por el apoyo que me han brindado siempre que los he necesitado.

A toda mi familia..... Por quererme como lo hacen y por depositar sus esperanzas en mi.

A una persona especial..... Por estar siempre a mi lado cuando más lo he necesitado y por todo su apoyo.

*Gracias a todos ustedes porque hoy lo logramos juntos.....
Los amo.*

ÍNDICE

| | p.p. |
|---|----------|
| INTRODUCCIÓN | 1 |
| | |
| Capítulo 1. GENERALIDADES. | 1 |
| 1.1 Planteamiento del problema. | 2 |
| 1.2 Hipótesis. | 3 |
| 1.3 Objetivos. | 5 |
| 1.4 Importancia del estudio. | 6 |
| 1.5 Limitaciones del estudio. | 6 |
| | |
| Capítulo 2. LA ORGANIZACIÓN Y EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. | 8 |
| 2.1 Definición de organizar. | 9 |
| 2.2 Algunas definiciones de organización. | 9 |
| 2.3 Importancia de la organización | 11 |
| 2.4 Clasificación de la organización. | 12 |
| 2.5 Tipología de las organizaciones. | 19 |
| 2.6 Principios de organización. | 28 |
| 2.7 Objetivos y metas de la organización. | 29 |
| 2.8 Gráficas de organización. | 30 |
| 2.9 Concepto y aportaciones de estructura organizacional. | 42 |
| 2.10 Concepto de proceso de organización. | 43 |
| 2.11 Que es el diseño organizacional. | 44 |

| | | |
|---|---|----|
| 2.12 | Tipos de estructuras en el diseño de organización. | 44 |
| 2.13 | Elementos claves para el diseño de la organización. | 48 |
| 2.14 | Contingencias para el diseño de la estructura. | 55 |
| Capítulo 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN. | | 59 |
| 3.1 | Sujetos. | 60 |
| 3.2 | Material. | 61 |
| 3.3 | Procedimiento de la investigación. | 63 |
| Capítulo 4. ANÁLISIS DE LA EMPRESA OASIS. | | 64 |
| 4.1 | Experiencia de Servicio. | 65 |
| 4.2 | Diagnóstico administrativo actual de la empresa. | 66 |
| Capítulo 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. | | 68 |
| 4.1 | Conclusiones. | 69 |
| 4.2 | Recomendaciones. | 70 |
| 4.3 | Propuesta: MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN. | 71 |

BIBLIOGRAFÍAS

INTRODUCCIÓN.

El mundo actual se encuentra inmerso en cambios constantes, donde todos y cada uno de los miembros que lo conforman se encuentran interrelacionados y a su vez, se encuentran en una constante competencia para ser mejor, lo cual los orilla a que busquen el desarrollo integral de todos sus elementos. Este efecto denominado globalización conlleva a que este proceso de cambios y mejoras tenga nuevas exigencias, donde las organizaciones tendrán que cumplir con nuevos requisitos para satisfacer necesidades más exigentes, teniendo que demostrar la calidad que tiene.

Esta investigación se realizó con la finalidad de cumplir con las necesidades de organización que toda entidad o corporación requiere, y en este caso, la empresa purificadora de agua y productora de hielo Oasis. Tal investigación trae como consecuencia mejorar el servicio que presta esta empresa.

Tiene como objetivo presentar en forma concreta una guía donde se establezca claramente las actividades que debe desempeñar cada uno de los puestos que constituyen a la empresa, la manera en que se va a realizar y los requisitos que se deben cumplir. También se especifican los lineamientos de calidad, que le permita a esta fomentar la creación de una cultura

de calidad reflejándose en sus productos y servicios que permitan satisfacer y superar las expectativas del cliente interno y externo.

Es indispensable contar con un manual de organización que presente de manera formal, sintética y sistematizada los principios generales que deben orientar al personal, para garantizar la calidad e integridad de los resultados.

Diseñar la estructura organizacional de la empresa, es definir las funciones principales, responsabilidades, procedimientos, procesos y los recursos necesarios que permitan cumplir con los siguientes requisitos: Detectar desvíos, aumentar la productividad, corregir fallas, mejorar la eficiencia y reducir costos.

Para adentrarnos un poco mas en lo que es mi tesis, diré que se inicio por definir y establecer el planteamiento del problema el cual es la raíz de mi investigación, este planteamiento trae como consecuencia la creación de una hipótesis que trata de dar respuesta a el cuestionamiento fijado, los objetivos, e importancia de mi estudio y las limitaciones que se me presentaron en el trascurso de mi averiguación. Basándome en lo anterior , en el capítulo 2 se empieza por realizar la búsqueda de la información que sustentará la investigación y que me sirvió de apoyo para realizar mi propuesta o solución. Esta información abarca de forma detallada y clara todo lo relacionado a la organización como empresa y a la organización como etapa del proceso administrativo, como lo es las diferentes definiciones de organización y la manera en que se encuentran clasificada, así

como los tipos de estructura organizacional que en un momento dado las empresas pueden adoptar de forma involuntaria pero que se pueden mejorar para su propio beneficio. Se incluyen las gráficas de organización las cuales son mejor conocidas por manuales y organigramas. Y para comprender mejor se define lo que es el diseño y sus particularidades.

La metodología de la investigación se incluye en el capítulo 3 de mi tesis, señalando a las personas que estuvieron relacionadas en está y que de alguna manera fueron elementos claves. Se explica también como se obtuvo la información que se requería de la empresa y la manera en que nos dirigimos hacia nuestra fuente de información detallando el procedimiento a seguir desde el inicio hasta la culminación de mi propuesta.

Una parte muy importante que debo mencionar como introducción, es que a la empresa se le realizó un análisis administrativo, que se encuentra descrito en el capítulo 4, donde se indago en sus archivos y papeles personales, para deliberar su situación actual y conocer claramente cuales eran sus recursos actuales y con que aspectos organizacionales se regían. Este estudio se realizo porque era necesario determinar cual era el marco de acción de la empresa y si era necesario modificar o agregar algo de acuerdo a la información recopilada.

En la parte final de mi tesis se realiza la propuesta basándome en todo lo anterior y donde se llega a determinar la necesidad indiscutible de un manual general de organización que represente la estructura de la empresa y de a conocer los

aspectos y características particulares de esta. Se realizó la creación de una misión, visión, objetivos y se reunió la información para crear sus propios antecedentes históricos los cuales fueran representativos de la empresa y de su funcionamiento a lo largo de su vida empresarial. La manera en que se representa la estructura de la empresa es a través de una organigrama que reúna a todos los puestos claves e importantes y detallando cuales son las funciones que se deben de desarrollar en cada uno de los puestos que la empresa integra.

Se realizo un análisis de puestos con la finalidad de darle a la empresa mas formalidad en cuanto al personal se refiere, y como objetivo principal, a través del manual, brindarle a la empresa una carta de presentación hacia personas que la integran y a todas aquellas personas ajenas a la organización.

Capítulo 1.

GENERALIDADES.

- ❖ Planteamiento del problema.
- ❖ Hipótesis.
- ❖ Objetivos.
- ❖ Importancia del estudio.
- ❖ Limitaciones del estudio.

Capítulo 1.

GENERALIDADES.

1.1 Planteamiento del problema.

La licenciatura en administración cuenta con seis áreas básicas de formación que son: administración, recursos humanos o personal, mercadotecnia, producción, finanzas y planeación estratégica. Todas estas áreas son muy importantes, sin embargo para mí el área de administración propiamente resulta aun más relevante ya que ninguna empresa puede funcionar sin establecer claramente sus funciones y sus objetivos principales y sin llevar un proceso administrativo correcto en todas sus etapas. Dentro de esta área decidí enfocarme a estudiar más a detalle el tema de organización ya que considero que es la clave de la eficiencia y sobre todo porque se encarga de crear una estructura organizacional capaz de definir la vida productiva de una empresa.

A través de la búsqueda de diferentes temas tentativos a investigar llegué a tomar la decisión de que el tema de mi tesis estaría enfocado a diseñar una estructura organizacional de la empresa purificadora de agua y hielo Oasis, puesto que es una empresa a la que he podido conocer directamente y sobre todo tener facilidad de obtención de información para así analizar profundamente su funcionamiento. Además porque me he percatado que su crecimiento trae como

consecuencia la necesidad de un nuevo diseño apegado a satisfacer sus necesidades.

A todo lo anteriormente mencionado, surge una interrogante que da como resultado el problema de la investigación que es el siguiente: ¿Existe una buena estructura organizacional en la empresa?

El cuestionamiento anterior se puede responder a que hoy en día el funcionamiento administrativo de la empresa Oasis, cuyo giro es la purificación de agua y elaboración de hielo, no es completamente eficiente, debido a que no cuenta con una estructura organizacional capaz de satisfacer sus necesidades de modo práctico y seguro por lo que, de cierta manera, es un obstáculo que le impide su desarrollo empresarial dentro del mercado. Se pretende realizar la búsqueda de alternativas que den solución a éste problema para mejorar la organización y que a su vez le permita una optimización en sus recursos.

Cabe señalar, además, que ésta investigación representa el comienzo en mi vida profesional, ya que a través de esto, podré alcanzar la meta fijada hace 5 años, la cual culminará al término de ésta tesis, que es la de obtener mi título profesional de licenciado de administración, y así poder contribuir a la sociedad.

1.2 Hipótesis.

Las hipótesis son un factor muy importante porque definen con precisión los problemas y orienta acerca de los datos

que deben recogerse. Metodológicamente toda investigación tiene como objetivo someter a prueba la hipótesis que se propone, sin embargo, el análisis de los datos recabados no puede llevar a probar o no probar la hipótesis, sino simplemente a apoyarla o rechazarla.

Una hipótesis es la respuesta tentativa que se propone al problema de investigación y siempre alude a la relación entre dos o más variables, por ello la hipótesis planteada debe estar claramente relacionada con el problema de estudio. Dicha hipótesis debe de ser formulada después de haber revisado la bibliografía acerca del tema, ya que debe basarse en los hallazgos de investigaciones previas.

Existen diversos criterios para clasificar las hipótesis, en las tesis generalmente se trabaja con dos tipos que son: metodológicas y estadísticas.

Las hipótesis metodológicas se dividen en dos tipos: de investigación que son llamadas también conceptuales, la cual surge de la revisión de las bibliografías y apoya conceptualmente al investigador y la hipótesis de trabajo que se derivan de la metodológicas pero se diferencian porque estas constituyen una aseveración operacional que describe la relación de las variables en términos de lo que se realizará.

Las hipótesis estadísticas constituyen enunciados que representan una fase de la comprobación empírica de la hipótesis de investigación, es decir, se plantea en términos del parámetro estadístico: nula o alternativa.

Dentro de mi investigación el tipo de hipótesis que manejo es el de investigación ya que me apoyo en bibliografías que sirven de sustento y apoyo conceptual.

La hipótesis propuesta es: “Es necesaria la reestructuración organizacional de la empresa Oasis para un buen funcionamiento administrativo”.

1.3 Objetivos.

Objetivo general.

Conseguir que la empresa llegue a tener una evolución organizacional que ofrezca beneficios competentes.

Objetivos específicos.

- Encontrar alternativas de solución a los problemas de la empresa.
- Lograr un correcto funcionamiento administrativo.
- Implantar una nueva estructura organizacional.
- Diseñar el manual general de organización de la empresa.
- Evaluar el desempeño actual de la empresa.
- Lograr la comprobación de mi hipótesis propuesta.
- Ofrecer información para contribuir al manejo eficiente y oportuno de la empresa.

1.4 Importancia del estudio.

La siguiente investigación tiene como propósito principal brindar una guía organizacional a la empresa purificadora de agua y hielo Oasis, y a la vez diseñar su estructura para un mejor funcionamiento administrativo. Alrededor de dos meses he realizado una investigación minuciosa y detallada de lo que conlleva el diseño de la estructura de una empresa y tomando como base la información recopilada he diseñado su estructura para que posteriormente se pueda implantar en la empresa y de esa manera lograr un cambio positivo. Igualmente esta investigación aporta algún beneficio a la sociedad o grupo de empresas, ya que va a servir de apoyo para estudios posteriores y para poder implantar mejoras.

En la actualidad ha tomado una gran importancia la creación de un diseño organizacional, por lo que para cualquier empresa se vuelve indispensable tener una base organizacional.

1.5 Limitaciones del estudio.

Básicamente durante mi investigación no se me presentaron grandes obstáculos por lo que solo mencionare los que resultaron de mayor importancia para la realización de mi tesis.

- Una limitación fue cuando tenía que realizar las entrevistas con los trabajadores de la empresa ya que la mayoría de ellos trabaja fuera de la planta.

- Es indispensable que la propuesta que planteo se este modificando continuamente ya que la empresa va presentando cambios en su estructura.

Capítulo 2.

LA ORGANIZACIÓN Y EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

- ❖ Conceptos de organización.
- ❖ Tipos de organización.
- ❖ Principios de organización.
- ❖ Gráficas de organización.
- ❖ Diseño organizacional.
- ❖ Contingencias para el diseño de la estructura.

Capítulo 2.

LA ORGANIZACIÓN Y EL DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

2.1 Definición de organizar.

Como primer tema se pretende dar diferentes definiciones de lo que es organizar, para que posteriormente se comprenda con mayor facilidad los conceptos e importancia de la organización dentro de una empresa.

- “Es el proceso de establecer el uso ordenado de todos los recursos del sistema administrativo”.¹
- “Es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para ejecución efectiva y económica del plan”.²
- “Es preparar o disponer la realización de algo, acabar con el desorden”.³

En conclusión se puede decir que organizar es una acción que se encamina a la realización de las actividades ordenadas dentro de cualquier ámbito o grupo socioeconómico.

2.2 Algunas definiciones de organización.

A continuación se darán algunas de las definiciones más sobresalientes y relevantes:

¹ CERTO, Samuel.- Administración Moderna.- ed. 8ª.- Ed. Prentice Hall.- Colombia, 2001.- p. 212.

² GOMEZ Ceja, Guillermo.- Planeación y organización de empresas.- ed. 8ª.- Ed Mc Graw Hill.- México, 1998.- p.192.

³ Diccionario Enciclopédico Práctico.- Ed. Norma.- Colombia, 1998.- p. 1102

- *Rodas y Arroyo*: “La elección, dentro de la posibilidad real y completa de acción, elegida en la planeación de cierta función, de la combinación mas productiva de factores componentes, al agruparlos, al asignar otros grupos y fijarles medios de toda clases”⁴
- *William Spriegel*: “Organización es la relación estructural entre los factores de una empresa, materiales humanos, y dirección que es considerada aparte y no dentro de ninguno de esos factores”⁵
- *Agustín Reyes Ponce*: “Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.⁶
- *Eugenio Sisto Velasco*: “Organizar es ordenar y agrupar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía y estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir”.⁷
- *Joseph L. Massie*: “La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre

⁴ RODAS Carpizo, Alejandro y ARROYO De Rodas, Maria.- Administración Básica.- ed. 3ª.- Ed. LIMUSA.- México, 2000.- p. 111.

⁵ LARIS Casillas, Fco. Javier.- Administración Integral.- Ed. CECSA.- México, 1999.- p. 88.

⁶ Apud En, MUCH Galindo, Lourdes y GARCÍA Martínez, José.- Fundamentos de Administración.- ed.5ª.- Ed. Trillas.- México, 2004.- p. 107.

⁷ Idem.

los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes".⁸

Con las definiciones anteriores se puede comprender que la organización es la creación y ordenamiento de la estructura, y que a su vez, se encarga del correcto funcionamiento de los recursos totales, asignando la autoridad, responsabilidad, jerarquía y actividades necesarias para lograr mayor eficiencia.

De la relación que tienen los conceptos anteriores se desprenden algunos elementos principales del concepto: estructura, autoridad, responsabilidad, jerarquía y actividades.

La organización tiene como objeto realizar las siguientes funciones:

- a) Identifica y clasifica las actividades requeridas para cada unidad.
- b) Determina la agrupación de las actividades para que se puedan cumplir los objetivos que se han fijado.
- c) Asignar a un administrador con la autoridad necesaria para poder supervisar.
- d) Determina la coordinación horizontal y vertical dentro de la estructura.

2.3 Importancia de la organización.

Muchos aspectos son los que determinan la gran relevancia de la organización en el manejo de una empresa, ya

⁸ Apud En, MUCH Galindo, Lourdes.- op cit.- p. 108.

que es la etapa del proceso administrativo que te enseña el camino a seguir para poder lograr los objetivos y metas fijadas, y hacer cumplir los planes de acción. Considero que la importancia de la organización se puede resumir en los siguientes puntos:

- a) Ayuda a suministrar los medios que para que los administradores desempeñen su puesto, es decir, sin la organización sería muy difícil que se pudiera realizar cada función.
- b) Crea y mantiene los vínculos entre todos los recursos de la empresa al determinar cómo, cuándo y dónde se utilizarán y para cuál actividad.
- c) La organización es un ciclo ya que es de carácter continuo, puesto que siempre existirán cambios en los recursos de una empresa.
- d) Es capaz de eliminar la duplicidad de los esfuerzos, ya que aclara que funciones y responsabilidades corresponden a cada quien.
- e) Evita de manera relevante la lentitud en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad en los resultados esperados.

2.4 Clasificación de la organización.

Las organizaciones llegan a crear una estructura basada en sus necesidades y capacidades, y su forma de

funcionar. En forma general las diferentes clasificaciones se conjuntan para crear una sola.

A continuación describiré cada una de ellas de forma muy detallada.

2.4.1 Organización formal.

La organización formal tiene como objetivo principal el de definir y establecer las actividades de la empresa, y consecuentemente se encarga de otorgar la autoridad y responsabilidades necesarias para llevarlas a cabo y establecer los canales de comunicación.

- “Se entiende por organización formal la estructura intencional de funciones en una empresa formalmente organizada”.⁹
- “Mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente”.¹⁰
- “Se define como la relación entre los recursos de la empresa esbozados por la gerencia”.¹¹

Sus propósitos principales son:

- Permite lograr los objetivos principales de forma eficiente y con el mínimo de esfuerzos.
- Al establecer claramente las funciones evita la duplicidad de trabajo.

⁹ KOONZ, Harold y Wehrich, Heinz.- Administración una Perspectiva Global.- ed 12ª.- Ed McGraw Hill.- México, 2004.- p.243.

¹⁰ GOMEZ Ceja, Guillermo.- op cit.- p.192.

¹¹ CERTO, Samuel.- op cit.- p. 217.

- Asigna la autoridad y responsabilidad para que cada miembro sepa de quien depende.
- Permite que se establezcan canales de comunicación adecuados para el logro de los objetivos hasta niveles más bajos.

2.4.2 Organización informal.

Este tipo de organización no aparece en los manuales ni en ningún otro documento de la empresa, sin embargo tiene tanta importancia como la formal, ya que se deriva de las relaciones personales entre los trabajadores, por ejemplo, se tiene la costumbre de que cuando se nos presenta un problema dentro de la empresa acudimos a personas que conocemos personalmente, aunque sea de un departamento diferente al nuestro, que ir con alguien que sólo lo conocemos por el organigrama de la empresa.

Las organizaciones de este tipo suelen tener sus propios objetivos que en ocasiones van de la mano con los objetivos de la empresa.

- “Se define como los estándares de relación que se desarrollan por las actividades informales de los miembros de una empresa”.¹²
- “Organización informal es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando se asocia con la gente”.¹³

¹² CERTO, Samuel.- op cit.- p.227.

- “Es el resultado de la naturaleza política de la organización y se desarrolla como resultado de la interacción entre las personas que trabajan en ella y porque la empresa la establezca de forma oficial”.¹⁴

La organización informal se puede observar en cinco niveles diferentes:

1. Considerada como un sistema de grupos que se relacionan entre sí.
2. Se constituye en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto de la política de la empresa.
3. Grupos informales relacionados por la similitud de sus labores y relacionados íntimamente.
4. Grupos pequeños de tres o cuatro personas.
5. Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

2.4.3 Organizaciones sociales.

Las organizaciones sociales se definen de la siguiente manera:

“Grupo de personas constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia determinados objetivos comunes que individualmente no es posible lograr.”¹⁵

¹³ KOONZ, Harold.- op cit.- p. 244.

¹⁴ HODGE, B. J. et. al.- Teoría de la organización. Enfoque Estratégico.- ed.5ª.- Ed Prentice Hall.- España, 1998.- p.29.

¹⁵ GOMEZ Ceja, Guillermo.- op cit.- p.197.

En un sentido más amplio se puede considerar como organismo social a cualquier grupo que se reúna con la finalidad de llevar a cabo alguna actividad específica, por ejemplo para celebrar alguna fiesta de beneficencia, etc.

Los objetivos que puede tener un organismo social son los fines y metas que desean lograr de forma colectiva. Pueden distinguirse dos etapas principales:¹⁶

1. La estructuración o construcción del mismo.
2. Consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo para lograr los fines propuestos.

En una empresa u organismo social se deben analizar los elementos que la forman como son:

- Recursos Humanos. Elementos activos de la empresa y uno de los recursos de mayor relevancia en la empresa.
- Recursos Materiales. Lo integran sus edificios y las instalaciones que en estos se realizan para adoptarlas a la labor productiva.
- Recursos Técnicos. Son las relaciones estables en que deben coordinarse las diversas cosas, personas o éstas con aquéllas. Puede decirse que son los bienes inmateriales de la empresa.

2.4.4 Organización prototípica o genérica.

Existen dos tipos de organización más comunes en la estructura de las empresas, son la mecánica y la orgánica, cada

¹⁶ GOMEZ Ceja, Guillermo.- op cit.- p.197.

una de ellas representan dos extremos por lo que regularmente las empresas se encuentran situadas en un punto intermedio.

2.4.4.1 Organización mecánica.

Una organización mecánica se puede definir de acuerdo a algunos autores como:

- “Estructura organizacional que se caracteriza por la alta especialización, departamentalización extensiva, escasa amplitud de control, alta formalización, una red de información limitada y poca participación de los empleados de nivel bajo en la toma de decisiones”.¹⁷
- “Estructura de gran complejidad, formalidad y centralización (burocracia)”.¹⁸

La organización mecánica en la estructuración de una empresa representa la alta especialización y división de las tareas hasta la forma más simple, es decir, cada actividad a desempeñar se vuelve fácil y estandarizada, los objetivos y funciones de cada empleado están altamente definidos por los niveles más altos, por lo que no se toma en cuenta las opiniones de los subordinados.

Este tipo de organización sólo es conveniente es ambientes a los que se puede definir como estables. Las grandes

¹⁷ ROBBINS Stephen y Coulter, Mary.- Administración.-ed.6ª.- Ed. Prentice Hall.- México,2000.- p.310.

¹⁸ ROBBINS Stephen y DE CENZO, David A. Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones.- Ed Person Educación.- México, 1996.- p.148.

corporaciones e instituciones de gobierno presentan alguna de estas características en su organización.

2.4.4.2 Organización orgánica.

A continuación se dan dos definiciones de lo que es una organización orgánica:

- “Estructura organizacional altamente adaptativa y flexible, con poca especialización de trabajo, formalización mínima y poca supervisión directa de los empleados”.¹⁹
- “Estructura de baja complejidad, formalización y centralización”.²⁰

La organización orgánica es el otro extremo de la mecánica, ya que aquí normalmente se trabaja en grupo y se le da poca importancia al hecho de dar y recibir órdenes.²¹ Las actividades no se encuentran estandarizadas lo que permite realizar cualquier cambio si las necesidades de la empresa lo requieren. Los empleados se encuentran capacitados y cuentan con las habilidades necesarias para resolver cualquier tipo de problema, y, como resultado requieren un mínimo de reglas formales para realizar sus funciones.

A continuación se muestra un cuadro de comparación entre la organización mecánica y la organización orgánica:

¹⁹ Idem.

²⁰ ROBBINS Stephen y DE CENZO, David A.- op. cit.- p. 15.

²¹ STONER, James A.F. et. al. Administración.-ed. 6ª.-Ed. Person Educación.- México, 1996.- p. 359.

| Mecánica | Orgánica |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones jerárquicas rígidas • Deberes ya establecidos • Comunicación formal • Toma de decisiones en niveles altos | <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Flexibles • Funciones adaptables • Comunicación informal • Participación de todos los niveles en la toma de decisiones. |

2.5 Tipología de las organizaciones.

La tipología de la organización se refiere al estudio de los diferentes modelos que se pueden implantar dentro de una organización, es además, lo que sirve de apoyo al determinar cual es la estructura mas adecuada que se le puede dar a la empresa, mediante un análisis del giro, tamaño y objetivos.

2.5.1 Lineal o Militar.

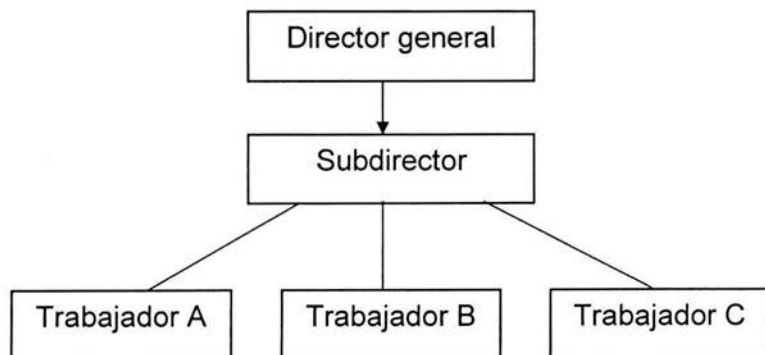
Este tipo de organización se caracteriza principalmente por que la autoridad recae en una sola persona ya sea el propietario o gerente, quien a su vez es el que toma las decisiones. Se puede decir que sólo es posible que llegue a funciones en empresas pequeñas o familiares, donde no se necesite de mayor complejidad en su funcionamiento. Se le llama así porque se utiliza en las instituciones militares donde el jefe tiene el mando absoluto.

Ventajas

- a) Es de mayor facilidad en la toma de decisiones puesto que sólo es una persona quien la realiza, y en consecuencia también se facilita la realización de ellas.
- b) Es clara y sencilla de entender y comprender.
- c) No existe algún tipo de conflictos de autoridad o fuga de responsabilidades.
- d) Se puede considerar útil en pequeñas empresas.

Desventajas

- a) Carece de especialización en las actividades.
- b) No tiene la flexibilidad necesaria como para permitirle a la empresa crecer en cualquier momento.
- c) Resulta difícil que un solo jefe pueda supervisar todas las actividades dentro de la empresa.



2.5.2 Funcional o de Taylor.

Este tipo de organización se caracteriza principalmente por la delegación de mando. Su creador fue Frederick Taylor quien observó que la organización militar carecía de la especialización, por lo que consideró necesario que las actividades de la empresa se dividieran, de modo que las intelectuales estuvieran separadas de las ocupaciones del taller de producción. Propuso que el trabajo que desempeñaba un supervisor se dividiera para ocho especialistas uno en cada actividad, que son: “tomar tiempos y determinar costos, hacer tarjetas de instrucciones, establecer itinerarios de trabajo, vigilar la disciplina del taller, cuidar el abastecimiento oportuno de materiales, dar adiestramiento, llevar el control de la calidad y cuidar el mantenimiento y la reparación”²², y que los ocho tuvieran autoridad sobre cada una, y de esta manera aprovechar la preparación y aptitudes profesionales de cada uno de los empleados.

Ventajas

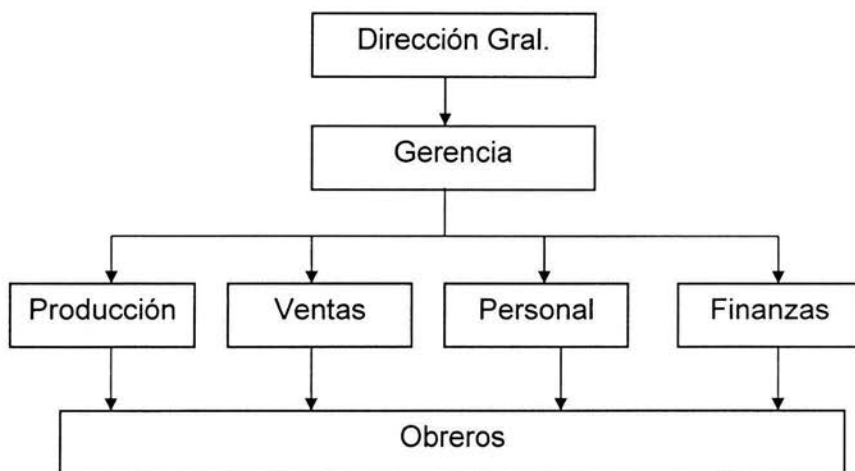
- a) Su principal ventaja es la de colocar cada actividad en manos de un especialista en ese campo.
- b) Proporciona una supervisión más completa en la ejecución de las actividades.
- c) La división de trabajo se planea de forma correcta y con tiempo, no llega a ser incidental.

²² GOMEZ Ceja, Guillermo.- op. cit.- p.201.

- d) Los jefes se sienten menos presionados al compartir las actividades de la empresa.

Desventajas

- a) Los subordinados llegan a tener confusión al momento de tener algún problema ya que no saben a quien acudir.
- b) Resulta difícil localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta la disciplina en la organización.
- c) Existe la posibilidad de que los especialistas compitan entre sí, lo que ocasiona inestabilidad en el ambiente laboral.
- d) Se viola un principio fundamental de la administración que es la unidad de mando, ya que un mismo subordinado recibe instrucciones de diferentes jefes.



2.5.3 Lineo- funcional.

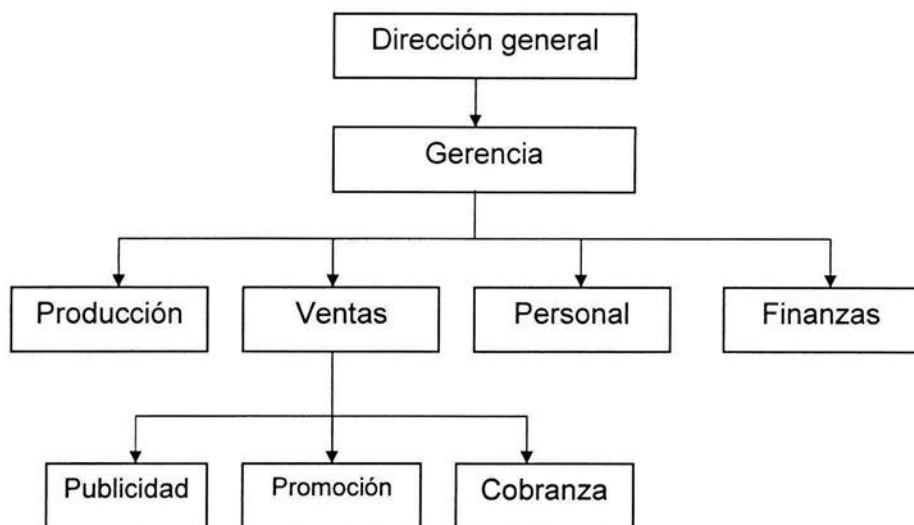
Este tipo de organización es la fusión de la militar y de la funcional, ya que a través de ésta se evitan las desventajas de cada una de ellas, por ejemplo que varias personas dieran órdenes a un mismo subordinado, aplicando así el principio de unidad de mando y aprovechar las ventajas como la especialización en cada actividad y la autoridad y responsabilidad que es transmitida por un solo jefe, para lograr la mejor forma de manejar una empresa. La organización lineo-funcional se sigue utilizando en la actualidad ya que representa una gran ayuda a las empresas.

Ventajas

- a) Se evita la confusión en los empleados de responsabilidad y autoridad.
- b) Proporciona la flexibilidad necesaria para que la organización siga creciendo en un momento dado.
- c) Un jefe tiene a su cargo subordinados a los que únicamente él puede dirigir.
- d) La toma de decisiones es descentralizada

Desventajas

- a) Básicamente este tipo de organización no presenta desventajas ya que se sigue utilizando hasta nuestros días dando muy buenos resultados. Ver figura página siguiente.



2.5.4 Asesoría o Staff.

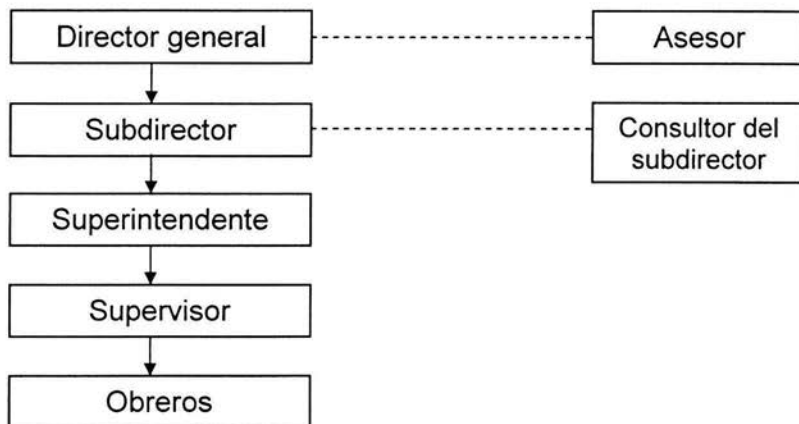
Este tipo de organización surgió debido al gran avance en la tecnología y el crecimiento de la empresa, y de la necesidad de contar con ayuda o asesoría especializada en la elaboración y ejecución de las actividades. No se da por sí solo sino que va combinada con alguna de las anteriores, por lo general se emplea en las empresas medianas o de gran magnitud.

Ventajas

- Los problemas se resuelven con conocimientos expertos y de la mejor manera posible.
- Los empleados de la organización se impregnan de conocimientos nuevos al estar en contacto con los asesores.

Desventajas

- a) Si no se llega a establecer claramente el papel del asesor, se puede crear una gran confusión en sus deberes y obligaciones.
- b) Eleva los costos fijos debido a los salarios que se les tiene que dar a los asesores.



2.5.5 Comités o Consejos.

La organización por comités no es otra cosa más que asignar a cierto grupo de personas dentro de la empresa que se encarguen de aportar algún tipo de solución para un problema dado. Los comités no tienen alguna función de mando dentro de la empresa, sin embargo están obligados a exponer sus opiniones. De igual manera este tipo de organización se da en conjunto con los antes mencionados.

Existen diferentes tipos de comités que se pueden formar dentro de la empresa dependiendo sus necesidades particulares:

- a) Directivo: es el que se forma en representación de los accionistas de la empresa, para estudiar y resolver algún problema en específico.
- b) Ejecutivo: es el que nombra normalmente el comité directivo, con la finalidad de que éste se encargue de seguir y ejecutar las decisiones tomadas por ellos.
- c) De vigilancia: esta integrado por el personal de confianza con el objetivo de vigilar y supervisar las actividades de los empleados de la empresa.
- d) Consultivo: son un grupo de técnicos o especialistas que en base a sus capacidades dan respuesta a los temas que le son consultados.
- e) Deliberativo: se crea con el fin de que en determinadas situaciones se delimite la autoridad de los funcionarios al exigir que en algún momento se considere resuelto un asunto, siempre y cuando se cuente con la mayoría de los votos del comité.

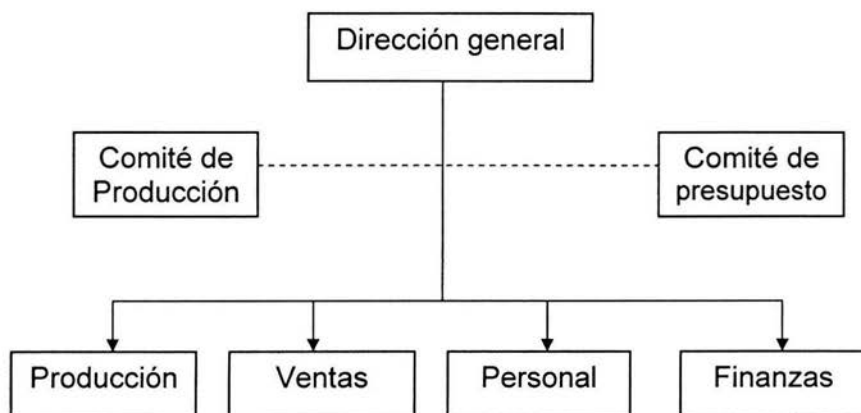
Ventajas

- a) Permite la participación de varios de los integrantes de la empresa en la toma de decisiones.

- b) Las soluciones que se emiten son en su mayoría muy objetivas, puesto que en el momento de crearlas se cuentan con diferentes criterios.
- c) Se beneficia la empresa al poder utilizar al máximo los conocimientos especializados.

Desventajas

- a) La toma de decisiones es más lento, ya que varias personas tardan más que una sola.
- b) Se pierde tiempo es discusiones que en ocasiones suelen ser inútiles.
- c) Puede generar que en ocasiones los gerentes se deslinden de sus responsabilidades y se escuden en el comité.
- d) Los comités suelen ser difícil de disolver.



2.6 Principios de organización.

Estos principios son de apoyo al establecer o diseñar una correcta forma de organización para una determinada corporación. Muchos autores estudian los principios desde un enfoque diferente, sin embargo todos están relacionados y encaminados hacia el mismo fin, que es el de proporcionar la información clara y precisa de todos los factores que se deben de tener en cuenta si se desea lograr una buena organización.

- a) *Objetivo* previamente definido de forma clara y las actividades creadas para la realización de este.
 - b) *Especialización*. El trabajo de una persona debe de fragmentarse de manera que cada actividad se realice de modo más eficiente.
 - c) *La autoridad* se debe otorgar de los niveles más alto hacia abajo.
 - d) *La autoridad y responsabilidad* se deben de conceder en la misma medida.
 - e) Unidad de mando, es decir a un trabajador un solo jefe.
 - f) Tramo de control. No se le debe conferir a una misma persona más empleados de los que el pueda supervisar.
 - g) La coordinación en las unidades de la organización, buscando el equilibrio adecuado en todas las funciones.
 - h) Se debe estructurar una organización sencilla, que se adapte a sus necesidades.
-

- i) Las críticas a los subalternos deben de ser lo más privado posible.

2.7 Objetivos y metas de la organización.

Todas las empresas tienen una razón de ser y sobre todo se crean con la finalidad de alcanzar algo. Los objetivos revelan los resultados o fines que la empresa desea lograr en algún tiempo determinado, de igual manera, son la base para coordinar sus recursos.

Muchos autores difieren en cuanto a la diferencia de objetivos y metas, básicamente ambos representan un punto que se quiere alcanzar en un determinado tiempo, las metas se apegan más a la actividad diaria ya que vienen siendo más específicas y los objetivos son más amplios, sin embargo los dos tienen valores de orientación y reflejan las condiciones deseadas necesarias para el mejor desempeño de la organización.

- “Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”.²³
- “Es el resultado final, el punto final o algo a lo que se aspira y trata de alcanzar”.²⁴

²³ MUCH Galindo, Lourdes.- op. cit.- p.81.

²⁴ MEGGINSON Mosley, Pietri Jr.- Administración Conceptos y Aplicaciones.- Ed. CECSA.- México, 2001.-p. 191.

Dos características principales de los objetivos son: se establecen a un tiempo específico y se determinan cuantitativamente.

Las empresas como tal, cuentan con objetivos naturales que son:

- Satisfacer las necesidades de bienes y servicios de la sociedad.
- Proporcionar empleo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan satisfacer algunas necesidades humanas.

Los objetivos se pueden clasificar en base a la función, área o tiempo que se establezcan:

- Estratégicos o generales: son los que engloban a la empresa y son diseñados a largo plazo.
- Tácticos o departamentales: se refiere a un área o departamento de la empresa, y son corto o mediano plazo.
- Operacionales o específicos: se refieren a una función o sección más específica y se diseñan para un periodo de tiempo corto.

2.8 Gráficas de organización.

Las gráficas de organización son una herramienta indispensable para la estructuración de una empresa, sirven para

visualizar las principales relaciones de una estructura formal. Existen diferentes criterios para designar o llamar a este tipo de gráficas, los nombres con los que se les denomina son: carta de organización, diagrama de organización, cartograma, ortograma y organigrama. La mayoría de los autores estadounidenses los llaman cartas de organización, los autores europeos cuadros de organización, pero en nuestro país se les conoce mejor con el nombre de organigramas.

2.8.1 Organigramas.

Varios son los autores que dan una definición de lo que es un organigrama, a continuación se muestran algunas de ellas:

- “Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan”.²⁵
- “Es una forma dibujada que muestra los aspectos más importantes de la estructura incluyendo canales de supervisión, grado de autoridad, rutas de comunicación y relaciones”.²⁶
- “Son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella”.²⁷

²⁵ GÓMEZ Ceja, Guillermo.- op.cit.- p.229.

²⁶ LARIS Casillas, Francisco Javier.- op. cit.- p. 97.

²⁷ MUCH Galindo, Lourdes.- Op Cit.- p.133.

Los organigramas son cuadros que se encuentran unidos por líneas que representa la comunicación formal, niveles de autoridad y forma de organización de la empresa.

2.8.1.1 Contenido de los organigramas.

Un organigrama de tener los siguientes aspectos en su contenido:

- Títulos o descripción concentrada de las actividades.
- Nombre de la persona que elaboró el organigrama.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Aprobación de los niveles más altos.
- Leyenda o explicación de la simbología utilizada.

2.8.1.2 Tipos de organigramas.

Los organigramas se pueden clasificar en tres grupos que continuación se explican detalladamente.

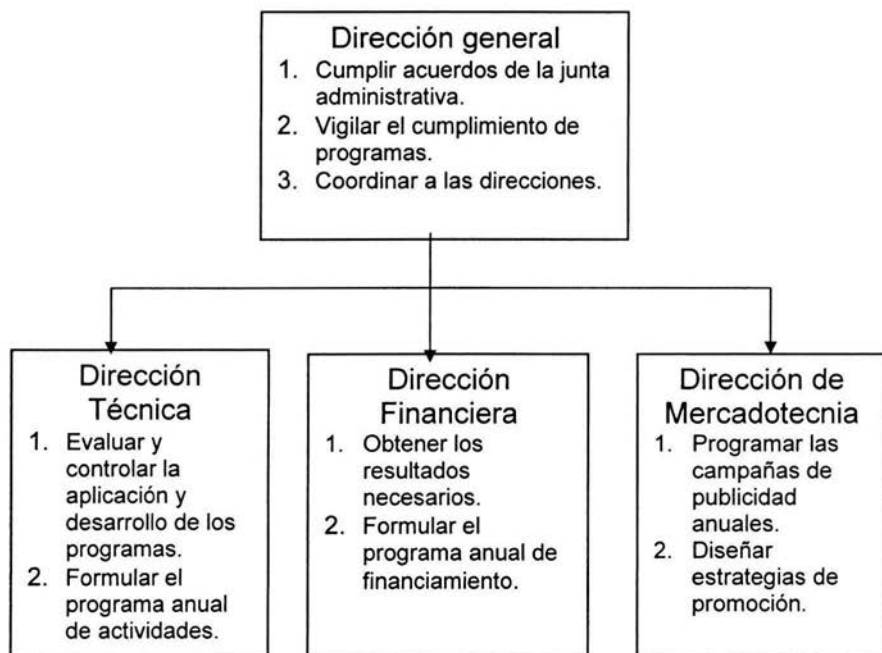
1. *Por su contenido*: estructurales, funcionales e integración de puestos.

a) Estructurales: son los organigramas que sólo muestran la estructura administrativa del organismo.

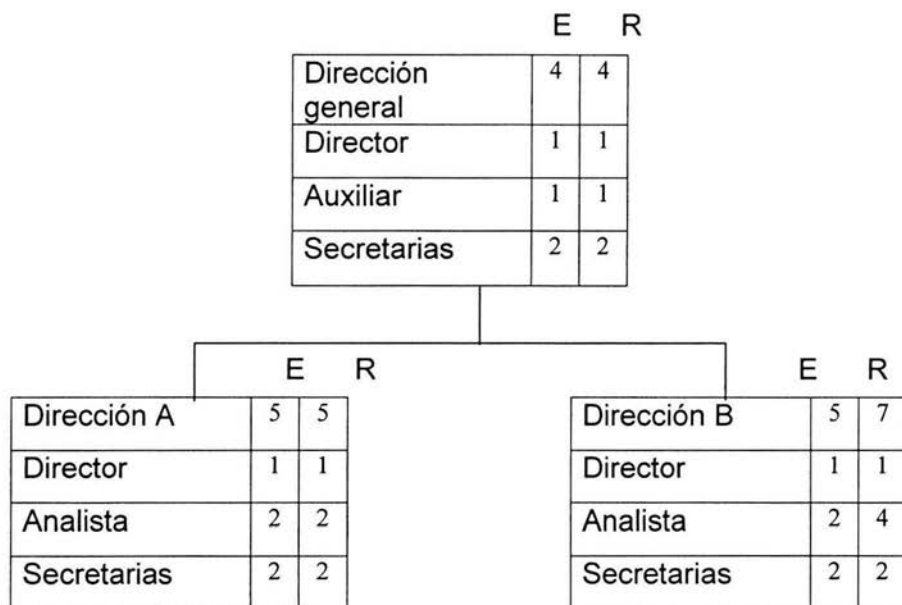
Ver figura página siguiente.



b) Funcionales: indican además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.



c) Integración de puestos: destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.



E= Existentes

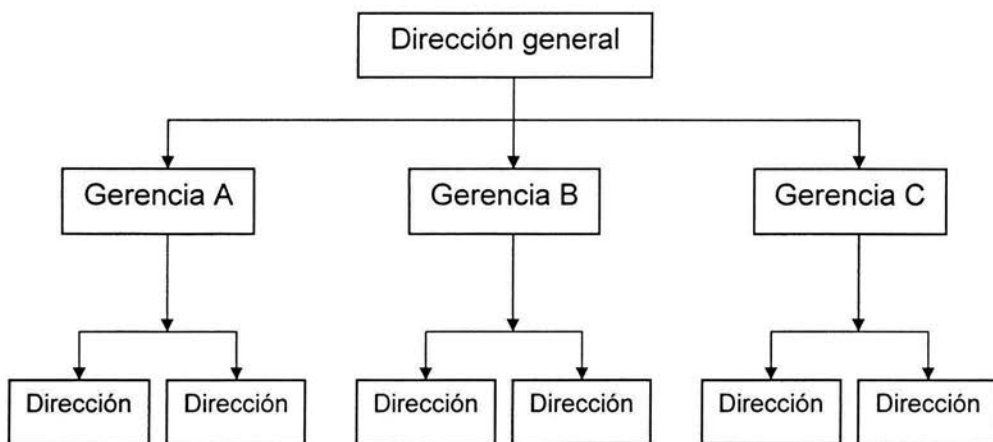
R= Requeridos

Nombre de la persona

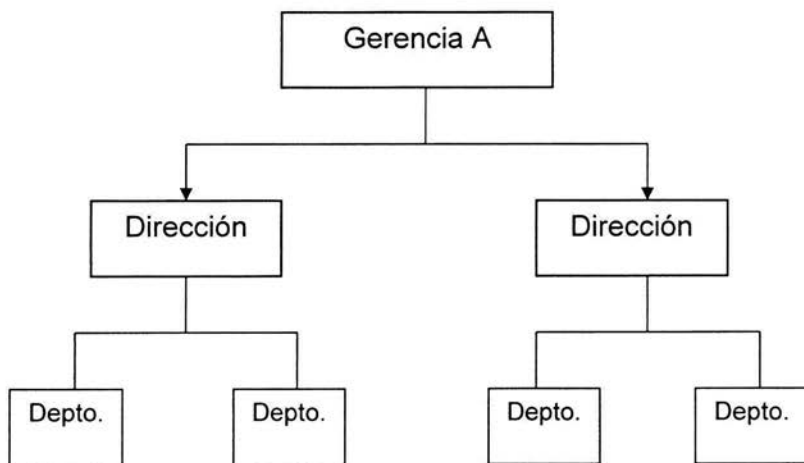
2. Por su ámbito de aplicación: generales y específicos.

a) Generales: presentan toda la organización y sus relaciones; se llaman también carta maestra.

Ver página siguiente:

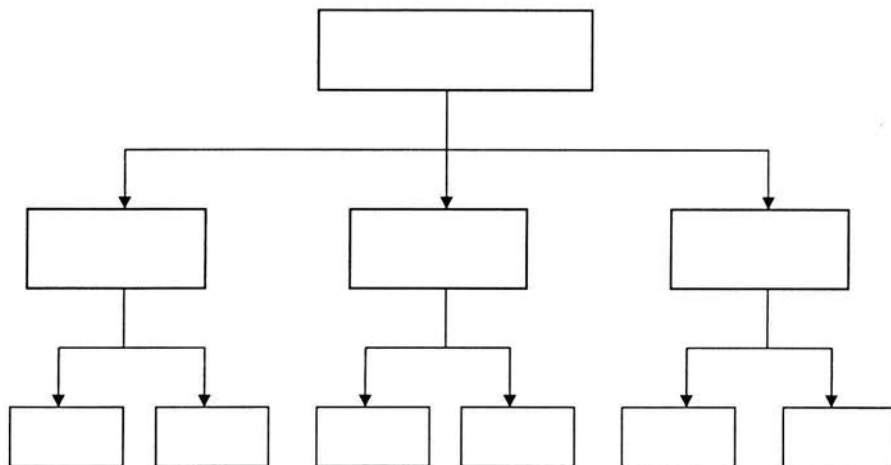


b) Específicos: representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

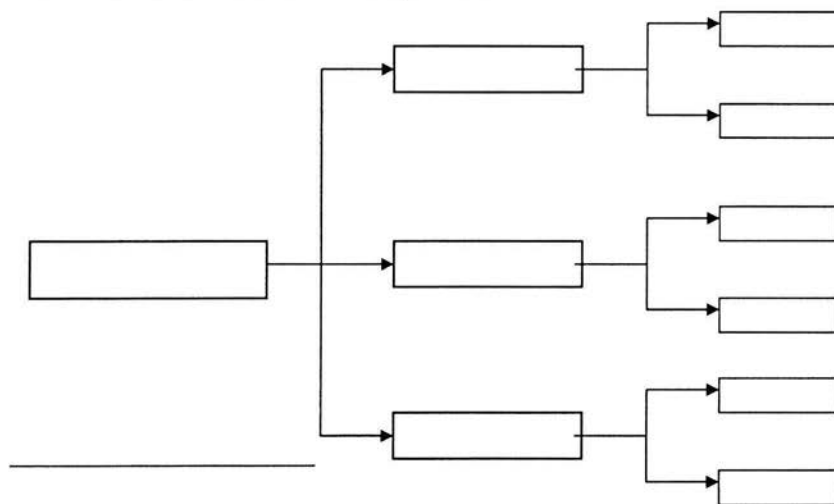


3. *Por su presentación:* verticales, horizontales, mixtos y circulares.

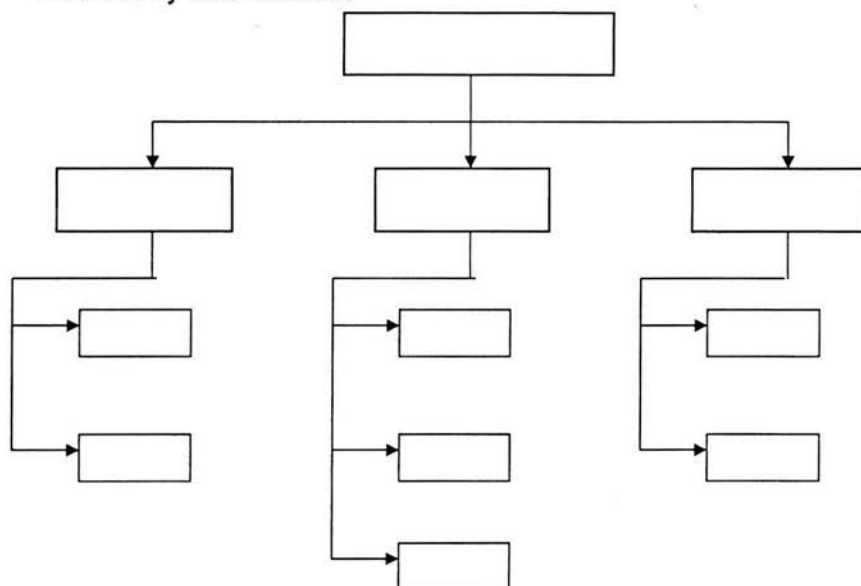
a) Verticales: presentan a las unidades de arriba hacia abajo, con el titular en el nivel superior.



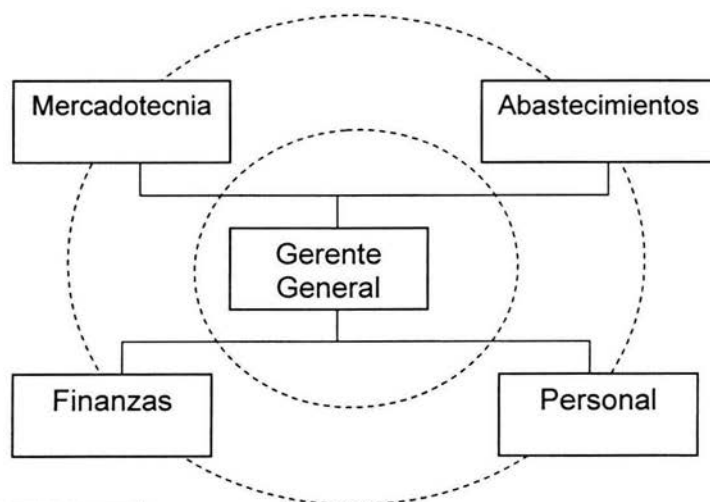
b) Horizontales: presentan las unidades de izquierda a derecha, con el titular en el extremo izquierdo.



c) Mixtos: representan la estructura mediante combinaciones verticales y horizontales.



d) Circular: Representa a los niveles jerárquicos desde el centro a la periferia.



2.8.1.3 Procedimiento para la elaboración y actualización.

Varios son los autores que proponen el procedimiento para elaborar un organigrama.

Laris casillas Javier: ²⁸

1. Enlistar las funciones principales.
2. Agruparlas en forma que se haya decidido trabajar, por producto, por zonas, por departamentos, etc.
3. Dentro de cada función, delimitar funciones mayores y funciones menores.
4. Dibujar el diagrama de organización para cada agrupación de funciones.
5. Hacer el dibujo final y asignar títulos a los diferentes puestos.

Rodríguez Valencia Joaquín: ²⁹

1. Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
2. Compararla con una lista de comprobación que responde a los siguientes interrogantes: ¿es necesaria la función para la organización?, ¿describe el organigrama las funciones y subfunciones principales?, ¿en qué nivel debe de colocarse la función?, ¿a qué función deberá informar la función?, ¿Qué funciones deberán de informar a esta función?.
3. Preparar los cuadros y plantillas.
4. Confeccionar el organigrama.

²⁸ LARIS Casillas, Francisco Javier.- op. cit.- p.99.

²⁹ RODRIGUEZ Valencia, Joaquín.- Como Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos.- ed.3ª.- Ed. ECAFSA.- México, 2002.- p34.

Benjamín Franklin Enrique:³⁰

1. Autorización para realizar el estudio.
2. Integración del equipo de trabajo.
3. Determinación del programa de trabajo.
4. Captación de información.
5. Clasificación y registro de la información.
6. Análisis de la información.
7. Diseño del organigrama.

2.8.2 Manual de organización.

El manual de organización es un documento que describe de forma clara y sencilla la estructura orgánica, señalando los puestos y relaciones que existe entre éstos, explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad y las funciones y actividades de las unidades de la empresa. Éste complementa la función del organigrama.

2.8.2.1 Objetivo e importancia de su realización.

Los objetivos del manual de organización son los siguientes:

- Dar una visión de la organización de la empresa.
- Precisar las funciones, responsabilidades, evitando así la duplicidad de funciones.

³⁰ BENJAMIN Franklin, Enrique.- Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura.- Ed.McGraw Hill.- México, 2001.- p. 71.

- Evitar la repetición de instrucción para ahorrar tiempos y esfuerzos.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.
- Sirve de orientación al personal de nuevo ingreso.

Su importancia recae en que si se tienen un buen manual de organización, se tiene una buena planeación organizacional.

2.8.2.2 Contenido, especificaciones y estructura.

El contenido del manual de organización varia dependiendo el tipo y cantidad de material que se desea detallar.

Este manual debe tener los siguientes capítulos o apartados:

a) Identificación: en este capítulo se incluirá datos siguientes:

- Logotipo de la empresa.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión que se va abarcar, sea general o unidad específica.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión según sea su caso.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.

b) Índice: es la relación de los capítulos o apartados con los que cuenta el cuerpo del manual.

- c) Introducción: es esta sección se explica al usuario que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y como y cuando se usará, ésta debe ser breve.
- d) Antecedentes Históricos: descripción del nacimiento de la organización, ahí se indica su evolución y cambios significativos.
- e) Base legal: se incluyen toda la relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que regulan el funcionamiento de la entidad. Se debe mencionar de acuerdo a su orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o unidades administrativas del organismo.
- f) Organigrama: se representa gráficamente la estructura orgánica, muestra de manera esquemática la posición de las unidades administrativas, relaciones, líneas de autoridad, canales de comunicación formales y asesoría.
- g) Funciones: se describen las tareas esenciales de cada uno de los cargos o unidades administrativas necesarias para cumplir con sus deberes y responsabilidades.
- h) Descripción de puestos: es la reseña del contenido básico de los diferentes puestos que componen a la organización y debe contener: identificación del puesto, relación de autoridad, responsabilidades, funciones, etc.

- i) Directorio: relación de los nombres y cargos de los funcionarios principales comprendidos en el manual.

2.9 Concepto y aportaciones de estructura organizacional.

La estructura organizacional se puede definir como la base principal de una entidad económica. A continuación se proporcionarán algunas definiciones de la estructura organizacional:

- “Marco formal de la organización de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan y coordinan”.³¹
- “Los patrones de coordinación y control, de flujos de trabajo, de autoridad y de comunicación que canalizan las actividades de sus miembros”.³²
- “Se define como la suma total de las formas en las que una organización divide su trabajo en diversas tareas, coordinándolas entre sí posteriormente”.³³

Muchas son las aportaciones que la estructura organizacional puede ofrecer a una empresa, ya que sirve de fundamento para su manejo. Entre las aportaciones más importantes están las siguientes;

- Aclara la responsabilidad y la autoridad.
- Facilita la comunicación y el control.

³¹ ROBBINS Stephen y Coulter, Mary.- op. cit.- p.300.

³² ROBLES Valdés, Gloria y ALCERRECA Joaquín, Carlos.- Administración Un enfoque Interdisciplinario.- Ed. Prentice Hall.- México, 2000.- p. 303.

³³ HODGE, B.J. et. al.- op. cit.- p.27.

- Mejora la toma de decisiones.
- Ayuda a marcar las diferencias entre las actividades.
- Pone notoriedad a algunas actividades especiales.

Por todo lo anterior se puede decir que la estructura organizacional conlleva a la realización de importantes actividades en el campo administrativo, que sirven de guía para el buen funcionamiento de una entidad económica cualquiera.

2.10 Concepto de proceso de organización.

Es una actividad necesaria y continúa en todo organismo social, por tanto, es un proceso dinámico.

a) Pasos del proceso de organización.

El proceso de organización consta de los siguientes pasos, según Koontz y Weihrich:³⁴

- Establecimiento de los objetivos de la empresa.
- Formulación de los objetivos, políticas y planes.
- Identificación, análisis y clasificación de las actividades necesarias para cumplir esos objetivos.
- Agrupación de esas actividades de acuerdo con los recursos humanos y materiales disponibles y con la mejor manera de utilizarlos dadas las circunstancias.
- Delegación al responsable de cada grupo de la autoridad necesaria para el desempeño de las actividades

³⁴ KOONZ, Harold y Weihrich, Heinz.- op. cit.- p.258.

- Enlace horizontal y vertical de los grupos entre sí, por medio de relaciones de autoridad y flujos de información.

2.11 Que es el diseño organizacional.

El diseño organizacional refleja la configuración estructural de la empresa y sus relaciones. Establece una de las prioridades de la administración.

- “El diseño organizacional constituye el medio como la empresa pretende estructurarse y comportarse para alcanzar sus objetivos”.³⁵
- “Desarrollo o modificación de la estructura de una organización”.³⁶
- “Es la actividad directiva de crear y modificar deliberadamente esos patrones”.³⁷

El organizar es importante en la administración, pero diseñar una organización resulta aun más relevante para que una empresa pueda subsistir y adaptarse a los tiempos con mayor facilidad.

2.12 Tipos de estructuras en el diseño de organización.

Dentro del diseño de la organización se pueden señalar y estudiar las diferentes características que tienen las empresas o que pueden adoptar en un momento dado

³⁵ CHIAVENATO, Idalberto.- Administración, Proceso Administrativo.- ed.3ª.- Ed. McGraw Hill.- Colombia, 2002.- p. 229.

³⁶ Idem.

³⁷ Idem.

dependiendo su tipo de funcionamiento y actividad que desarrollen.

2.12.1 Estructura simple.

La estructura simple es la que se adopta en el inicio de una empresa, puesto que la mayoría de las organizaciones comienzan como simple aventura o sueño. Este tipo de estructura se da comúnmente en las organizaciones pequeñas en la que el propietario y el gerente son la misma persona, por lo que no requiere de gran complejidad. Se les denomina también estructuras planas donde solo se maneja uno o dos niveles jerárquicos, se define por lo que no es que por lo que es.

La estructura simple se define como el “diseño organizacional con departamentalización baja, gran amplitud de control, autoridad centralizada en una sola persona y escasa formalización”.³⁸

Sus fortalezas son: es rápida y flexible, se puede mantener a muy bajo costo y la rendición de cuentas es muy clara. Su debilidad es que sólo puede servir en organizaciones pequeñas puesto que resulta difícil lograr que sea eficaz cuando se trata de organizaciones de gran tamaño.

³⁸ ROBBINS Stephen y Coulter, Mary.- op.cit.- p. 314.

2.12.2 Estructura funcional.

La estructura funcional pretende concentrar a las unidades por función o proceso básico, su interés consiste en lograr la eficiencia en la división de trabajo, agrupando a los especialistas afines en grupos funcionales. La agrupación va dependiendo del tipo de empresa, pero su principio sería el mismo.

Este tipo de estructura se puede definir según los siguientes autores como: "diseño que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas".³⁹

Sus fortalezas son: reduce costos y mejora la calidad por especialización, provee redes simples y claras de comunicación y toma de decisiones, simplifica la selección, capacitación y desarrollo de especialistas y ejecutivos funcionales.

Sus debilidades son: la organización puede perder de vistas sus propios intereses generales en la búsqueda de metas funcionales.

2.12.3 Estructura divisional.

Es una estructura basada en unidades o divisiones, por ejemplo, por producto o servicio, por área geográfica y por cliente, en la que cada división tiene una autonomía relativamente limitada y un gerente de división cuya responsabilidad es lograr un buen rendimiento y ejercer a la autoridad estratégica y

³⁹ ROBBINS Stephen y DE CENZO, David A. op. cit.- p.161.

operacional de la toma de decisiones en sus respectivas unidades.

La estructura divisional se define: "estructura organizacional constituida por unidades o divisiones semiautónomas".⁴⁰

Sus fortalezas son: posibilitan un crecimiento rápido y diverso pueden agregarse más divisiones sin aumento de complejidad, promueven respuesta rápida y efectiva a las necesidades de los clientes y se enfocan en los resultados.

Sus debilidades son: la principal es la duplicación de actividades y recurso, ya que cada división tiene sus propios departamentos funcionales, lo que genera mayores costos y también reduce la comunicación entre especialistas que dependen de divisiones distintas.

2.12.4. Estructura basada en equipos.

En este tipo de diseño organizacional toda la estructura está formada por grupos que realizan el trabajo de ésta, no existe línea de autoridad que vaya desde arriba hacia abajo, los equipos de trabajo son también responsables de las actividades de trabajo y de los resultados obtenidos en sus respectivas áreas.

La estructura basada en equipos es: "estructura organizacional formada por grupos o equipos de trabajo que

⁴⁰ROBBINS Stephen y Coulter, Mary.- op.cit.- p. 317.

realizan el trabajo de la organización".⁴¹Sus fortalezas son: es útil ya que facilita la elaboración de algunas actividades dentro de la empresa, ya que el grupo formado sólo se concentra en la actividad que tiene comisionada.

Sus debilidades: llega a dividir a la empresa ya que los grupos sólo se limitan a desempeñar sus actividades sin importar que realizan los demás grupos dentro de la empresa.

2.12.5 Estructura matricial.

La estructura matricial se puede definir de la siguiente manera:

- "Emplea un sistema múltiple de mando, el cual incluye mecanismos afines de apoyo y un patrón relacionado de cultura y comportamiento" Stanley M. Davis.⁴²
- "Estructura de la organización en la que cada empleado depende tanto de un gerente de funciones o división, como de un gerente de proyecto o grupo".⁴³

2.13 Elementos claves para el diseño de la organización.

El diseño de la organización tiene que facilitar el manejo de toda empresa, por lo que siempre va a ser necesario buscar un equilibrio en todos sus recursos.

⁴¹ Idem.

⁴² Apud En HAMPTON, David R.- Administración.- ed.3ª.- Ed. Mc Graw Hill.- México, 2001.- p.314.

⁴³ STONER, James A.F. et. al. op. cit.- p.365.

Cuando los gerentes o dueños de una empresa deciden modificar la estructura de la organización deben de estudiar minuciosamente estos elementos para realizar la toma de decisiones de forma correcta.

2.13.1 Especialización de trabajo.

La especialización va de la mano con la división de trabajo, sirve para describir el grado en que las tareas de una organización están divididas en trabajos separados. "Cuanto más se divide el trabajo designado a cada empleado a una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia y destreza."⁴⁴

Su aspecto principal es que en ella no se asigna la realización de todo un trabajo a un individuo, sino que se divide en varios pasos los cuales los realizan diferentes personas, es decir, los empleados se llegan a especializar sólo en una parte de la actividad y no en la actividad completa. En la mayoría de las organizaciones algunas actividades requieren altos niveles de habilidad, mientras que otras pueden ser realizadas por trabajadores no calificados.

Muchos gerentes descubrieron que la especialización puede mejorar la eficiencia, puesto que los trabajadores ampliaban sus habilidades mediante la repetición de alguna actividad. Otro agente importante es que resulta más factible la capacitación del empleado desde el punto de vista de la

⁴⁴ GOMEZ Ceja, Guillermo.- op. cit.- p.220.

organización, porque genera menos costos localizar y capacitar a trabajadores para realizar tareas específicas, repetitivas y limitadas, que encontrar y capacitar trabajadores que realicen todas las tareas.

La especialización del trabajo formo en siglos pasados, parte muy importante para lograr una productividad incrementada en las organizaciones, sin embargo se descubrió que las tareas se volvían tediosas, aburridas o cansadas ya que repetir la misma actividad por mucho tiempo causaba insatisfacción en los trabajadores, lo que generaba ausentismo o mucha rotación de empleados en la empresa. Los empresarios de la actualidad siguen teniendo muy presente que es un beneficio a la organización, pero no la utilizan como la única fuente para lograr la productividad. La clave de esto es saber diferenciar las actividades que se pueden fragmentar en diversos pasos, y las actividades que realmente se pueden realizar por una sola persona.

2.13.2 Departamentalización.

Después de dividir los trabajos mediante la especialización, es preciso volver agruparlos para coordinar las tareas comunes, toda organización cuenta con propia forma específica de clasificar y agrupar las actividades de trabajo.

Se llama departamentalización a la reunión de todas las funciones dentro de una estructura organizacional. También se define como:

- “Base sobre la cual los empleos se agrupan para el logro de metas organizacionales.”⁴⁵
- “División y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.”⁴⁶

2.13.2.1 Tipos de departamentalización.

Los diversos tipos de departamentalización son:

- Funcional: Concentra las actividades similares según su función primordial para conseguir la especialización y una mayor eficiencia del personal.
- Por producto: Trabajo que consiste en agrupar las actividades de acuerdo con las líneas de productos. Es característica de las empresas que fabrican diferentes artículos.
- Geográfica o por territorios: Se fracciona el trabajo en departamentos que significan localidades o áreas geográficas. Sirve cuando la empresa realiza actividades en sectores que se encuentran alejadas físicamente de la matriz.
- Clientes: Se crean unidades cuyo interés es servirle al cliente, de manera que se puedan atender a un grupo que presentan las mismas necesidades y problemas con especialistas en esas situaciones.

⁴⁵ ROBBINS Stephen y Coulter, Mary.- op.cit.- p. 302.

⁴⁶ MUCH Galindo, Lourdes y GARCÍA Martínez, José.-op. cit.- p. 117.

- Por proceso o equipo: Se utiliza cuando las maquinas o equipo empleado requieren de aptitud especial para su manejo o son de gran capacidad, se puede emplear tanto para el procesamiento de los clientes como del producto.

2.13.3 Cadena de mando.

La cadena de mando establece las líneas de autoridad que existen en la organización, viene de la mano con el concepto de jerarquización, que es “establecer líneas de autoridad a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad da cada empleado ante sólo un superior inmediato”.⁴⁷

El concepto de cadena de mando fue uno de los principales cimientos del diseño organizacional. “Línea ininterrumpida de autoridad que se extiende desde los niveles más altos de la organización hasta los niveles más bajos y aclara quien debe rendir cuentas a quien”.⁴⁸ Incluye tres conceptos como parte importante de concepción, autoridad derechos a través de los cuales se puede dar órdenes, responsabilidad es la obligación y compromiso de cumplir con lo encomendado y unidad de mando que es un principio que marca que un subordinado sólo debe tener un solo jefe.

⁴⁷ BENJAMIN Franklin, Enrique.-op. cit.- p. 243.

⁴⁸ ROBBINS Stephen y Coulter, Mary.- op.cit.- p. 305.

2.13.4 Amplitud de control.

Se define de la siguiente manera: “Numero de subordinados que un gerente puede supervisar con eficiencia y eficacia”.⁴⁹

Se refiere a cuantos subordinados puede controlar un solo jefe, anteriormente se consideraba que lo ideal era entre cinco y siete, pero en la actualidad muchos son los factores que intervienen para decidir cual es el número correcto, ya que depende de la capacidad individual y de los conocimientos y habilidades de los subordinados. El hacer correctamente la selección del personal que ingresa a la empresa o si se da una buena capacitación el control resulta ser menor.

Varios son los autores que afirman que a medida que un gerente asciende por la escala jerárquica los problemas van aumentando por lo que deben de tener un alcance de control menor que los gerentes de nivel medio y así sucesivamente. Las empresas que tienen amplios ámbitos de control suelen tener pocos niveles jerárquicos y tienen forma plana, mientras que las que tienen ámbito de control reducido tienen más niveles jerárquicos.

2.13.5 Centralización y descentralización.

En algunas de las empresas sólo los niveles más altos son lo que toman las decisiones y los niveles bajos sólo se

⁴⁹ ROBBINS Stephen y Coulter, Mary.- op. cit.- p. 306.

dedican a obedecer sus instrucciones, y en algunas otras la toma de decisiones se delega a los subordinados que son los que se encuentran más cerca de la actividad y funcionamiento.

Son las dos maneras de tomar decisiones dentro de una organización, en seguida se describen cada una de ellas.

- “La centralización es la sistemática y consistente concentración o reservación de la autoridad en un nivel jerárquico particular con el fin de reunir en una sola persona o cargo el poder de tomar decisiones y coordinar las labores dentro de su respectivo ámbito de acción”.⁵⁰
- “La centralización es la medida en que la autoridad para la toma de decisiones es delegada a niveles inferiores”.⁵¹

Características de las empresas centralizadas:

- Mayor equilibrio en las decisiones.
- La gerencia superior esta más consiente de los planes futuros de la organización y es probable que tome decisiones con mayor ventaja para la organización.
- Requiere planeación menos extensiva y procedimiento de reporte.

“La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización”.⁵²

⁵⁰ GÓMEZ Ceja, Guillermo.- op. cit.- p.225.

⁵¹ ROBLES Valdés, Gloria.- op. cit.- p. 308.

⁵² ROBBINS Stephen y Coulter, Mary.- op.cit.- p. 308.

Características de las empresas descentralizadas:

- Las decisiones pueden tomarse más rápidamente.
- Los problemas de los niveles más bajos de gerencia pueden resolverse ahí mismo.
- Los niveles más bajos desarrollan sus capacidades en la toma de decisiones.
- Motivación en los niveles más bajos al hacerlos partícipes.

2.13.6 Formalización.

Se entiende por formalización de una estructura organizacional a la medida en que el comportamiento en las actividades y puestos de la organización está delimitado por reglas, políticas, procedimientos, etc.

En las organizaciones donde existe alta formalización se cuenta con descripciones de puestos claros, muchas reglas y procedimientos visiblemente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo, y por el contrario, cuando la formalización es baja, los trabajadores gozan de libertad para elegir la manera en la que deberán de realizar su trabajo.

2.14 Contingencias para el diseño de la estructura.

Las organizaciones son construcciones sociales, intencionales y con propósitos determinados, por lo que se necesita diseñarlas para poder alcanzar metas y objetivos

definidos pero siempre tomando en cuenta las condiciones propias de cada organización y del contexto que tienen que enfrentar.

Existen ciertos factores que pueden influir de manera importante en el diseño organizacional que se desea implantar en una empresa, estos factores deben de estudiarse a fondo para determinar que grado de importancia representan dentro de nuestra estructura para que al momento de querer implantar un nuevo sistema no tengamos complicaciones. Los factores que se consideran más importantes son: estrategia, tamaño, tecnología y ambiente.

2.14.1 Estrategia de la organización.

Existen diferentes definiciones de lo que es una estrategia veremos algunas de ellas:

- “Las estrategias son curso de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”.⁵³
- “Arte de dirigir las operaciones, plan para llevar a cabo con éxito un proyecto o negocio”.⁵⁴

La estructura de una organización es un medio que ayuda a los gerentes a lograr sus objetivos, resulta lógico que la estructura y la estrategia deban estar relacionadas entre sí, ya

⁵³ MUCH Galindo, Lourdes.- op. cit.- p. 83.

⁵⁴ Diccionario Enciclopédico Práctico.- op. cit.- p. 605.

que si se desea cambiar la estrategia es muy probable que se tengan que hacer cambios en la estructura organizacional para dar introducción a esa nueva estrategia que se desea implantar, en pocas palabras la estructura tiene que adaptarse a la estrategia.

2.14.2 Tamaño.

Para diseñar la nueva estructura de una empresa el tamaño se tienen que tener muy en cuenta porque si nuestra empresa es pequeña y le deseamos meter el doble de su capacidad es muy probable que el impacto que genere ese cambio sea tal que se tendría realizar modificaciones extremas, y por el contrario si es grande, sólo se tendría que adaptar ese cambio a lo que está establecido.

2.14.3 Tecnología.

Las organizaciones han empezado a introducir cambios en la estructura organizacional, para acomodarse al impacto de las nuevas tecnologías basadas más que nada en el uso de la computadora y otros sistemas de comunicación y de trabajo. La tecnología tiene tal importancia en el diseño de la organización ya que las organizaciones tienen que incorporar a su actividad cotidiana todos las innovaciones para que puedan ser competitivas en su entorno, ya sea mejorando los procesos de

comunicación, de producción, de operación o proporcionando a sus empleados las herramientas para trabajar eficientemente.

“Tecnología es un sistema integrado de información y conocimiento, equipo, técnicas y procesos que permite transformar insumos de trabajo, capital, energía y materiales en productos y servicios”.⁵⁵

2.13.4 Ambiental.

“El ambiente determina la incertidumbre y las restricciones de las organizaciones”.⁵⁶

El ambiente es definitivo para diseñar una nueva estructura ya que se debe de analizar el ambiente laboral y el entorno en el que está inmersa la organización, para poder determinar en que medida se va aceptar nuestro diseño.

⁵⁵ ROBLES Valdés, Gloria y ALCERRECA Joaquín, Carlos.-op. cit.- p. 318.

⁵⁶ GILLI, Juan José.- Diseño y Efectividad Organizacional.- Ed. Macchi.- Argentina, 2000.- p.164.

Capítulo 3.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

- ❖ Sujetos.
- ❖ Material.
- ❖ Procedimiento de la investigación.

Capítulo 3.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

El lugar donde se llevará a cabo la investigación será en la empresa Oasis cuyo giro es la purificación de agua y elaboración de hielo, sus instalaciones se encuentran ubicadas en la ciudad de Agua Dulce, Veracruz. La empresa cuenta con una sucursal la cual únicamente realiza la función de almacén de producto terminado y distribuye a los vendedores independientes, debido a que la matriz se encuentra un poco alejada del centro de la ciudad.

La razón por la que decidí realizar mi investigación aquí es porque tengo la facilidad de obtener la información ya que yo laboré en esta empresa y a través del tiempo he podido conocer más detalladamente las actividades y necesidades que la empresa puede tener en un momento dado.

3.1 Sujetos.

Las personas que intervendrán en mi investigación serán todos los integrantes de la empresa desde los más altos niveles hasta el último nivel para analizar detalladamente todas las actividades que la empresa realiza y así brindar una acertada opinión. Estos integrantes son primeramente los dueños de la empresa ya que ellos poseen mucha información y ocupan

puestos claves dentro de ella, los trabajadores de puestos funcionales y por último todos los demás empleados, ya que ellos conocen básicamente las necesidades y carencias que tiene la organización.

3.2 Material.

Para obtener la información que se requiere de las características particulares de la empresa se recurrirá a la aplicación de entrevistas a las personas antes mencionadas, realizando una serie de preguntas que nos ofrezcan información y nos aclaren las dudas que en un momento dado se puede tener. De igual manera se llevaran acabo prácticas de observación directa a las actividades que realiza el personal y del funcionamiento de la empresa, para involucrarnos más a fondo en nuestra investigación.

La estructura de las preguntas que se realizarán es la siguiente:

Ver diseño en la página siguiente.

Formulario de preguntas de la entrevista aplicada a dueños y trabajadores de la empresa Oasis

Nombre: _____

Cargo o actividad principal: _____

Antigüedad: _____

1. ¿Existe una misión definida?
2. ¿La empresa cuenta con una visión clara y alcanzable?
3. ¿Hay objetivos generales y específicos en la empresa?
4. ¿Cuentan con un organigrama donde se representen los niveles jerárquicos?
5. ¿Conoce quién es su jefe inmediato?
6. ¿Existe algún documento donde se establezca claramente las actividades que se tienen que desarrollar en cada puesto?
7. ¿Conoce la historia de la empresa?
8. ¿Sabe cual es el marco legal o base legal que reglamenta el funcionamiento de la empresa?

3.3 Procedimiento de la investigación.

- Hablar con los dueños de la empresa para pedir su autorización para realizar la investigación en las instalaciones de ésta.
- Realizar la búsqueda de información bibliográfica en varios libros para sustentar mi estudio.
- Acudir a las instalaciones de la empresa para la observación de actividades diarias de la empresa.
- Solicitar documentos de la empresa que me sirvan de apoyo para el conocimiento organizacional.
- Realizar entrevistas con el personal de la empresa.
- Observar el funcionamiento de la empresa.
- Evaluar a la organización en base a la información obtenida y realizando la comparación de la bibliografías estudiadas.
- Elaborar la misión, visión y objetivos de la empresa en base a las necesidades que posee.
- Diseñar el organigrama de acuerdo a la importancia funcional de las actividades que se realizan en los diferentes puestos.
- Establecer los análisis de puestos de la organización.
- Integrar el manual de organización general de la empresa.

Capitulo 4.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA OASIS.

- ❖ Experiencia de servicio.
- ❖ Diagnóstico administrativo actual de la empresa.

Capítulo 4.

ANÁLISIS DE LA EMPRESA OASIS.

La empresa purificadora de agua y hielo Oasis actualmente tiene la necesidad de contar con un instrumento o carta de presentación de su estructura organizacional ya que en ocasiones se dificulta entender como esta constituida la empresa.

Oasis es una empresa familiar ya que es dirigida por miembros de una misma familia, sin embargo, de igual manera cuenta con personal que también desempeñan funciones importantes para el desarrollo de la misma.

4.1 Experiencia de Servicio.

- Venta al público desde 1970 a la fecha.
- Suministro de agua purificada a las instalaciones de PEMEX en Agua Dulce, Ver. de 1974 a 1990.
- Suministro a PEMEX gas y petroquímica básica en La Venta, Tab. de 1982 a 1998 y en 1995.
- Suministro a PEMEX perforación del 21 de junio al 31 de diciembre del 2000.
- Suministro a PEMEX perforación del 15 de enero del 2001 al 31 de julio del 2003.
- Suministro a hospital de PEMEX Agua Dulce, Ver.
- Suministro de agua a la Universidad de Sotavento y Universidad Istmoamericana a la fecha.

4.2 Diagnóstico administrativo actual de la empresa.

A lo largo de dos meses me di a la tarea de indagar y analizar la organización de la empresa para saber con que recursos administrativos y organizacionales cuenta y a través de que documentos y bases funciona lo que me permitió la consecución de resultados concretos y sobre todo objetivos.

- **Visión:** la empresa no cuenta con una visión propiamente diseñada y estructurada.
- **Misión:** es evidente que la empresa tiene que contar con una misión, sin embargo no se encuentra diseñada formalmente ni plasmada en algún documento administrativo.
- **Objetivos:** no existe el establecimiento de un objetivo general el cual de origen a objetivos específicos propios de las aspiraciones de la empresa.
- **Slogan:** la empresa cuenta con un slogan el cual es difundido y conocido por los integrantes de la empresa, ya que es parte del logotipo de la misma.
- **Programas de motivación:** no existe algún tipo de programas o sistemas de motivación a los empleados en reconocimiento a su productividad.
- **Antecedentes históricos:** no todos los empleados están empapados de información histórica de la empresa, puesto que no existe algún documento que los invite a informarse en este aspecto.

- **Organigrama:** la empresa no cuenta con un organigrama diseñado y plasmado en algún documento, sin embargo existe niveles establecidos consecuentemente por la naturaleza de las funciones.
- **División y distribución de funciones:** los empleados realizan sus actividades en base a lo que se les ordena, pero no conocen cuales son las actividades principales de su puesto lo que origina la duplicidad de funciones.
- **Tecnología:** la empresa cuenta con la tecnología más avanzada en el proceso de purificación y esta se ve reflejada en las máquinas que utilizan para la producción.

Capitulo 5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

- ❖ Conclusiones de la investigación.
- ❖ Recomendaciones.
- ❖ Manual general de organización.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Capítulo 5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusiones.

Con todos los puntos estudiados y analizados de manera detallada y minuciosa y como se explicó en el capítulo anterior se pueden obtener varias conclusiones, las cuales se mencionan a continuación:

PRIMERA.- No existe documento que sirva de carta de presentación de la empresa.

SEGUNDA.- Es necesario la creación y diseño de un organigrama general de la empresa.

TERCERA.- Se necesitan establecer un objetivo general y objetivos específicos.

CUARTA.- Se necesitan definir claramente las actividades y funciones de cada uno de los puestos en la empresa.

QUINTA.- Debe de crearse una cultura organizacional la cual haga participe a los trabajadores de logros y mejoras de la empresa.

SEXTA.- La empresa se desempeña adecuadamente en términos generales.

5.2 Recomendaciones.

Básicamente considero necesario la creación de una estructura de la organización la cual sea claramente definida y diseñada tomando en cuenta las necesidades y características particulares de la empresa para lograr un mejor desempeño de parte de trabajadores y de todos los recursos que constituyen la base de su funcionamiento.

Como principal recomendación y como propuesta de mi investigación he diseñado un manual general de organización de la empresa Oasis el cual debe difundirse a todos los integrantes y actualizarse cuando surjan cambios relevantes en la estructura de la empresa.

- El manual de organización debe ser continuamente revisado y actualizado de acuerdo a las exigencias y de las necesidades del mercado en forma tal de perfeccionar la estructura.
- Es indispensable que se de a conocer el contenido de este a todos y cada uno de los integrantes de la empresa, para así, trabajar con una sola finalidad.
- El personal de los puestos claves deben de dirigir con el ejemplo a los demás empleados, es decir, dando siempre la importancia debida al buen funcionamiento organizacional.

5.3 Propuesta: Manual general de organización de la empresa Oasis.

A continuación se presenta gráfica y estructuralmente el diseño del manual general de organización de la empresa Oasis.

Manual General de Organización.



Tú salud nos importa



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

ÍNDICE

1. Introducción.
2. Misión.
3. Visión.
4. Objetivos.
5. Antecedentes Históricos.
6. Base Legal.
7. Estructura orgánica.
8. Organigrama General.
9. Funciones.
10. Descripción de Puestos.
11. Directorio.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

El manual de organización es un documento que describe de forma clara y sencilla la estructura orgánica de la empresa *Oasis*, señalando los puestos y relaciones existentes. Su propósito es dar una explicación de la jerarquía, los grados de autoridad, responsabilidad, las funciones y actividades que se desempeñan dentro de la empresa. Este manual se realizó en el mes de junio del año 2005, con la finalidad de lograr una mejor organización y administración en la empresa, igualmente para tener una carta de presentación para el personal de nuevo ingreso y para todas aquellas personas externas que deseen conocer la estructura organizacional de nuestra empresa.

Es indispensable contar con un manual de organización que presente de manera formal, sintética y sistematizada los principios generales que deben orientar al personal, para garantizar la calidad e integridad de los resultados.

Se realizó con la aprobación por parte del director general y dueño de la empresa C.P. Dora María Vera Ricardez, dando la autorización pertinente y necesaria para su impresión.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Revisó y Autorizó
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

MISIÓN

“Producir agua purificada 100% natural, procesada con equipo de la más alta calidad y el envasado automático”

VISIÓN

“Ser una empresa líder en el mercado de purificación de agua y producción de hielo, proporcionando calidad y confianza a nuestros consumidores”

SLOGAN

“Tu salud nos importa “

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Producir agua purificada y hielo de excelente calidad con la mejor eficiencia en el servicio.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Mejorar de manera continua nuestros productos.
- Ofrecer y facilitar al cliente un mejor manejo con la mayor calidad en nuestros envases.
- Lograr la lealtad de nuestros clientes y el mercado meta.
- Mantener un nivel de ingresos que sea capaz de proporcionarnos solidez.
- Consolidarnos en el mercado como una empresa líder con una imagen reconocida.
- Mantener nuestro prestigio a través de productos con calidad.
- Contar con la tecnología más avanzada en equipos de producción de agua purificada y hielo.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

A principios del año de 1970, el Sr. Ernesto Vera Cruz instala la primera purificadora de agua en la ciudad de Agua Dulce, Ver., a la que le concedió el nombre y marca comercial de OASIS, la cual tuvo como primera ubicación la calle Nanchital No. 371 en la colonia 4 caminos.

Durante los siguientes tres años se encargo de hacer funcionar y manejar su empresa, pero en el año de 1973 decide ponerla en manos de su hija C.P. *Dora María Vera Ricardez*, misma que hasta el día de hoy se ha encargado de acrecentar y sacar adelante a la empresa logrando también consolidarla como una empresa competente en la ciudad y en la región.

A partir de ese año, la empresa empieza a funcionar con mayor relevancia, y es hasta el año de 1986 cuando la purificadora de agua Oasis cambia sus instalaciones al domicilio que actualmente tienen en la calle Independencia No.6 colonia El Muelle de esta misma ciudad, debido a que su infraestructura ya no era suficiente para abastecer sus necesidades de producción, lo cual trajo como consecuencia el logro y mejora notable del



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

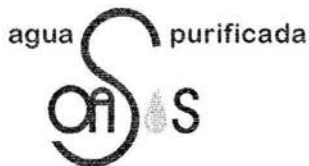
producto por la excelente calidad de agua purificada que se elabora.

Debido a la demanda y preferencia de los clientes en el año 2001 se inicio la construcción de nuevas y modernas instalaciones, así como la adquisición de maquinaria con tecnología de punta para el proceso de purificación y envasado de agua y la elaboración de hielo, obteniendo así los más altos estándares de calidad.

En marzo del año 2003 comenzó a funcionar el área de producción con todo el equipo automatizado, de filtración, microfiltración, desinfección por rayos ultravioleta y ozono, así también las maquinas lavadoras y llenadoras de garrafones y botellas de 1 litro, 1.5 lts, 500ml y garrafón de 19 lts.

Oasis ha sido siempre una empresa preocupada por satisfacer y cubrir las expectativas de los clientes, y un ejemplo de ello es que a principios del año 2005 para mayor control e higiene del producto decide introducir al mercado los nuevos garrafones de taparrosca mismos que a su vez facilitan al cliente su manejo, siendo la primera y única a la fecha en la ciudad que los ofrece.

| <i>Elaboró</i> | <i>Reviso y Autorizo</i> | <i>Fecha</i> |
|--------------------------|---|---------------|
| L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ | C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA. | AGOSTO / 2005 |



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

La empresa Oasis es una organización familiar que actualmente se ha logrado colocar como una empresa líder en la ciudad, al mismo tiempo de ser una fuente muy importante de empleo ya que en la actualidad laboran más de 30 empleados en la empresa.

BASE LEGAL

- Secretaria de Salud SSA.
- Secretaria de Trabajo y Previsión social.
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público.
- Instituto Mexicano del Seguro Social.
- Instituto Del Fondo Nacional De la Vivienda Para Los Trabajadores INFONAVIT.
- Comisión Nacional Del Agua.

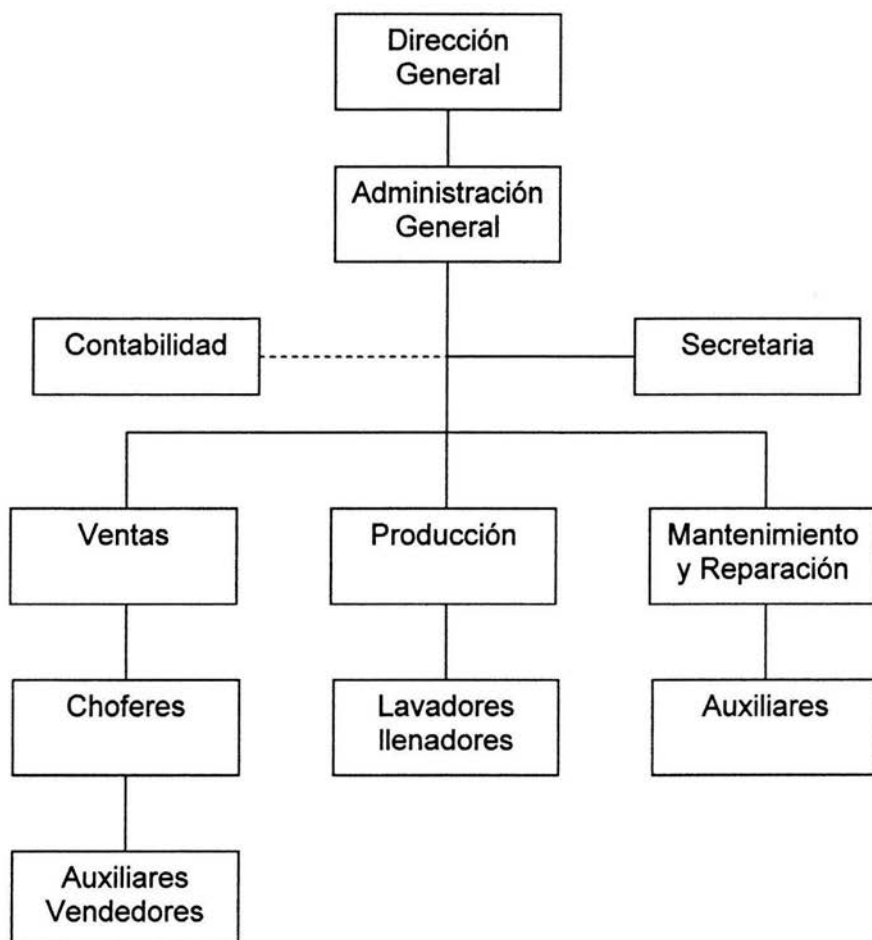
Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005

Tú salud nos importa

ORGANIGRAMA GENERAL





Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

FUNCIONES

Dirección general: Realiza la toma de decisiones.

Administración general: Formular junto con la dirección general la toma de decisiones, pero además se encarga de ejecutarlas y hacerlas cumplir en la organización.

Contabilidad: Se encarga de llevar los registros contables y fiscales de la empresa y le brinda asesoría a la dirección y administración cuando se le requiera para cumplir con las diferentes obligaciones que tiene la empresa con las diversas instituciones de gobierno.

Secretaria: Apoya a sus jefes inmediatos en la realización de las diferentes funciones, además de coordinar la agenda de actividades de la empresa.

Ventas: Aquí se realiza la coordinación de las diferentes rutas o puntos de ventas.



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Producción: Se encarga de coordinar la producción y realizar la supervisión a los diferentes trabajadores que intervienen en este departamento.

Mantenimiento y Reparación: Se encargan de mantener las unidades de transporte de productos en buenas condiciones y de realizar las reparaciones que sea necesarias para un mejor servicio.

Choferes: Se encargan del manejo de las unidades que transportan los productos llevándolos a sus diferentes destinos.

Lavadores llenadores: Realizan la labor de envasar y etiquetar los productos en sus diferentes presentaciones.

Auxiliares de mantenimiento: Sirven de apoyo al encargado de mantenimiento y reparación.

Auxiliares vendedores: Sirven de apoyo a los chóferes encargándose de realizar la entrega de los productos directamente al cliente.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Identificación y relaciones del puesto.

a) Identificación

Nombre del puesto: Administrador general.

Numero de plazas: 1

Ubicación: Oficina en las instalaciones de la empresa y segundo nivel jerárquico en el organigrama. Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Directa a través del visto bueno del director general.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: La dirección general.

Subordinados directos: Contador, secretaría, producción, ventas y mantenimiento y reparación.

Tú salud nos importa

Propósito del puesto: Formular, junto con la dirección general, la toma de decisiones, pero además se encarga de ejecutarlas y hacerlas cumplir en la organización.

Funciones principales del puesto:

- Establecer las actividades de producción, venta y mantenimiento de la empresa.
- Planear nuevas estrategias para elevar las ventas.
- Establecer los planes para el buen funcionamiento de la empresa.
- Autorizar la entrada y salida de productos y materia prima.
- Contactar a los diferentes proveedores de la empresa.

Requerimientos:

- Estudios de nivel superior en la licenciatura en administración.
- Conocimientos de computación.
- Cursos o talleres de liderazgo.
- Sexo indistinto.
- Edad de 24 a 45 años.
- Experiencia en el manejo de personal.

Identificación y relaciones del puesto.

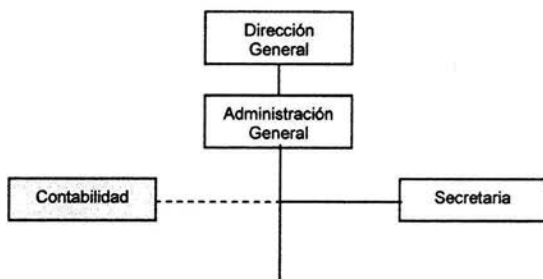
a) Identificación

Nombre del puesto: Contador.

Numero de plazas: 1

Ubicación: En su oficina particular, despacho contable. Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: administrador general y la dirección general.

Propósito del puesto: Llevar los registros contables y fiscales de la empresa y brindar asesoría a la dirección y administración.



Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Tú salud nos importa

Funciones principales del puesto:

- Realizar los asientos de gastos diarios y entradas de la empresa.
- Informar a la dirección de los movimientos contables y fiscales.

Requerimientos:

- Estudios de nivel superior en la licenciatura en contabilidad.
- Experiencia en asesoría fiscal y contable.
- Sexo indistinto.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005

Identificación y relaciones del puesto.

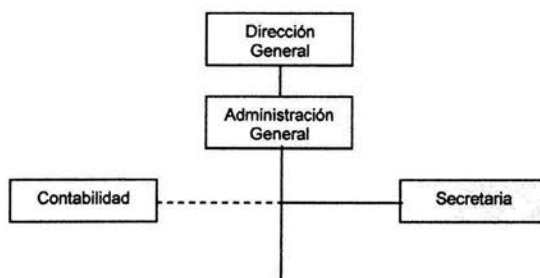
a) Identificación

Nombre del puesto: Secretaría.

Numero de plazas: 1

Ubicación: Instalaciones de la empresa. Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: Administrador general.

Propósito del puesto: Coordinar la agenda de actividades de la empresa y brindar apoyo en las actividades de la empresa.

Tú salud nos importa

Funciones principales del puesto:

- Recibir las llamadas y tomar recados.
- Capturar los escritos y documentos que se le soliciten.
- Concertar los papeles en archivos de forma ordenada.
- Notificar a su jefe inmediato los imprevistos presentados en la empresa.

Requerimientos:

- Cursos o conocimientos en computación.
- Certificado de preparatoria.
- Sexo femenino.
- Edad de 20 a 45 años.
- Conocimientos en taquigrafía y mecanografía.

Tú salud nos importa

Identificación y relaciones del puesto.

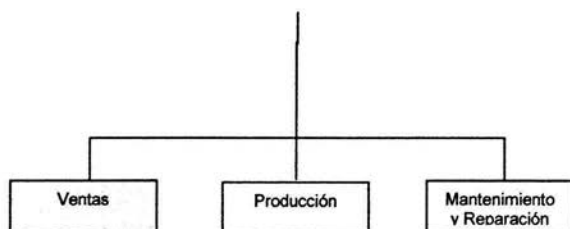
a) Identificación

Nombre del puesto: Jefe de ventas.

Numero de plazas: 1

Ubicación: Oficina en las instalaciones de la empresa y tercer nivel jerárquico en el organigrama. Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: Administrador general.

Subordinados directos: Chóferes y auxiliares vendedores.

Propósito del puesto: Integrar y supervisar las rutas de las unidades.



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Funciones principales del puesto:

- Promocionar los productos.
- Colocar depósitos de venta de productos en diferentes tiendas o locales comerciales.
- Coordinar a los choferes y vendedores de los productos.
- Abastecer a los clientes frecuentes o depósitos de productos oportunamente.
- Informar al administrador general de las situaciones imprevistas ocurridas en el transcurso del día.

Requerimientos:

- Certificado de preparatoria.
- Conocimientos en computación.
- Sexo indistinto.
- Edad de 22 a 45 años.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005

Identificación y relaciones del puesto.

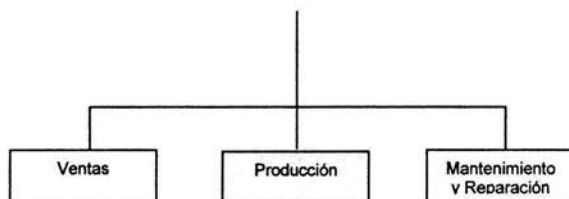
a) Identificación

Nombre del puesto: Jefe de producción.

Numero de plazas: 1

Ubicación: Oficina en las instalaciones de la empresa y tercer nivel jerárquico en el organigrama. Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: Administrador general.

Subordinados directos: Lavadores llenadores.

Propósito del puesto: Dirigir la elaboración y envasado de los productos y evaluar la calidad de los mismos.

Tú salud nos importa

Funciones principales del puesto:

- Supervisar que las maquinas se encuentren funcionando correctamente.
- Verificar que los productos se elaboren con la calidad requerida, revisando tapas, sellos y etiquetas.
- Controlar las maquinas de producción.
- Coordinar y supervisar a los lavadores-llenadores en la producción y lavados de equipos.
- Verificar diariamente y frecuentemente el tratamiento del producto antes y después de la producción.
- Verificar el control de calidad de cada uno de los productos terminados.

Requerimientos:

- Certificado de preparatoria.
- Conocimientos en computación.
- Experiencia en el manejo de maquinaria eléctrica.
- Sexo indistinto.
- Edad de 22 a 45 años.

Identificación y relaciones del puesto.

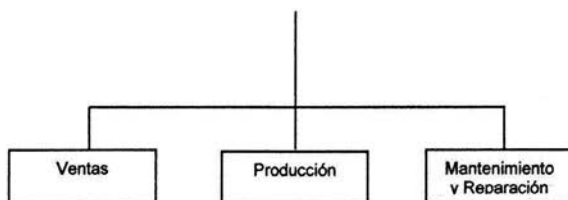
a) Identificación

Nombre del puesto: Jefe de mantenimiento y reparación.

Numero de plazas: 1

Ubicación: Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: Administrador general.

Subordinados directos: Auxiliares.

Propósito del puesto: Proporcionar mantenimiento preventivo correctivo a las unidades o vehículos de le empresa.

Tú salud nos importa

Funciones principales del puesto:

- Realizar la reparación necesaria a las unidades para su buen funcionamiento.
- Brindar mantenimiento a las máquinas.
- Informar al administrador general de las refacciones que se necesiten adquirir para los vehículos.

Requerimientos:

- Certificado de preparatoria.
- Experiencia en el mantenimiento y reparación de vehículos.
- Conocimientos en mecánica eléctrica.
- Sexo masculino.
- Edad de 22 a 50 años.
- Disponibilidad de tiempo.

Tú salud nos importa

Identificación y relaciones del puesto.

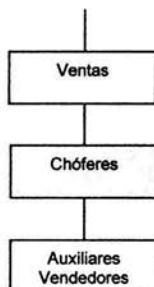
a) Identificación

Nombre del puesto: Chofer.

Numero de plazas: 10

Ubicación: Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa o interna.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: Jefe de Ventas.

Subordinados directos: Auxiliares vendedores.

Propósito del puesto: Manejar las unidades que transportan los productos llevándolos a su destino final.

Tú salud nos importa

Funciones principales del puesto:

- Manejar las unidades que transportan los productos.
- Realizar la entrega de productos a los consumidores.
- Mantener las unidades limpias y en buen estado.
- Informar oportunamente al jefe de mantenimiento y reparación de alguna falla en el vehículo.

Requerimientos:

- Certificado de Secundaria.
- Licencia de manejo vigente.
- Experiencia en el manejo de vehículos mínimo de dos años.
- Sexo masculino.
- Edad de 24 a 45 años.

Identificación y relaciones del puesto.

a) Identificación

Nombre del puesto: Lavadores-llenadores.

Numero de plazas: 5

Ubicación: Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa o interna.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: Jefe de Producción.

Propósito del puesto: Realizan la labor lavar y envasar y de etiquetar los productos en sus diferentes presentaciones



Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Tú salud nos importa

Funciones principales del puesto:

- Operar las máquinas purificadoras de agua.
- Realizar la limpieza necesaria del pozo abastecedor de agua potable.
- Colocar los sellos y tapas a los productos elaborados.
- Mantener el área de trabajo de manera limpia.
- Informar al jefe de producción de alguna falla en las maquinas.

Requerimientos:

- Certificado de Secundaria.
- Sexo indistinto.
- Edad de 20 a 45 años.
- Conocimiento en el manejo de maquinas eléctricas.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005

Identificación y relaciones del puesto.

a) Identificación

Nombre del puesto: Auxiliares de mantenimiento y reparación.

Numero de plazas: 2

Ubicación: Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: Jefe de mantenimiento y reparación.

Propósito del puesto: Brindar apoyo para el mantenimiento o reparación de las unidades de la empresa.



Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Tú salud nos importa

Funciones principales del puesto:

- Servir de apoyo al jefe de mantenimiento y reparación de unidades.

Requerimientos:

- Certificado de Secundaria.
- Sexo masculino.
- Edad de 20 a 45 años.
- Conocimientos en mecánica eléctrica.
- Disponibilidad de tiempo.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005

Identificación y relaciones del puesto.

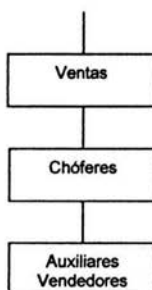
a) Identificación

Nombre del puesto: Auxiliares vendedores.

Numero de plazas: 10

Ubicación: Ver figura siguiente.

Tipo de contratación: Externa o interna.



b) Relación de autoridad

Jefe inmediato: Chofer.

Propósito del puesto: Apoyar a los choferes en la entrega de productos al consumidor.



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

Funciones principales del puesto:

- Ayudar a los choferes a cargar las unidades de productos para entregar.
- Realizar la entrega de los diferentes productos para su consumo final.
- Apoyar a los choferes cuando sea necesario realizar alguna actividad extraordinaria.

Requerimientos:

- Certificado de Secundaria.
- Sexo masculino.
- Edad de 20 a 40 años.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005



Tú salud nos importa

Purificadora De Agua Y Hielo Oasis
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

DIRECTORIO

Director General.
C.P. Dora María Vera Ricardez.

Administrador General.
LAE. Alejandro Torruco Vera.

Secretaria.
María de Ocotlán Joaquín López.

Jefe de Ventas.
William Ledezma Rueda.

Jefe de Producción.
Luis Enrique Cruz Gervasio.

Jefe de Mantenimiento y reparación.
Joaquín Ávalos Gálvez.

Elaboró
L.A. YADIRA CAZARÍN CRUZ

Reviso y Autorizo
C.P. DORA MA. VERA RICARDEZ
LAE. ALEJANDRO TORRUCO VERA.

Fecha
AGOSTO / 2005

BIBLIOGRAFÍAS.

BENJAMÍN Franklin, Enrique.-Organización De Empresas. Análisis, Diseño Y Estructura.-Ed. McGraw Hill.-México, 2001.-p.p. 341.

CERTO, Samuel.-Administración Moderna.-ed.8ª.-Ed. Prentice Hall.-Colombia, 2001.-p.p. 624.

CHIAVENATO, Idalberto.-Administración, Proceso Administrativo.-ed. 3ª.-Ed. McGraw Hill.-Colombia, 2002.-p.p. 415.

Diccionario Enciclopédico Práctico.-Ed. Norma.-Colombia, 1998.-p.p. 1665.

GILLÍ, Juan José.-Diseño Y Efectividad Organizacional.-Ed. Macchi.-Argentina, 2000.-p.p. 294.

GÓMEZ Ceja, Guillermo.-Planeación Y Organización De Empresas.-ed. 8ª.-Ed. McGraw Hill.-México, 1998.-p.p. 430.

HAMPTON, David R.-Administración.-ed. 3ª.-Ed. McGraw Hill.-México, 2001.-p.p. 791.

HODGE, B. J. et. al.-Teoría De La Organización. Un Enfoque Estratégico.-ed. 5ª.-Ed. Prentice Hall.-España, 1998.-p.p. 252.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heine.-Administración Una Perspectiva Global.-ed. 12ª.-Ed. McGraw Hill.-México, 2004.-p.p. 325.

LARIS Casillas, Francisco Javier.-Administración Integral.-Ed. CECSA.-México, 1999.-p.p. 329.

MEGGINSON Mosley, Pietri Jr.-Administración. Conceptos Y Aplicaciones.-Ed. CECSA.-México, 2001.-p.p. 680.

MUCH Galindo, Lourdes y GARCÍA Martínez, José.-**Fundamentos de Administración.**-ed.5ª.-Ed. Trillas.-México, 2004.
p.p. 240.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary.- **Administración.**-ed.6ª.-Ed. Prentice Hall.-México, 2000. -p.p. 645.

ROBBINS, Stephen y DE CENZO, David A.-**Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones.**-Ed Person Educación.- México, 1996.-p.p. 485.

ROBLES Valdés, Gloria y ALCERRECA Joaquín, Carlos.-**Administración. Un Enfoque Interdisciplinario.**-Ed. Prentice Hall.- México, 2000.-p.p. 448.

RODAS Carpizo, Alejandro y ARROYO De Rodas, Maria Fernanda.-**Administración Básica.**-ed. 3ª.-Ed. LIMUSA.-México, 2000.-p.p. 329.

RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín.-**Como Elaborar Y Usar Los Manuales Administrativos.**-ed. 3ª.-Ed. ECAFSA.-México, 2004.-p.p. 240.

STONER, James A. F. et. al.-**Administración.**-ed. 6ª.-Ed. Pearson Educación.-México, 1996.-p.p. 688.