

318302

//
24



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION
COMO HERRAMIENTA BASICA EN LA
ADMINISTRACION DE UNA CLINICA
MEDICA PARTICULAR EN POZA RICA
VERACRUZ**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
CARLOS EDUARDO OLGUIN GUERRA**

MEXICO, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1987



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

I N D I C E

	PAG
INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA	
1.1 Concepto e importancia de la Administracion	5
1.1.1 Tres conceptos de la Administración	6
1.1.2 Importancia de la administración en empresas industriales, comerciales y de servicios.	9
1.2 Etapas y Elementos del Proceso Administrativo.	12
1.2.1 Prevision	14
1.2.2 Planeación	20
1.2.3 Organización	25
1.2.4 Integración	31
1.2.5 Dirección	35
1.2.6 Control	45
1.3 Importancia de la Organización Administrativa	48
1.3.1 Organización Formal	49
1.3.2 Organización Informal	51
1.4 Definición y Conceptos de organización	52
1.4.1 Diferentes Conceptos	53

CAPITULO 2	PAG.
LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO HERRAMIENTA BASICA EN LA ADMINISTRACION.	56
2.1 Antecedentes	56
2.2 Importancia	56
2.3 ¿qué es un manual ?	58
2.4 Tipos de manuales	59
- POR SU CONTENIDO	
a) de Bienvenida	60
b) de Organización	61
c) de Políticas	62
d) de Procedimientos	63
e) de Contenido múltiple	64
- POR AREA DE ACTIVIDAD	
a) Ventas	66
b) Producción	66
c) Finanzas	66
d) Personal	67
e) Otras funciones	67

CAPITULO 3

QUE COMPRENDE Y COMO SE FORMA UN MANUAL DE ORGANIZACION.

3.1 Carátula o portada	69
3.2 Identificación	71
3.3 Indice o contenido	72

	PAG.
3.4 Prólogo y/o Introducción	72
3.5 Directorio de Funcionarios	73
3.6 Antecedentes Históricos	73
3.7 Legislación o base legal	73
3.8 Objetivos del manual	74
3.9 Organigrama	76
3.9.1 Interpretación de los organigramas	76
3.9.2 Algunas ventajas y desventajas de los organigramas	77
3.9.3 Contenido	77
3.9.4 Tipos de organigramas	78
3.10 Descripción de puestos	84
3.11 Mecanismo de modificación	87
- Cuando se modifica	87
- Quien lo modifica	88
- Cómo se modifica	88
CAPITULO 4	
DISEÑO DEL MANUAL DE ORGANIZACION	
4.1 Desarrollo práctico	89
CONCLUSIONES	153
BIBLIOGRAFIA	157

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

Es necesario que para todo tipo de empresa y de cada uno de sus departamentos que la conforman se encuentren bien organizados para poder desempeñar las diferentes actividades de una manera más eficiente; esto es que se establezcan relaciones efectivas de comportamiento entre varias personas con la finalidad de trabajar eficazmente, obteniendo al mismo tiempo satisfacción personal al hacer las tareas encomendadas con relación al compromiso de llevar a cabo los objetivos de la empresa.

La organización en sí va a llevar en detalle todo lo que se previó y se planeó en un principio por la empresa, esto es de reunir todos los recursos básicos en forma ordenada, adaptando a las personas en un esquema aceptable para que puedan desempeñar sus actividades requeridas.

La organización de una empresa requiere para su operación del uso de herramientas y sistemas administrativos que traigan como resultado el mejor aprovechamiento de los recursos con que cuenta, así como lograr que los objetivos particulares y generales se realicen.

Es por tal motivo que la administración de una empresa, debe contar con el apoyo de herramientas fundamentales como son los manuales de organización, cuya importancia radica en que exista un mejor sistema de organización e información interna, así como dependiendo de su buena elaboración y aplicación se obtendrá una mejor visión de sus beneficios.

Así mismo los manuales de organización son utilizados como un medio de control en el cual se establecen las diferentes funciones y responsabilidades de cada uno de los individuos que conforman a la empresa. De esta forma se obtiene una mayor efectividad a la realización y ejecución de las diferentes actividades que constituyen el desarrollo de dicho negocio.

Ya que una de las bases fundamentales de la administración de una empresa es el establecimiento de autoridades y responsabilidades, es con esto donde dentro de los manuales de organización en la descripción de puestos se visualiza de una manera entendible cada una de las funciones y responsabilidades que cada miembro deba sujetarse.

Es por tal motivo que dichos manuales de organización como instrumento eficaz entre algunas de las técnicas elementales de la organización administrativa, han servido como referencia a la elaboración de esta investigación.

En este trabajo, se establecen los inicios y orígenes de la aplicabilidad de dichos manuales; sus clasificaciones y tipos que existen, su importancia y utilidad.

El objetivo general que persigue este trabajo, es el de proponer un sistema de organización más eficaz en un negocio familiar, que le sirva como herramienta básica al Director General para poder hacer que sus objetivos se realicen de una manera más dinámica.

Para efecto de investigación, decidí el desarrollo práctico de una propuesta de manual de organización, aplicable a una clínica particular ubicada en Poza Rica Veracruz.

La necesidad provino de que dicha institución, al haberse creado, no ha contado con instrumentos administrativos básicos que la apoyen para llevar a cabo una mejor administración.

Esta propuesta de manual de organización surge también de la necesidad de tratar de solucionar problemas administrativos con que se ha enfrentado la Clínica, uno de los más frecuentes es la duplicidad de funciones.

Además porque la Clínica se encuentra en plan de expansión, se está construyendo un pequeño centro de especialidades, viéndose la posibilidad de abrir una farmacia, una cafetería así como de un laboratorio de análisis clínicos y banco de sangre, un centro de radiología y otro de ultrasonido.

En sí cabe mencionar que el papel del Licenciado en Administración, en el manejo de centros hospitalarios es de suma importancia, en donde su juicio y criterio lo llevan a poner en práctica sus conocimientos, obteniéndose mayores beneficios logrando además que se cumplan con los objetivos de una manera oportuna, aplicando además técnicas administrativas que traigan como consecuencia y resultado un beneficio social, así como de un buen servicio de atención.

C A P I T U L O 1

LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA

- 1.1 Concepto e importancia de la administración
 - 1.1.1. Tres conceptos de administración
 - 1.1.2. Importancia de la administración en empresas industriales, comerciales y de servicios
- 1.2 Etapas y elementos del Proceso Administrativo
 - 1.2.1. Previsión
 - 1.2.2. Planeación
 - 1.2.3. Organización
 - 1.2.4. Integrar
 - 1.2.5. Dirección
 - 1.2.6. Control
- 1.3 Importancia de la organización administrativa
 - 1.3.1 Necesidad de la organización
 - 1.3.2. Organización Formal
 - 1.3.3. Organización Informal
- 1.4 Definición y concepto de organización
 - 1.4.1. Diferentes definiciones

LA ADMINISTRACION EN LA EMPRESA

1.1 Concepto e importancia de la administración

Para que un organismo social pueda desenvolverse de una --- manera eficiente, es necesario que cuente con una buena administración.

Esto es de que se dirigen y coordinen las diversas acti--- vidades del ser humano hacia un fin común, para que se cum-- ple con el objetivo que se haya establecido. la empresa, ya - sea pública o privada, con el menor costo en tiempo, dinero y recursos.

Podemos decir entonces, que con la manera en que se coor- dinen las personas y cosas que forma a la empresa, se obten- drán resultados benéficos, apoyándose en reglas y técnicas - específicas auxilien al elemento humano, para efectuar sus diversas tareas.

Las principales reglas administrativas no se formularán - deductivamente, sino sobre la experiencia de gente especiali- zada, en este caso en juicio y criterio de un Lic. en administración.

El constante reto de la administración es la mejor forma de permanecer dentro de los límites y restricciones señalaa- dos para alcanzar metas fijadas, las necesidades humanas son múltiples y para diferenciarlas es importante lograr el objetivo señalado en cada empresa.

Terminando con este punto, podemos conceptualizar a la administración, como un conjunto sistemático, que tratará de lograr la máxima eficiencia y la forma estructural y operacional de un organismo social, así como las actividades por las cuales se obtienen determinados resultados a través del esfuerzo y la cooperación de otras personas. Otro concepto lo podemos comprender como el conjunto de reglas y técnicas que buscan lograr objetivos, que deben ser llevados en forma eficaz para poder realizar o lograr una buena planeación, coordinación, organización, dirección y control en un organismo social.

1.1.1 Tres conceptos de administración

A) La administración se puede conceptualizar de diferentes maneras, dependiendo siempre del punto de vista, así como de convicciones y comprensiones de la persona o autor de un libro que las lleve a definir.

El concepto que tiene George R. Terry sobre la administración, la considera como un proceso distintivo compuesto por cuatro funciones importantes:

- | | |
|-------------|--------------|
| A) Planear | B) Organizar |
| G) Ejecutar | D) Controlar |

Este proceso será llevado a cabo o desempeñado con el fin de determinar y lograr los objetivos manifestados, mediante el uso de seres humanos así como de otros recursos.

Este concepto administrativo se puede observar mediante la siguiente gráfica, donde los recursos básicos están sujetos a las funciones fundamentales de la administración: planeación, organización, ejecución y control, todas éstas necesarias para que se logran los objetivos manifestados.

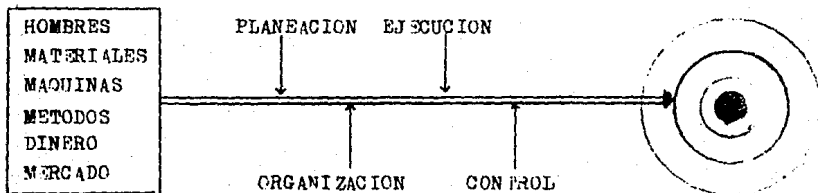
RECURSOS BASICOS

FUNCIONES
FUNDAMENTALES

OBJETIVOS
DECLARADOS

PROCESO ADMVO

RESULTADOS
FINALES



El ser humano va a ser el recurso de más importancia con que cuenta la empresa. Es por el cual el gerente deberá saber que para alcanzar el objetivo deseado, las personas deberán requerir de dirección, de ser capaces de realizar sus tareas de una manera satisfactoria. Los otros recursos diferentes a las personas, son de importancia para el éxito del gerente, en el cual él deberá definir la coordinación de dichos recursos, estableciendo relaciones adecuadas. Hay un objetivo que alcanzar, una misión a cumplir, es por eso que un gerente está orientado al objetivo.

B) Koontz y O'Donnell; consideran a la administración como " la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes ". (1).

En donde una administración efectiva, debe exigir que -- todos aquellos de quienes otros dependen, en todos los niveles de la organización y en cualquier tipo de empresa, se -- consideren como administradores.

C) Agustín Reyes Ponce, Conceptualiza a la administración -- como un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social. (2).

Para efecto de esta investigación, me basaré en el concepto que nos da él, hablaré más adelante en el capítulo de la importancia de la acción en las diversos tipos de empresas en --

se da este tipo de función, elemental para que pueda mantenerse en ambiente de competencia con demás tipos de empresas.

1.1.2 Importancia de la administración en cualquier tipo de empresas, (industriales, comerciales o de servicios).

En todo tipo de empresa, ya sea: Comercial, industrial o de servicios, la efectividad con que los individuos que integran cada una de ellas, así como su trabajo en grupo para obtener un fin común, dependerá en gran medida de una buena administración, esencial en toda actividad organizada.

SU OBJETIVO

El objetivo principal de la administración está relacionado con su naturaleza de medio. Por lo mismo la administración buscará lograr los objetivos humanos en el caso de una empresa de servicios, cuyo fin principal es la de dar una buena atención al público del servicio que prestan, en el caso de una empresa de carácter industrial, buscará la buena administración, enfocada a la función de producción de cualquier artículo de que se trate, esto es planear la producción, estableciendo programas efectivos, objetivos y políticas adecuadas a que hay que sujetarse.

SU FINALIDAD

La administración tiene como fin, el coordinar las personas y las cosas que forman una empresa, y precisamente en razón de la manera en que se les coordine, se obtendrá un beneficio mayor o menor. La coordinación es considerada por ello, como la esencia misma de la administración.

CARACTERISTICAS

Las características que van a determinar a la administración según Reyes Ponce son las siguientes:

- 1) Como primer punto considera que la administración es universal, esto es que el fenómeno administrativo se va a dar donde quiera que exista un organismo social, porque en él tiene que existir coordinación de medios.
- 2) Como segundo punto, es que la administración irá siempre acompañada de otros fenómenos de diferente índole, esto es de que en un organismo van a existir diversas funciones, económicas, contables, sociales etc, el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- 3) SU unidad temporal en donde la administración con sus elementos, etapas y fases que la componen, se estarán dando en la vida de cualquier tipo de organización, ya sea en menor o mayor grado.

- 4) Deberá existir unidad jerárquica en cualquier tipo de -- organismo, esto es de que deberá existir una persona des de el más alto nivel que rinda funciones a otra y así su cesivamente, en otras palabras lo conocemos como delegación de autoridad y compartimiento de responsabilidad.

1.2 ELEMENTOS Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración que se lleva a cabo en un organismo de cualquier tipo, es necesario que se apoye y se base en un procedimiento, compuesto de fases y elementos cíclicos que puedan realizar el logro de los objetivos, tanto generales como particulares, que dicho organismo se haya propuesto.

La administración existirá en cualquier tipo de organismo pero debe existir un criterio amplio de su proceso de como aplicarla, ésto es de que se lleve a cabo mediante una serie de pasos cíclicos que la van ir guiando y apoyando.

Primeramente en sus dos fases como dice el maestro, Agustín Reyes Ponce:

La primera fase va a ser la llamada mecánica, en la cual se establecen todos los conceptos necesarios que sirven de apoyo a la empresa, ésto es el conjunto de objetivos, la realización de investigaciones, a la toma de decisiones, al establecimiento de políticas, así como de procedimientos necesarios, que establezcan la manera de demostrar los pasos a seguir a la realización de una actividad u operación.

Así también en la elaboración de manuales, que sirven para establecer una mayor efectividad en la estructura de la organización.

Los elementos esenciales que se encuentran en ésta fase son los siguientes:

- A).- P R E V I S I O N
- B).- P L A N E A C I O N
- C).- O R G A N I Z A C I O N

La otra fase en que se apoya la administración es la fase dinámica; que va a ser aquella en el cual se van integrar los diversos recursos necesarios con que deberá operar la empresa así como llevar a cabo sus diferentes actividades. Existiendo además autoridad para que todo lo que se había planeado - desde el principio se lleva a cabo, midiendo resultados obtenidos con los esperados, estableciendo medidas correctivas en el caso de que existan posibles desviaciones en la realización o desempeño de cierta actividad. Esta fase va a estar compuesta por los cuatro elementos siguientes:

- D).- I N T E G R A C I O N
- E).- D I R E C C I O N
- F).- C O N T R O L

Más adelante se mencionarán sus definiciones de cada uno de los elementos de ambas fases, así como de sus etapas con que cada una se auxilia para la ejecución de su función, ya que sin ellas no se podría tener una buena efectividad en la administración.

DEFINICION DEL PROCESO ADMINISTRATIVO:

una definición del proceso administrativo lo podemos entender de la siguiente manera: como el conjunto dinámico administrativo cuya finalidad es la de permitir la realización de la administración mediante el enlace de una serie de pasos secuencialmente establecidos.

1.2.2

L A P R E V I S I O N
* * * * *

DEFINICION:

Es la manera de señalar y conocer técnicamente hacia donde se han de dirigir nuestros esfuerzos, usando los recursos con que cuenta el organismo.

Como su propio nombre lo indica, significa ver anticipadamente adelante de acontecimientos, así como determinando los principales cursos de acción que permitirán realizar los objetivos que la empresa se establezca.

Nosotros para poder preveer según A.R. Ponce, dice:

- Tener que fijar objetivos o fines que se pretendan perseguir.
- Investigar factores, positivos o negativos, que ayuden al logro de dichos objetivos.
- Coordinar los diferentes medios, que determinen una acción eligiendo al mejor que nos convenga.

Los principios en que deberá apoyarse la previsión son:

- a) Principio de probabilidad
- b) Principio de objetividad
- c) Principio de medición.

PRINCIPIO DE PROBABILIDAD

Este principio nos dice que tenemos que tener en cuenta - que para poder preveer, es necesario tomar diversos factores que van a ser necesarios para tomar una decisión.

No se debe tomar en cuenta una total certeza de lo que va a ocurrir, ya que al proveer alguna situación existirá -- cierto grado de riesgo. Sin embargo al preveer, va a existir en mayor o menor grado la probabilidad, esto es cuando se -- apoye en experiencias pasadas.

Las previsiones serán más validas y confiables, al estudiar analíticamente los factores que intervienen en la realización de hechos futuros, en la fundación de hechos y opiniones, así como de la utilización de métodos estadísticos y de probabilidad.

PRINCIPIO DE OBJETIVIDAD

" Las precisiones deben apoyarse en hechos más bien que - en opiniones "

Este principio nos trata de explicar, que para poder dar una conclusión o tomar una decisión tenemos que valerlos de hechos. Esto es de que la empresa al contar con información de cualquier tipo, que sea valida, nos ayudará para tomar -- una decisión de cualquier tipo. Y no necesariamente basarnos en opiniones.

PRINCIPIO DE MEDICION

Las previsiones serán mas seguras en cuanto mas se aprecien no sólo cualitativamente sino en forma cuantitativamente, así también de la manera de que puedan ser susceptibles a medición.

Nos da la manera para poder determinar hechos futuros, de manera cuantitativa, es necesario para este tipo de estudio basarnos de métodos estadísticos, para saber de antemano las posibles tendencias que se pudieran esperar, así como su utilización anterior de que hayan ayudado a la previsión de posibles acontecimientos.

APLICACIONES REGLAS E INSTRUMENTOS

a) FIJACION DE OBJETIVOS

Un objetivo lo podemos conceptualizar como aquello que queremos obtener por una serie de esfuerzos y actitudes, el objetivo también lo podemos conocer como una meta a alcanzar.

Los objetivos se van a fijar por separado en cada parte de la empresa, apoyandose siempre con el objetivo general, al que la dirección general establece, estos deben de ser claros y concisos para que todos los individuos que forman a la empresa los pueda distinguir y entender.

Respecto a la fijación de objetivos, no existen instrumentos que ayuden a fijar objetivos, solamente la inteligencia del hombre quien da validez y su aplicación.

Existen varias clases de objetivos;

- Objetivos individuales y colectivos: esto es de que el individuo que se encuentre como parte de la organización va a tener objetivos personales, diferentes a los del grupo con que participa su ejecución de trabajo.
 - Objetivos generales y particulares: En una empresa existirán objetivos generales, en el cual del mismo objetivo general se desglozan los particulares, es decir, como ejemplo, el área de producción, la dirección fija un objetivo, de ahí se desprenderán los objetivos particulares, como los fija la gerencia de Control de calidad, diseño del producto etc.
- b).- Investigación: Una definición que nos da Terry; es la actitud mental que incluye la aplicación del método científico y del apoyo de métodos matemáticos a entidades o empresas, con el objetivo de revelar relaciones significativas y leyes universales, sociales y físicas con respecto al individuo y su ambiente.

Un investigador formula problemas bien planteados, y nuevas formas de resolver problemas viejos.

Los instrumentos con que cuenta la investigación son por medio de la ;

- Observación: que se hace mediante hechos, experimentos o registros diversos, se hace mediante nuestro sentido común.

- La encuesta: En donde mediante ellas, se obtienen los datos de acuerdo a la información de otras personas esta encuesta, se va a hacer por medio de la aplicación de cuestionarios, aplicados personalmente, o de manera indirecta.

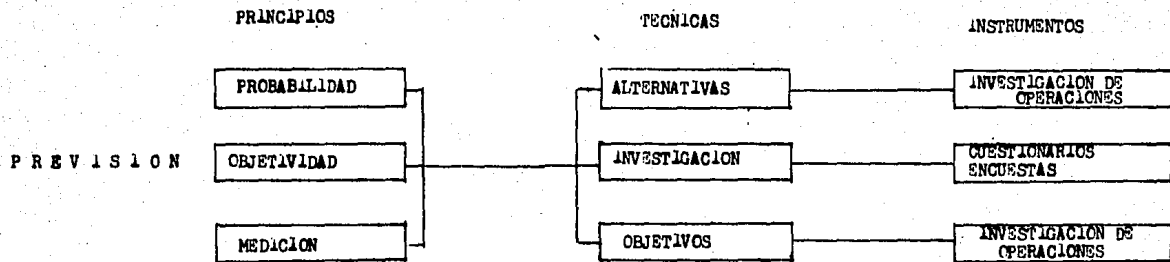
C).- Cursos de alternativas,

Son aquellos que resolverán posibles problemas de cómo lograr la más eficiente o mejor manera de lograr cierta actividad u operación, es decir tomar la decisión más eficaz.

El instrumento con que se vale, son através de la investigación de operaciones, que es un procedimiento analítico basado en un modelo matemático, que conjuga las distintas variables que intervienen en un problema para encontrar una solución óptima. Un método muy usado en la actualidad, es la programación lineal.

SEGUN REYES PONCE PLANTEA A LA
PREVISION DE LA SIGUIENTE
MANERA:

PREVISION



1.2.3

L A P L A N E A C I O N
= = = = =

DEFINICION:

La planeación consiste en fijar un curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo principios que lo orienten, así como la secuencia de operación para llevarlo a cabo.

El objetivo señalado en la previsión, no se llevará a cabo si no existe la planeación, para que pueda ser realizada eficazmente.

George R. Terry, la define " como la selección y relación de datos y hechos, así como la formulación y uso de suposiciones con respecto al futuro en la visualización y formulación de actividades propuestas que se creen necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Sus principios en que se basa son los siguientes:

- a) Principio de precisión
- b) Principio de flexibilidad
- c) Principio de unidad

PRINCIPIO DE PRECISION

" Todo plan debe ser preciso, para llevar a cabo la acción concreta".

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD

El plan o planes que fije la empresa, deberá dajar un margen, para posibles cambios que puedan originarse, por lo --

tanto deberán ser flexibles. Terry considera su principio: que para alcanzar el objetivo establecido en un organismo en la forma más eficiente, es necesaria la planeación adecuada, o sea el esfuerzo mental, debe tener antes de la ejecución o del esfuerzo físico.

APLICACIONES REGLAS E INSTRUMENTOS

Para poder planear es necesario de aplicar programas, establecer políticas, presupuestos, y procedimientos. Empezaremos dando una breve explicación de concepto de cada uno de ellos.

a) PROGRAMAS

Un programa es un plan que la empresa fija, estableciéndose objetivos, así también de la secuencia de operaciones y tiempo estipulado o necesario para realizarlo.

Es decir, que la empresa debe planear con relación al tiempo, es decir programar cronológicamente, la cual se refiere a la asignación de períodos de tiempos a cada parte o actividad de trabajo.

Para establecer programas de trabajo, la administración hace uso de medios para punto de apoyo, un medio muy conocido es la ruta crítica, que consiste en un modelo esquemático integrado por una serie de actividades y eventos, que llevan a cabo un proyecto, estableciéndose tiempos en cada una de las actividades, haciendo un proceso matemático de cada una de las opciones, al actividad que sea la más larga es la que

opción que más nos va a convenir.

b) POLITICAS

Las políticas son criterios generales que tienen por -- objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones, que les corresponda tomar.

El fin de las políticas es la de orientar al objetivo, -- que se establece cualquier organización, es decir, la manera en que lo vamos a lograr. Su importancia radica en la delega ción, así también las políticas pueden ser consideradas como una serie de normas, que van a guiar la actuación de los inte grantes de la organización para lograr cualquier objetivo.

Los medios para poder establecer políticas en la adminis tración de una empresa son los manuales administrativos, que más adelante se mencionará su definición, concepto e impor-- tancia que radica en cada clase de ellos.

d) PRESUPUESTOS

El presupuesto es un plan, que consiste de datos arregla dos lógicamente, que representan las expectativas razonables en un periodo dado. Se puede considerar además como la cuan tificación monetaria que se presenta en cada división de una organización. Tomando en cuenta las variables para su ela-- boración como hombre-hora, unidades de producto-hora maquina, etc. Algunos presupuestos importantes son: Los presupuestos en base cero, por programas, etc.

e) PROCEDIMIENTOS

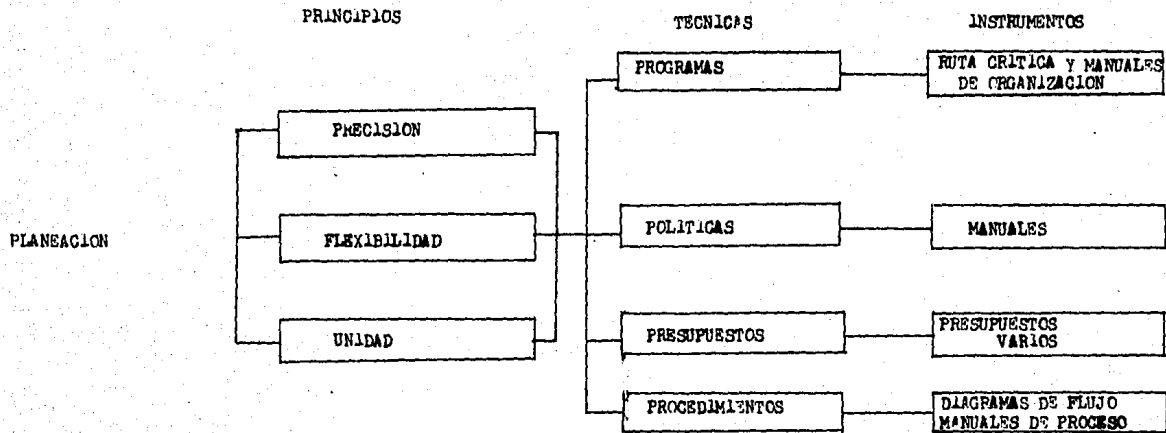
Un procedimiento es un plan que escoge y pone en práctica un curso específico de acción, de acuerdo a la sucesión cronológica de operaciones, marcando el orden sucesivo, hacia la meta predeterminada. Los procedimientos son más definidos, que se aplican a actividades específicas para la realización de objetivos.

Para poder llevar a cabo la aplicación de procedimientos la administración hace uso de los diagramas de flujo, que son la representación gráfica de algún formato que recopilan cierta información através de varios departamentos, señalando el inicio y fin de la actividad.

Así también como los manuales de procedimientos, una breve explicación de ellos, es un catálogo que contiene todos los pasos que se han de llevar a cabo para la ejecución de una actividad, procedimiento etc, determinado la personas responsables o encargados de llevar a cabo la responsabilidad de la ejecución de "x" actividad.

SEGUN REYES PONCE PLANEA A LA
PLANEACION DE LA SIGUIENTE
MANERA:

PLANEACION



1.2.4 L A O R G A N I Z A C I O N
* * * * * * * * * * * * * *

DEFINICION

El maestro Agustín Reyes Ponce, la define como la "estructuración técnica 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."

Planear la organización, es el proceso de agrupar las actividades, asignando autoridad y estableciendo relaciones de trabajo para cumplir el objetivo de la empresa, o bien es el proceso de agrupar lógicamente actividades, deliberando autoridad y responsabilidad, estableciendo relaciones de trabajo pudiendo orientar a la empresa y al trabajador para que alcancen sus objetivos mutuos.

La organización se apoya en cuatro principios importantes:

- a) Principio de especialización
- b) Principio de Unidad de Mando
- c) Principio de Autoridad y responsabilidad
- d) Principio de equilibrio de dirección y control

PRINCIPIO DE ESPECIALIZACION

Siempre que sea posible el trabajo de cada persona, deberá limitarse a una sola función. La división de trabajo no

es sino el medio para obtener la especialización, con ella, mayor precisión, profundidad de conocimiento, destreza y --- perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función. La especialización solo es útil cuando se tiene un conocimiento general del campo del que dicha especialización - es parte de lo contrario se desconocen las relaciones de la actividad propia con las demás.

Una definición de especialización podría ser: La habilidad o conocimiento que adquiere una persona como consecuencia de su dedicación al cultivo de una rama determinada. El individuo y el grupo, se procuran el mejoramiento de una labor, que trae como consecuencia el aumento de rendimiento, y de la calidad de trabajo.

PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO

Cada persona deberá recibir ordenes unicamente de un solo jefe y debe ser responsable sólo ante él, para cada función debe existir un sólo jefe.

Hay que saber mandar para poder organizar, ya que es necesario valerse del trabajo ajeno para realizar diversas actividades administrativas.

La razón de este principio es que si una persona recibe órdenes de más de un jefe, probablemente esté confusa. acerca de lo que deberá hacer, puesto que las ordenes tendrán ocasionalmente que estar en conflicto, también si un solo jefe salta un nivel para dar una instrucción, la persona colocada --

en el puesto intermedio ignorará lo que se está haciendo.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas, es decir, si una persona se le hace responsable de ciertos resultados se le deberá dar la suficiente autoridad para que la logre. Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella.

La autoridad se ejercerá de arriba hacia abajo, la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba.

Según Terry, dice que es necesario que exista la autoridad para que la administración pueda llevar a cabo el logro de los objetivos por medio de esfuerzos ajenos, es decir, se necesitan relaciones de superior a subordinado y entre unos y otros funciones de la misma organización.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO DE DIRECCION Y CONTROL

A cada grado de delegación, debe corresponder el establecimiento de controles adecuados para asegurar la unidad de mando.

Una adecuada administración requerirá forzosamente de una delegación, ya que administrar es hacer a través de otros.

La función de la dirección será la de guiar y supervisar a los subordinados, su propósito es el de enseñarles, darles la información necesaria para sus labores, revisar su ejecución de actividades etc.

REGLAS O INSTRUMENTOS

a) DIVISION DE FUNCIONES

- Establecer una lista escrita de todas las funciones en el primer nivel jerárquico.
- precisar de manera sencilla cada una de las funciones listadas.
- Para cada departamento, todas las funciones del primer nivel, se procede de idéntica manera, hasta establecer las funciones que deben existir en el segundo nivel jerárquico.
- Se repite dicho proceso hasta alcanzar los últimos niveles de cada departamento.

El instrumento o medio empleado para establecer división de funciones es mediante cuadros de distribución de trabajo, así como fluxogramas que son diagramas que muestran el puesto de la persona que realiza cierta operación, así como la explicación de cada operación.

Para fines de trabajo, también se basa mediante la utilización de organigramas, que son la representación gráfica -- que indican la dependencia y la interrelación de los diferentes puestos de las personas que ocupan dentro de la empresa.

b) UN SOLO JEFE PARA CADA FUNCION

Explicado en el principio de unidad de mando, se hace uso de organigramas y manuales administrativos.

c) DEFINIR GRADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

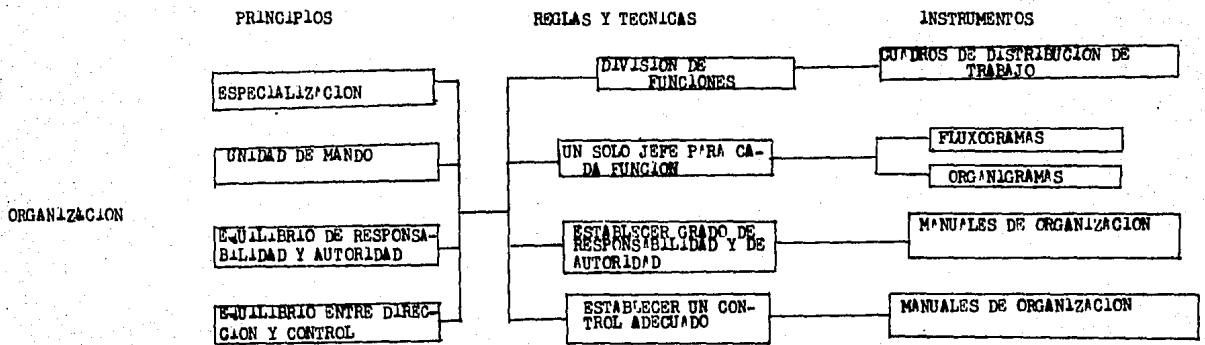
Explicado en el principio de equilibrio de responsabilidad y autoridad. " La autoridad se delega y la responsabilidad de comparte ". El uso de medios o instrumentos para definir la responsabilidad es mediante los manuales de organización, así como la autoridad que tenga cada uno de los miembros en su puesto respectivo.

d) ESTABLECER CONTROL ADECUADO

" A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de un control adecuado, para asegurar la unidad de mando ". Este control se establece mediante el uso de manuales de organización, que más adelante se profundizará más en la utilización e importancia de los mismos.

REYES PONCE PLANTEA A LA ORGANIZACION DE LA SIGUIENTE MANERA:

ORGANIZACION



1.2.4

L A I N T E G R A C I O N

* * * * *

DEFINICION

" Obtener e integrar los elementos metariales y humanos - que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social".

La integración va a formar el primer paso práctico de la etapa dinámica, con esto se dependerá la eficiencia prevista y planeada de antemano por la empresa.

La empresa se preocupara por el bienestar de sus empleados, ya que se ha observado que existe una íntima relación - entre la eficiencia de la organización y la situación del -- empleado. Integrar es articular los diversos recursos, necesarios para que la empresa opere con eficiencia.

Independientemente de la empresa y el trato humano especial que merecen los candidatos a ocupar los puestos del organismo social. cabe mencionar que para lograr las adecuaciones de hombre y funciones, será necesario buscar quienes reúnan los requisitos y cualidades mínimos al puesto.

Es con esto donde se desglozan los principios en que se basará la integración:

- a) Principio de adecuación de hombres y funciones
- b) Principio de provisión de elementos administrativos
- c) Principio de introducción adecuada.

a) PRINCIPIO DE ADECUACION DE HOMBRES Y FUNCIONES

" Los hombres que han de desempeñar cualquier función dentro de la empresa, deben buscarse siempre bajo el criterio de que reunan los requisitos mínimos para desempeñarla adecuadamente. debe procurarse adaptar los hombres a las funciones , y no las funciones a los hombres".

b) PRINCIPIO DE PROVISION DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

Debe proveerse a cada miembro de un organismo social de los elementos administrativos necesarios para hacer frente o llevar a cabo las obligaciones de su puesto.

d) PRINCIPIO DE INTRODUCCION ADECUADA

La introducción de diversos aspectos o elementos, ya sean humanos o materiales, deben introducirse a la empresa de acuerdo al tamaño de dicho organismo.

TECNICAS E INSTRUMENTOS

a) RECLUTAMIENTO, SELECCION, INTRODUCCION Y DESARROLLO

- El reclutamiento tiene por objeto a reunir posibles candidatos a ocupar puestos vacantes en la organización.
- Selección, escoger al mejor candidato, de acuerdo a los requisitos del puesto.
- Introducción: Integrar al individuo con el ambiente de la empresa.
- Desarrollo: Busca desenvolver las cualidades de cada persona. para obtener su máxima realización posible.

En el reclutamiento, los medios que se utilizan para integrar candidatos es por medio de escuelas, agendas de colocaciones, así como personal recomendado.

En la selección del mejor candidato, se va a hacer mediante los datos proporcionados por el candidato en la hoja de solicitud, así como en la realización de entrevista previa, y de la aplicación de pruebas psicométricas y psicológicas.

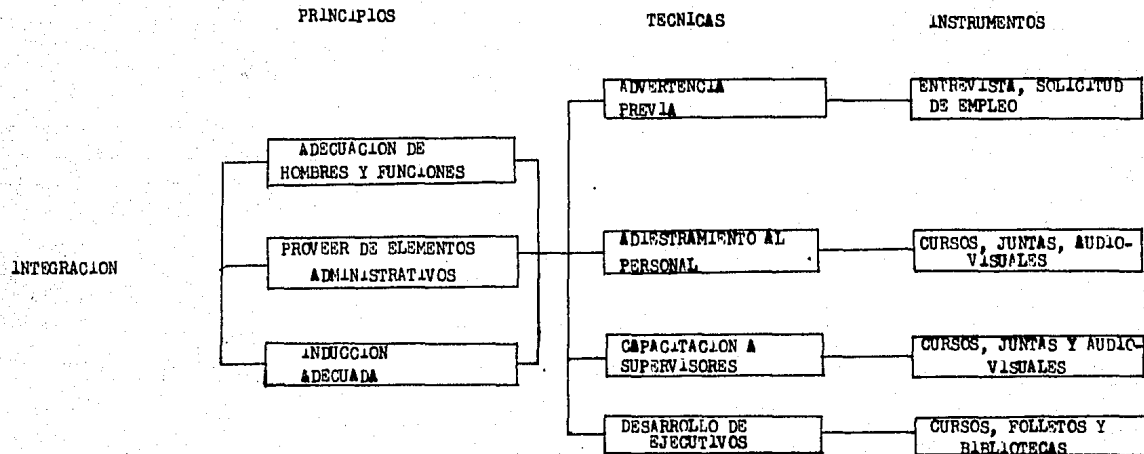
La introducción del nuevo individuo, se hace por medio -- de entrega de manuales de inducción, donde dan a conocer los objetivos de la empresa así como de sus políticas.

El desarrollo se llevará a cabo mediante cursos y juntas de trabajo, explicando así el desarrollo de una actividad, - al mismo tiempo en que se motiva al personal.

Se utiliza también, al proporcionar becas, mediante el -- uso de folletos, así como del establecimiento de bibliotecas internas.

REYES PONCE PLANEA LA
INTEGRACION DE LA SIGUIENTE
MANERA:

INTEGRACION



1.2.5

L A D I R E C C I O N
* * * * *

DEFINICION

La definición que nos da Agustín Reyes pone es la siguiente: La dirección consiste en lograr la realización efectiva de todos los planes por medio de autoridad, ejercida a base de decisiones, tomadas directamente, delegando autoridad, vigilando que se cumplan en la forma adecuada todas las ordenes emitidas. El objetivo básico de la dirección es lograr que - los subordinados utilicen sus esfuerzos a favor de las metas predeterminadas, es decir la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados, o coordinar los esfuerzos diversos de aquello que forma parte del organismo social, para lograr los objetivos señalados.

Terry define la dirección " como la actuación de cómo hacer que todos los miembros del grupo se propongan lograr el objetivo, de acuerdo con los planes y la organización, hechos por el jefe administrativo".

Si se prevee, planea, organiza, integra y controla, es sólo para bien realizar, de nada sirven técnicas complicadas en cualquiera de los otros cinco elementos, si no se logra una buena ejecución, lo cual depende de una buena dirección todas las demás técnicas útiles e interesantes, en cuanto nos permitan dirigir y realizar mejor.

La influencia de un dirigente es de dos tipos distintos: primero, está su propio desempeño que afecta directamente - el nivel de trabajo del grupo. Segundo, está el comportamiento y las acciones que emprende para afectar la estabilidad - del grupo y la satisfacción de los miembros. En igual forma la interacción es de dos tipos distintos que incluyen, primero la del dirigente y el grupo, y segundo, la que se da entre los miembros individuales del grupo.

PASOS PARA LLEVAR A CABO LA DIRECCION

- Administrar es hacer através de otros, para la cual se requiere el delegar autoridad.
- Vigilar que la autoridad se confiera, cumpla su contenido.
- Establecer canales de comunicación, a través de los cuales sé establezca o se ejerza un control en los resultados.
- Supervisar que el ejercicio de la autoridad se haga y vaya en forma simultanea a la ejecución de funciones.

Los principios en que se apoya la dirección son los siguientes:

- a) Principio de la coordinación de intereses
- b) Principio de la impersonalidad del mando
- c) Principio de la vía jerárquica
- d) Principio de la resolución de conflictos
- e) Principio del aprovechamiento del conflicto.

PRINCIPIO DE COORDINACION DE INTERESES

El objetivo de la organización con el del grupo. se podrá lograr de una manera mejor al coordinar los intereses del -- grupo y aún los individuales.

Cuando existan además inquietudes en un grupo, es recomendable coordinarlas, mediante una dinámica, para que surgan - ideas, etc.

La dirección tratará de lograr que todos los individuos - que integran a la empresa, persigan el interés común, a base de ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO (IMPERSONALIDAD)

Este principio trata de decir, que la autoridad en un organismo cualquiera debe aplicarse y ejercerse, como una necesidad de dicho organismo. y No como resultado de la voluntad de una persona que por tener una autoridad de acuerdo a un - nivel jerarquico, a través de su voluntad mandar por mandar.

Cuanto más se impersonalice la orden(es decir como una exigencia que la situación concreta por igual a quien manda para exigir, y a quien obedece para cumplir), dicha orden - será mejor obedecida.

PRINCIPIO DE LA VIA JERARQUICA

Al transmitirse una orden, debe seguirse la líneas establecidas de autoridad, y jamás saltarlos sin razón y nunca en forma constante.

Este principio trata además de que por ejemplo; al darse una orden, saltandose un nivel intermedio, podrían existir - duplicidad de funciones. Si un jefe superior establecio niveles jerárquicos intermedios, debe respetarlos.

Puede haber casos de que se salte niveles jerárquicos, en el caso de una orden de importancia, que lo justifique y que sea de manera excepcional.

PRINCIPIO DE LA RESOLUCION DE CONFLICTOS

Una empresa cualquiera, comúnmente existen conflictos --- entre algunas partes de la estructura organizacional, así -- como de manera individual, es necesario tomar en cuenta la - resolución de dichos conflictos lo más pronto posible, sin que exista disgusto en las partes en que se encuentra.

El conflicto va impedir la función de coordinación en un organismo, diferir su solución es dejar un elemento que estorba a ésta.

PRINCIPIO DE APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO

Se debe aprovechar al conflicto de la manera más positiva - para forzar el encuentro de alguna solución óptima. El conflicto puede ser constructivo, porque tiene la virtud de encontrar soluciones ventajosas en ambas partes.

REGLAS TECNICAS O INSTRUMENTOS

Como primer punto tenemos la:

a) COMUNICACION

Que es totalmente importante en una empresa, ya que sin ella no se podrían dar a conocer el establecimiento de objetivos, las políticas, programas etcétera. Así también una buena comunicación ayuda a obtener un mejor desempeño en el trabajo ejecutado por los individuos de una empresa, así como la obtención de mejores resultados de los mismos.

La información ayudará a la dirección para tomar decisiones por medio de la información obtenida, siempre y cuando sea válida y oportuna, así mismo para poder determinar posibles problemas, para saber las acciones que probablemente sean necesarias para lograr los objetivos.

Debe considerarse, que la comunicación es un medio no un fin, sirve como lubricante para el funcionamiento del proceso administrativo. La comunicación ayuda para que la planeación y la organización administrativa sean ejecutadas en forma eficaz y que se aplique con efectividad del control gerencial.

DEFINICION: Comunicación es un proceso en la cual nuestros conocimientos, tendencias, sentimientos son conocidos y aceptados por otros.

La comunicación puede ser:

- a) FORMAL
- b) INFORMAL

COMUNICACION FORMAL

Es la que sigue la cadena de mando establecida en la organización formal, es decir mediante la representación de la estructura organizacional, donde está prescrita la ruta de la transmisión.

Los instrumentos con que se cuenta para este tipo de comunicación es la comunicación vertical descendente que comprende: Políticas, reglas, instrucciones, ordenes, informaciones etc. Considerados también los manuales de organización, gráficas, folletos, cartas de la gerencia etc.

Otra clasificación de la comunicación formal, utilizada como instrumento para la dirección es la :

- Comunicación vertical ascendente; que la comprenden aspectos como: reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, encuestas de actitud etc.
- Comunicación Horizontal; que comprende: juntas, comités -- consejos, mesas redondas, asambleas, etc.

COMUNICACION INFORMAL

La comunicación informal, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen, ni sigue los canales fijados el instrumento con que se vale la comunicación informal son:

los rumores; comúnmente los gerentes la emplean para complementar la comunicación formal. Lo hacen descubriendo la forma en que opera la comunicación informal dentro de su organización.

b) DECISIONES

La toma de decisiones es por decirlo, la llave final del proceso administrativo, ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización, mientras no se da una decisión.

La ejecución efectiva de una decisión requiere de una actitud hacia todos los detalles de la decisión, hacia los pasos requeridos para llevarla a cabo. El orden de los pasos la responsabilidad de los individuos implicados y los controles que deban ejercerse, deben señalarse con precisión.

Por otra parte, la participación en la toma de decisiones ayuda a formular los medios aceptables para ejecutar la decisión. La tarea adecuada de comunicación se aligera por la participación del empleado, pues el empleado a través de las decisiones se familiarizan con lo que se decidió y porqué, lo mismo que con los beneficios que se espera lograr para ejecutar dicha decisión. La administración necesita de las decisiones para desempeñar mejor el funcionamiento de la empresa y hacia el buen logro de objetivos.

Las decisiones se auxilian de medios como es la obtención de información oportuna y objetiva, y que sea válida y verdadera.

c) INOVACION

=====

La gerencia requiere cientos de ideas para operar una -- empresa. En muchos esfuerzos, el margen de éxito, y en algunos casos, la misma supervivencia, depende de la habilidad -- para crear una nueva idea operable y llevarla a la práctica, creando ideas y mejorándolas, el gerente busca nuevas combinaciones, mejores objetivos y formas mejoradas para alcanzarlos.

La creatividad se refiere a la generación de ideas, la innovación se relaciona con la aplicación de las ideas, tanto la creatividad y la innovación de las ideas son esenciales -- para una administración progresista.

La creatividad se dará en una empresa cuando exista un clima de trabajo apropiada, esto es de dar estímulos a los empleados mediante información, después discutir sus pensamientos en reuniones mensuales, en reuniones dando a los asistentes problemas de la compañía no resueltos, para su estudio y discusión. La creatividad se da por entrenamiento y consejos

Por lo general la persona creativa

- Observa las situaciones y los problemas
 - Relaciona las ideas y las experiencias
 - Tiende a tener muchas alternativas
 - Utiliza y se apoya de sus fuerzas emocionales, y mentales
 - Mantiene un alto grado de flexibilidad en sus pensamientos
- Es decir, debe tener lógica y estilo para ser innovador y -- creativo.

d) AUTORIDAD Y LIDERAZGO

AUTORIDAD: La podemos definir como el derecho de tomar acciones que afectan a determinadas áreas de actividades relacionadas con el objeto de la empresa.

Es el derecho, el poder y la libertad de adoptar la acción apropiada para llevar a cabo el trabajo y obtener resultados de las personas que son responsables.

La autoridad puede ser Formal e Informal:

La autoridad formal: Es que una persona la recibe de un jefe superior, para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. El instrumento que se utiliza es la autoridad lineal.

La autoridad informal: Puede ser considerada de cierta autoridad, esto es de tener capacidad de ayudar a los Gerentes - de línea que ordenen sobre el cumplimiento de trabajo.

Así mismo se da por medio de la autoridad personal, es decir de la autoridad que tenga un individuo hacia los demás de acuerdo a sus cualidades.

LIDERAZGO O MANDO

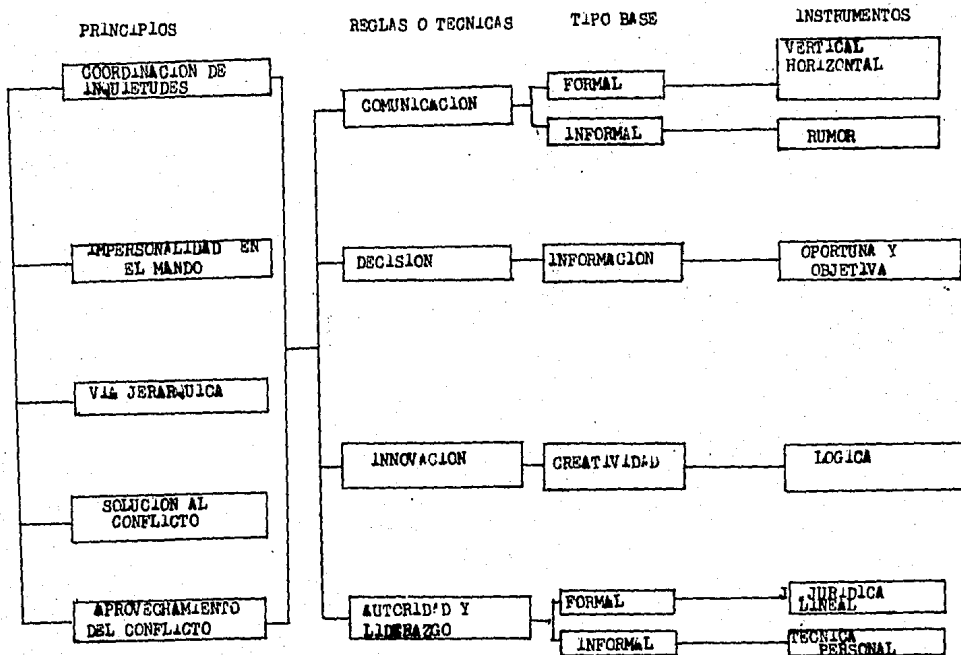
El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada; puede decirse que es "la autoridad puesta en acto" (Agistín Reyes Ponce).

Los elementos del mando, es determinan lo que debe hacerse, como hacerse y vigilar lo que debe hacerse, se haga.

REYES PONCE PLANEA A LA
DIRECCION DE LA SIGUIENTE
MANERA:

DIRECCION

DIRECCION



1.2.6

E L C O N T R O L
* * * * * * * * *

DEFINICION:

Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

Esto es que para poder determinar si los esfuerzos administrativos están dando resultados para alcanzar el objetivo, se requerirá de la evaluación de los resultados. Si los resultados no van de acuerdo con lo esperado, entonces se aplican medidas correctivas.

Terry define al control " como la función de determinar lo que está haciendo, esto es evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño esté de acuerdo con los planes.

La importancia del control, es que cierra el ciclo de la administración, se da en todas las demás funciones administrativas, en la organización, en la dirección, la integración.

Los Principios con que cuenta el control son:

- 1) Precisar estándares
- 2) Principio de excepción
- 3) Principio de carácter medial

PRINCIPIO DE LOS ESTANDARES

El control debe apoyarse en estandares prefijados con anterioridad, esto es de comparar lo realizado con el estandar es decir, evaluar el desempeño, si existe diferencia entre el desempeño o lo realizado y el estandar, lo cual se requerirá criterio para determinar la importancia de la diferencia.

- Las reglas y técnicas que se utilizan para basar éste principio son la medición y comparación.

PRINCIPIO DE EXCEPCION

El control administrativo es mucho más eficaz y rápido, cuando se concentra en los casos en que no se logró lo previsto, más bien que en los resultados que se obtuvieron como se había planeado. Significa que en gran parte del esfuerzo del control está dirigida a los casos excepcionales, o a los que no se conforman en forma adecuada al estándar. Son sólo los casos excepcionales los que requieren la acción remediativa.

- La regla que se toman en cuenta en decir, qué es lo que necesita controlarse, y lo que no necesita.

PRINCIPIO DE MEDIR EL CONTROL

El control es un medio para llegar a medir el objetivo.

- La regla es de que si existen desviaciones, tomar medidas correctivas o a una acción correctiva.

Los principales instrumentos que se hacen como punto de referencia para el apoyo de llevar a cabo el control son:

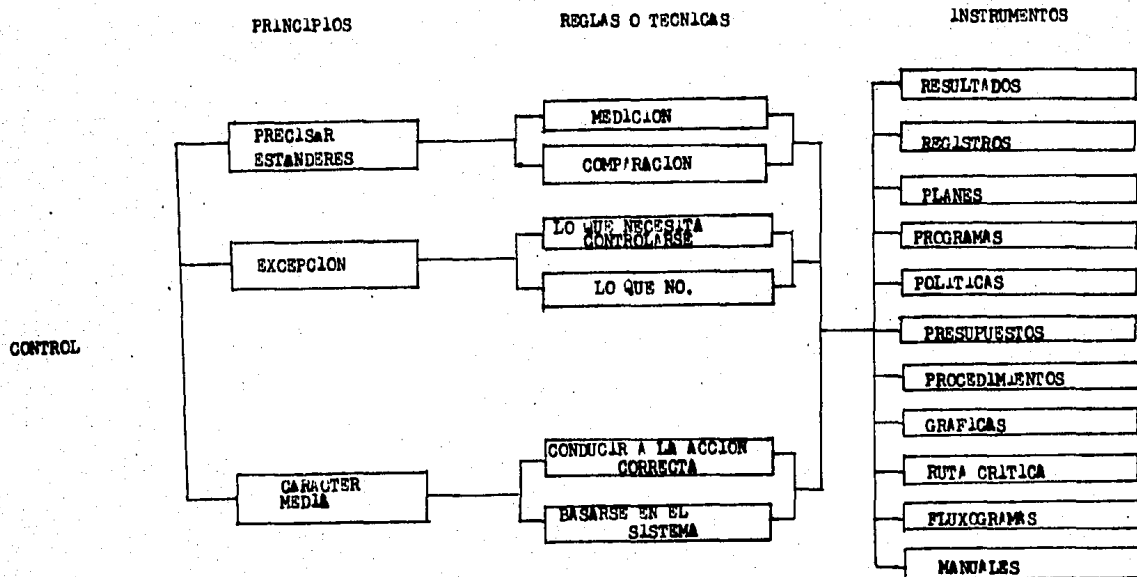
- En base a resultados,
- Registros
- Planes
- Programas
- Políticas
- Presupuestos
- Procedimientos
- Gráficas
- Ruta crítica
- Fluxogramas

PASOS PARA LLEVAR A CABO EL CONTROL

- Establecer medios de control
- Operaciones de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valoración de los resultados.
- Utilización de los mismos resultados.

REYES PONCE PLANTEA AL
CONTROL DE LA SIGUIENTE
MANERA:

CONTROL



1.3 Importancia de la organización

La organización siempre ha sido de importancia para el --- hombre. Se ha referido al asunto recurrente de organizar y a sus implicaciones a través de toda la historia. La organiza-- ción ha tomado parte en toda actividad humana, porque la cola-- boración humana - la mutua dependencia de los individuos - y la protección contra amenazas han fomentado una intensa acti-- vidad organizativa en toda la humanidad a través del tiempo.

Es de gran importancia organizar, como resultado de una -- estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que tiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y -- relaciones armoniosas.

1.3.1. Necesidad de la organización

Detrás de todo negocio ya sea grande o pequeño, existe un hombre o un grupo de hombres que poseen una idea claramente elaborada sobre lo que proponen hacer para que el negocio al-- cance el éxito, saben que el éxito del negocio radica funda-- mentalmente en vender un producto o servicio por más de lo -- que ha costado producirlo. También se da cuenta de que no --- pueden realizar su trabajo por sí solos. Deben contar con la ayuda de otros para llevar a cabo las actividades del negocio.

1.3.2. Organización formal

En una forma general podemos establecer que la organización formal es un mecanismo o estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente.

Si tomamos en consideración que la suma total de esfuerzo de las personas cuando están organizadas será mayor a la suma de los esfuerzos individuales cuando no están organizados, podemos establecer que la organización es necesaria cuando dos o más personas trabajan conjuntamente.

Cada miembro dentro de la organización formal puede contribuir más eficientemente con su trabajo para la consecución de los objetivos o el objetivo general, si conoce específicamente cuál es el trabajo que va administrar, quién lo va ayudar, a quién debe reportar y qué miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

La organización formal de la empresa tiene como propósitos generales los siguientes:

- Permitir al administrador a la consecución de los objetivos primordiales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo con fuerza dirigida.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización, una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades, y que cada persona dentro de la organización -

formal sepa de quién depende y quiénes dependen de él.

- Una buena organización permite el establecimiento de canales de comunicación adecuados para que las políticas u objetivos establecidos se logren más eficientemente, hasta en los niveles más bajos de organización.

De acuerdo con lo anterior, podemos decir que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objeto agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los más apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo esfuerzo. En este tipo de organización se presente un organigramas.

1.3.3. Organización Informal

Las organizaciones informales como redes de alianzas, esferas de influencia, que existen aunque no se hayan tomado en cuenta en la organización formal.

Como todas las organizaciones, las organizaciones informales tienen sus propias reglas y tradiciones, que nunca se consiguan por escrito pero que, no obstante, se cumplen habitualmente.

La organización informal es resultante de las relaciones individuales y colectivas de los individuos de la organización formal.

1.4 Definición y concepto de la organización

El Lic. Guillermo Gomez Ceja, dice que la organización es un proceso encaminado a obtener un fin. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después de coordinarlas en tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito común.

La organización es un producto humano y que nunca será perfecta, susceptible de perfeccionarse. Toda organización debe estar encaminada a un fin. Organizar por organizar no tiene sentido.

Como la planeación, la organización es una función pre-ejecutiva. Mediante ella, por si misma, no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y se formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades necesarias y dispone quién debe desempeñarlas. Si los recursos necesarios para trabajar están diseminados, la organización los reunirá ordenadamente.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse, para que esas funciones puedan llevarse a cabo.

Organizar trae como resultado una estructura que debe considerarse como marco que cierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar contenta y productivamente.

1.4.1. George R. Terry: define a la organización como " El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

- Henry Fayol: "organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento, materias, herramientas capital, personal etc."

- El Lic. Guillermo Gomez Ceja: dice " que es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr máxima eficiencia en la relación de planes y objetivos señalados con anterioridad. (BASANDOSE EN AGUSTIN REYES PONCE)

- Petersen Y Plowman dicen: " es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos.

C A P I T U L O 2

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO HERRAMIENTA BASICA EN

LA ADMINISTRACION

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 Importancia
- 2.3 ¿ Que es un manual ?
- 2.4 Tipos de manuales
 - POR SU CONTENIDO
 - a) de Bienvenida
 - b) de Organización
 - c) de Políticas
 - d) de Procedimientos
 - e) de Contenido múltiple
 - AREA DE ACTIVIDAD
 - a) Ventas
 - b) Producción
 - c) Finanzas
 - d) Personal
 - e) Otras Funciones

LOS MANUALES COMO HERRAMIENTA BASICA EN LA ADMINISTRACION

* * * * *

Como se ha visto en el capítulo anterior, la necesidad de organizar, es fundamental para cualquier tipo de empresa, la organización tratará de combinar los esfuerzos distintos de todas las personas hacia un mismo fin.

La organización ayudará a cualquier tipo de empresa a contribuir a la realización de objetivos de la empresa de una manera eficiente.

La organización de una empresa será efectiva, siempre y -- cuando se utilicen medios o instrumentos que hagan de ella -- una función más ágil, es decir proporcionar a cualquiera de -- las partes que integran la empresa, ya sea a cada departamen-- to, a la dirección general, etc, medios para lograr los obje-- tivos de una manera más eficaz.

Un medio o instrumento, que hace uso la organización de una empresa, son los manuales administrativos, que son guías que orientan los diversos objetivos que una empresa establece para la ejecución de sus actividades o funciones diversas.

Cabe mencionar que existe una gran variedad de manuales, -- ya que cada empresa los establece de acuerdo a sus necesida-- des que se le presenta.

En este capítulo, se mencionará su origen, desde la época -- en que se empezó a hacer uso de su aplicación en las empresas, así como su importancia, definición, y algunos tipos de manua-- les de que cualquier empresa hace uso de ellos.

2.1 ANTECEDENTES

El surgimiento de los manuales administrativos, como herramienta básica en la administración de un negocio, hacen su aparición durante la segunda guerra mundial, sin embargo existían una serie de instructivos sobre algunas operaciones de la empresa. La necesidad surgió de adiestrar al personal que formaba el ejército, lo cual era necesario utilizar manuales detallados.

2.2 IMPORTANCIA

Los manuales administrativos tienen como propósito, el proporcionar en una forma ordenada y sistemática la información relativa al directorio, historia, base legal, objetivos estructura orgánica, funciones y políticas, así como procedimientos, descripciones de puestos, y/o otra que sea necesaria para la realización de las diversas tareas administrativas o de acuerdo a las diversas necesidades que se presentan en la empresa.

Un manual administrativo, es una guía útil dentro del área de organización administrativa de una empresa, que ofrece una amplia y completa información sobre diversos aspectos administrativos.

Así mismo dan a conocer a los diversos integrantes de un organismo, diversa clase de información o instrucciones -- a que deberán estar sujetos, lo cual trae como beneficio una buena coordinación en sus acciones.

Algunas ventajas de su uso son:

- 1.- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- 2.- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada -- comprensión del plan general y de sus propios papeles y -- relaciones pertinentes.
- 3.- Dan a conocer las normas de la empresa, donde los integrantes deberán estar sujetos a ellas, así como de la responsabilidad individual y de los diversos procedimientos.
- 4.- Ayudan a mejorar la calidad de trabajo.
- 5.- Disminuyen la carga de supervisión.
- 6.- Son base para la capacitación y/o adiestramiento para enseñar a posibles integrantes nuevos o empleados.
- 7.- Crean un mejor ambiente de trabajo en el personal.
- 8.- Eliminan confusiones y duplicación de funciones.
- 9.- Dan a conocer lo que se está haciendo.
- 10.- Facilitan la selección de empleados, ya que son un medio para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia del trabajo.

Terry Considera algunas desventajas; dice que ocasionan un alto costo, significa demasiado trabajo; imposibilitan la iniciativa del trabajador, son muy limitativos.

Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas -- para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos los integrantes de la empresa.

Así como el temor que exista una reglamentación y una rigidez en su aplicación.

2.3 ¿ QUE ES UN MANUAL ?

Agustín Reyes Ponce, considera que un manual es un folleto libro, carpeta, de fácil manejo, en donde va contener en forma sistemática gran variedad de elementos administrativos para llevar a cabo un objetivo, al mismo tiempo, orientando de una forma uniforme la conducta que se presenta en los individuos que integran a la empresa.

George R. Terry define a los manuales como " Un manual administrativo es un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado, y que pueden ser utilizados por el para orientar sus esfuerzos en una empresa." es decir un libro-guia que contiene una serie de información esencial para el mejor desempeño de las diversas tareas.

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

El Lic. Guillermo Ceja, los define como un " Folleto que - contiene las políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven de guía para orientar las actividades de la empresa.

2.4 TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Existen una gran variedad de manuales, ya que cada empresa los establece de acuerdo a sus necesidades específicas. No -- obstante, existen diversas clasificaciones:

A).- POR SU CONTENIDO

- Manual de bienvenida
- Manual de Organización
- Manual de políticas
- Manual de Procedimientos
- Manual de contenido múltiple.

b).- AREA DE ACTIVIDAD

- Manual de ventas
- Manual de Producción
- Manual de Finanzas
- Manual de Recursos Humanos
- Manual de otras funciones diversas.

POR SU CONTENIDO

1.- MANUALES DE BIENVENIDA O DE HISTORIA DE LA EMPRESA

Este tipo de manual según Terry; deberá incluir desde el -- origen de la empresa, de la distribución de oficinas, señalando los diversos departamentos que conformarán a una organización.

Este tipo de manual ayuda a los integrantes o empleados -- de cualquier organismo a recopilar información sobre los antecedentes de la empresa, como comenzó, su administración, etc.

Esto ayuda a los empleados de la empresa sobre la tradición en que la empresa ha operado, así como de su pensamiento. probablemente contribuye a una mejor comprensión, moral del -- empleado a sentir que forma parte de la compañía. Lo ayudará a adaptarse de una manera mejor dentro de la compañía.

Este manual comúnmente es incluido dentro de la parte de -- presentación de un manual de organización, manual de políticas o de personal.

Este tipo de manual, no sólo puede estar destinado al personal interno de la empresa, sino tiene su aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a dar a conocer una -- buena imagen de la empresa a personas ajenas de la misma, pero que frecuentemente están en contacto con la empresa, por -- ejemplo; los proveedores, bancos, prensa etc.

2.- MANUALES DE ORGANIZACION

Un manual de organización es una guía autorizada dentro de organización de una empresa, que sirve de complemento a las cartas o gráficas de organización, o llamadas también como organigramas. Aclarando e interpretando lo que contienen.

Es un instrumento útil en la administración, que da a conocer la cantidad de trabajo que desempeña cierto departamento.

Una preparación adecuada del manual de organización ofrece una amplia y completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, al mismo tiempo permite conocer y entender mejor los requisitos y limitaciones de las relaciones entre uno o varios elementos humanos, del mismo puesto, con los demás de la organización. Es decir, determina las responsabilidades de cada puesto y su relación con los demás de la organización. Se podrán evitar posibles conflictos, así cuando exista duplicidad de funciones, se evitarán a través de su aplicación, poniendo en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.

Es necesario mencionar que los manuales de organización, podrán abarcar a toda la organización de la empresa, o por departamentos, secciones o divisiones, o pueden estar referidos a sistemas o funciones específicas.

Podemos decir entonces que estos manuales además contendrán información detallada referente al directorio, los antecedentes de la empresa, su legislación, las diversas atribuciones, ---

así como su estructura organizacional, las diversas funciones de las unidades administrativas que integran a la empresa, así como la descripción de los puestos, los niveles jerárquicos, los grados de responsabilidad y autoridad, los canales de comunicación y coordinación, y organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización.

En el próximo capítulo, se mencionará cada una de las partes que lo integran de una manera más detallada.

3.- MANUAL DE POLITICAS

Recordaremos que una política es un criterio que tienen por objeto orientar la acción, es decir una guía básica para encauzar la acción, identifica los límites generales dentro de los cuales ... han de realizarse las actividades.

El conocer las políticas de una empresa, proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Esto es de una forma escrita a toda la empresa o a un departamento determinado. La dirección las dará a conocer en manera escrita, para dar a conocer su actitud.

Las políticas establecerán líneas de guía, un marco dentro del cual los individuos de la empresa en el nivel directivo, puedan balancear las actividades y objetivos de la gerencia general.

Como último punto, cabe mencionar que una correcta definición y fijación de políticas, traerá como consecuencia una mejor forma de tomar decisiones, así como establecer líneas de guía a niveles intermedios.

4.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Son aquellos instrumentos de información donde se destinan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una entidad o varias de ellas es decir, en la forma de como hacer cierta operación, estableciendo los pasos que han de seguirse para la realización de dicha operación.

Estos manuales también reciben el nombre de manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo.

Estos manuales señalan el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina.

Un procedimiento, es la secuencia lógica ordenada de un sistema que constituye la operación de un organismo, señalando los diversos pasos que han de seguirse para que se cumple dicho sistema.

Los manuales de procedimientos, además es necesario mencionar la representación gráfica de los procedimientos, indicando en forma objetiva las etapas o fases que sigue cada uno de ellos, así como la utilización de formas que se usan.

Podemos decir entonces, que los manuales de procedimientos son medios que contienen la información referente a normas -- preestablecidas que definen en forma secuencial las actividades que se deben efectuar, quien, como, cuando, donde se ejecuta. Y que dichos manuales van a estar integrados por procedimientos, debe elaborarse un procedimiento para cada función que se tenga identificada en el organigrama de las funciones de la empresa. Los manuales de procedimientos ayudarán a capacitar al personal de nuevo ingreso, ayudando a aclarar dudas.

Dichos manuales contendrán además diagramas de flujos que son la representación gráfica de los procedimientos y métodos de trabajo, que sirven para tener una visión global de las diferentes funciones que se realizan y de las áreas que mantienen en cada proceso.

5.- MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE

En ocasiones resulta difícil determinar con exactitud a qué grupo pertenece un manual, pues muchas veces se incluye en el mismo gran variedad de temas.

Una desventaja que tienen estos manuales, es la falta de información suficiente o el hecho de que sólo abarca unas cuantas actividades.

Hay empresas que han solucionado este problema, empleando un manual de este tipo, que no se supone detallado, además editando otros manuales especiales.

La conveniencia de que estos manuales contengan información referente a los diferentes tipos de manuales señalados anteriormente se debe a:

- Que la información correspondiente sea muy breve, por lo -- cual resulta más económica la concentración de la misma en un solo manual.
- Que se considere que es de mas fácil manejo la presentación de la información en un solo documento.
- Que la metodología de elaboración del manual implique la -- presentación de la información en forma unitaria: por ejemplo, que se presenten las políticas junto con los procedi-- mientos o junto con los objetivos.

POR AREA DE ACTIVIDAD

1.- MANUALES DE VENTAS

Este tipo de manuales son utilizados en algunas empresas, - considerados como ayuda visual con el fin de llevar a cabo la venta directa con el cliente; como una forma de catalogo, don de se explican las características del producto, acompañada - con fotografías, su costo de venta y condiciones de pago.

La elaboración de dichos manuales se hacen de acuerdo a las necesidades propias de la empresa y de las características del producto.

" son utiles si son manuales de políticas y adiestramiento pero no muy apetables como manuales detalladas de procedimiento". Es decir estableciendo las políticas de venta al ofrecer un producto cualquiera, más no en la manera de llevar a cabo la operación de venta.

2.- MANUAL DE PRODUCCION

La necesidad de coordinar el control de producción la fabricación, inspección y el personal de ingeniería, ha llevado que algunas empresas de carácter industrial los acepten y que los apliquen.

3.- MANUAL DE FINANZAS

Es necesario la utilización de este tipo de manuales, pa ra proteger los bienes de la empresa, en relación con las res ponsabilidades financieras de la empresa.

4.- MANUAL DE PERSONAL

o llamados tambien como manuales de relaciones industriales o reglamentos internos; que detallan en forma ordenada la diferente información con respecto a prestaciones que tiene cada uno de los empleados, uso de diversos servicios, reglas a que deben estar sujetos, derecho a vacaciones, agineldos etc.

5.- MANUAL DE OTRAS FUNCIONES

Ademas de los diferentes tipos de manuales antes mencionados, existirán otras funciones como compras, relaciones públicas, servicios administrativos. Esto ha creado la necesidad de que se elaboren manuales que cubran estas áreas de actividad, que pueden acontar la forma de manuales de políticas y procedimientos.

C A P I T U L O 3

QUE COMPRENDE Y COMO SE FORMA UN MANUAL DE ORGANIZACION

- 3.1 Carátula o portada
- 3.2 Identificación
- 3.3 Contenido o índice
- 3.4 Prólogo y/o introducción
- 3.5 Directorio de funcionarios
- 3.6 Antecedentes históricos
- 3.7 Legislación o base legal
- 3.8 Objetivos del manual
- 3.9 Organigrama
 - 3.9.1 Interpretación de los organigramas
 - 3.9.2 Principales ventajas y desventajas de los organigramas
 - 3.9.3 Contenido
 - 3.9.4 Tipos de organigramas
- 3.10 Descripción de puestos
- 3.11 Mecanismo de modificación
 - ¿ Cuándo se modifican ?
 - ¿ Quién los modifica ?
 - ¿ Cómo se modifican ?

PARTES QUE CONFORMAN Y FORMAN LOS MANUALES DE
ORGANIZACION

Ya se ha visto la importancia de un manual de organización como herramienta básica en la administración de un negocio, el cual ayudará a establecer una visión general de las diversas funciones que realizan las áreas de la empresa así como las interrelaciones que existen entre ellas.

También proporcionan una idea global sobre la información que contendrán, relacionada a los antecedentes, funciones, políticas, objetivos generales, así como la descripción de puestos que la integran, mostrando en detalle la estructura organizacional del negocio.

En este capítulo se señalarán las diversas partes o aspectos que se deben considerar para la elaboración de este tipo de manuales, es decir, la forma en que se podría estar comprendido un manual, ya que comúnmente existen varios criterios para la elaboración de dichos manuales de organización.

Naturalmente, no existe regla alguna que rija como llevar a cabo la elaboración de un manual. Todo dependerá de las necesidades del negocio.

Se consideran 11 aspectos, que podrían comprender de manera completa la información de un manual, las cuales se explicaran más adelante con mayor detalles.

Los manuales de organización se han proyectado, para conocer y entender la estructura de una organización por medio -

de las descripciones de puestos, que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por un título. Generalmente como ya se mencionó anteriormente, contendrán organigramas y -- otra clase de información que puede ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos políticos y prácticas generales de la compañía.

Alguna de las ventajas de contar con estos manuales, son que durante su proceso de redacción se aclaran muchos de los objetivos de la empresa, y los trabajos necesarios para lograrlos, lo mismo que los casos de duplicidad de labores y los posibles puntos de conflicto. Un manual de organización se familiarizará con otros instrumentos administrativos de que hace uso un negocio. Otra ventaja de estos manuales, ayudan a que los miembros de la organización tengan una idea con la forma en que los diferentes puestos están interrelacionados unos con otros, esto además puede ser de utilidad para adiestrar a los posibles miembros que ingresen a la empresa con relación a su puesto a desempeñar.

3.1 CARÁTULA O PORTADA

La carátula o portada, va a ser la primera plana de un libro, revista etc. en que se pone el título del libro o trabajo de que se trate, el nombre del autor, lugar y fecha de impresión.

3.2 IDENTIFICACION

La identificación de un manual de organización, será la parte donde se indicará en primer término algunos de los datos mas importantes como:

- Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.
- Título y extensión del manual, es decir la parte que va a englobar el manual, es decir si va a ser de carácter general que abarque todas las áreas de la organización o también -- que comprenda a una sola área, nivel o departamento, siendo estos no necesarios rígidamente a tomar en cuenta para su propia elaboración.
- Niveles jerárquicos que comprende
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión, en su caso;
- Unidades responsables de su elaboración; y
- Cantidad de ejemplares impresos;

3.3 INDICE O CONTENIDO

El índice, va a ser una lista o enumeración breve, de cada una de las diferentes partes que integran al manual de organización, siendo de un orden estipulado a seguir.

Así mismo el índice o contenido de los aspectos que se toman en cuenta en la conformación del trabajo, siendo de orden alfabético u orden cronológico, que sirve como guía para hallar los aspectos o puntos a tratar en la redacción del manual.

En sí, el índice será la relación del contenido que lista los títulos de las partes del manual, en forma breve y - descriptiva.

3.4 PROLOGO Y/O INTRODUCCION

El prólogo es un pequeño texto antepuesto al cuerpo de la obra de un libro de cualquier clase, para dar noticia al lector del fin de la misma obra.

La introducción es un sinónimo del prólogo, ya que su finalidad es la misma, es dar a conocer la información que contiene el manual como parte inicial del manual, de una manera -- comúnmente breve. Es decir, contiene una explicación al lector acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que elabora o se efectúa la última revisión y de los propósitos básicos - que se pretenden cumplir a través de él. Además es importante incluir información sobre el ámbito de su aplicación a quien va dirigida. cómo se usará y cómo y cuando se harán las revi-

siones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje --- y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

3.5 DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS

En este punto se conforma por una lista o relación de los principales funcionarios comprendidos en el área descrita en el manual de organización, así como los respectivos cargos que desempeñan.

3.6 ANTECEDENTES HISTORICOS

En este rubro se hace una descripción de la historia de la organización de una manera global, es decir, desde la fecha -- en que se puso al servicio al público. Así mismo la ley o el decreto por la que se creó la misma, así como datos de las disposiciones jurídicas que hayan modificado cualquiera de los as pectos de la organización.

3.7 LEGISLACION O BASE LEGAL

En este punto se redacta la relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se deri-- van las atribuciones de la entidad o de las unidades administra tivas comprendidas en ella, es decir nombrar la constitución - legal, si en la que se encuentra integrada o formada legalmente la organización, es decir como Sociedad Anónima, Sociedad -

en Comandita, Asociación Civil, etc. Es decir la manera en que se encuentre estipulada en el acta Constitutiva del organismo de que se trate.

Es recomendable que la relación de las disposiciones legales o jurídicas siga el orden jerárquico que se indica a continuación:

Constitución, Tratados, Leyes, Convenios, Reglamentos, Decretos y/o circulares. Dentro de cada uno de éstos debe seguirse el orden cronológico en que fué expedida cada disposición.

3.8 OBJETIVOS DEL MANUAL

Los seres humanos se guían por objetivos de índole general. Un grupo de personas reunidas en un esfuerzo "cooperativo" sigue aspirando a sus fines personales, a los propios propósitos pero además se acción conjunta debe guiarse por los "objetivos básicos del grupo".

Los objetivos suponen juicios de valor, y por tanto incluyen aspectos de atrá índole para poderse alcanzar. Si no tiene propósito que los individuos traten de cooperar y procurar lograr algo, no hay justificación para la administración. Es obligatorio un objetivo para que exista la sensación de logro habiendo algún propósito, la administración gira alrededor de los objetivos. Las prácticas efectivas de la administración -- están relacionadas con la selección e identidad de los objetivos de que se trate de buscar.

En sí, los objetivos poseen facultades inherentes en sí mismas para estimular la acción. Cuando son conocidos o están definidos, ayudan a identificar lo que debe hacerse y reducen al mínimo los olvidos o falsas interpretaciones.

Los principios básicos para el establecimiento de objetivos para determinar cualquier curso de acción son los siguientes:

- a).- Definidos con claridad, de preferencia cuantificables y susceptibles de ser medidos.
- b).- Realistas, que se puedan lograr con cierto grado de dificultad.
- c).- Entendibles, por ser específicos y conocidos de todos los miembros de la empresa.

Debe existir armonía de los objetivos generales de una empresa, en relación con los de la gerencia de cada área de la empresa; sus propósitos no deben interferir. El objetivo de cada gerente debe complementar y ayudar a los objetivos de sus colegas. En la misma forma, los objetivos de los colaboradores de la empresa deben estar en armonía con los del gerente. Cuando consigue esto, se disfruta de un buen trabajo de equipo.

Ahora bien, el establecimiento de objetivos dentro del manual serán de acuerdo a los propósitos que se quieran alcanzar con el establecimiento de dicho manual, es decir que es lo que se espera ganar con la aplicación de éste mismo.

Concluyendo podemos decir: que un objetivo es " Una meta -- que se fija, que requiere un campo de acción definido y que su

giere la orientación para los esfuerzos de un dirigente".
(G.R. Terry).

3.9 ORGANIGRAMA

Un organigrama es un diagrama que expresa gráficamente la estructura de la empresa, o parte de ella. La ordenación y arreglo estructural de las unidades administrativas, implica la creación de puestos, plazas y niveles jerárquicos. Podemos decir también que un organigrama es la gráfica que muestra la estructura interna y formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

3.9.1 Interpretación de los organigramas

Los organigramas en sí, son modelos que contienen diversos dibujos geométricos, que pueden ser representados por medio de diversas figuras. Comúnmente por ejemplo, un puesto de un jefe se representa por medio de un cuadro que encierra el nombre del puesto y en ocasiones el nombre de la persona quien lo ocupa - representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autorización y responsabilidad.

Los organigramas son útiles como instrumentos de la organización en lo cual revelarán:

3.9.2 PRINCIPALES VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS

VENTAJAS

- a).- Puede apreciarse de una manera rápida la estructura de -- la empresa.
- b).- Muestra quién depende de quién.
- c).- Conviene a toda clase de empresas, tanto para las empresas grandes como a las pequeñas, a los negocios en desarrollo o o en declinación, lo mismo a los que inician.

DESVENTAJAS

- a).- No muestran más que las relaciones formales
- b).- Indica que relaciones se supone que existen y no necesari--
amente las relaciones reales.
- c).- No muestra las relaciones informales que existen entre --
los jefes.

3.9.3 CONTENIDO

Un organigrama debe contener algunos datos importantes como:

- 1.- Títulos o descripción de las actividades, el nombre de la compañía y la actividad que se define.
- 2.- Nombre de la persona que lo elaboró.
- 3.- Fecha de la formulación.
- 4.- Aprobación
- 5.- Leyenda, o sea la explicación de líneas y símbolos especiales.

Un organigrama debe ser fácil de leer, modificarse cuando sea necesario.

muestran las principales divisiones y las más importantes --- líneas de autoridad formal, es decir de los jefes de departamento, en escala ascendente de jerarquías.

3.9.4 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

A).- De acuerdo a su amplitud y debido a la complejidad de las empresas se dividen en;

- 1.- Organigramas maestros: Estos muestran la estructura completa, en la cual de manera general muestran todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales.
- 2.- Organigramas suplementarios: Estos muestran solamente a un departamento o uno de los componentes principales, ofreciendo detalles sobre las relaciones, autoridades y obligaciones de ese departamento.

B).- De acuerdo por la forma de su presentación, los organigramas se clasifican de la siguiente manera:

- 1.- Organigramas verticales
- 2.- Organigramas horizontales
- 3.- Organigramas circulares

ORGANIGRAMAS VERTICALES

En este tipo de organigrama, cada puesto subordinado a otro se representará por cuadros en un nivel inferior, ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad, de cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente. (ver cuadro #1)

SECRETARIA DE ECONOMIA
DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA
SECRETARIA DE ECONOMIA
DIRECCION GENERAL DE ECONOMIA

VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS VERTICALES

- a).- Son los más usados, y más fáciles de comprender.
- b).- Indican en forma objetiva las jerarquías del personal.

ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

Representan los mismos elementos de los anteriores y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha. (ver cuadro # 2).

VENTAJAS DE LOS ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

- a).- Siguen la forma normal en que acostumbramos leer.
- b).- Visualiza con claridad los varios niveles organizacionales.
- c).- Simplifica la comprensión de la forma en que influyen las líneas de mando.

Estos tipos de organigramas son poco usados en la práctica.

ORGANIGRAMAS CIRCULARES

La posición suprema es colocada en el centro del círculo mientras las funciones que componen la estructura estarán agrupadas alrededor de ese centro, de manera que, mientras más cerca está del centro la posición de la función, es más importante ésta. Así mismo en cada círculo se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales -

de autoridad y responsabilidad. (ver cuadro # 3).

VENTAJAS DEL ORGANIGRAMA CIRCULAR

- a).- Dan una idea gráfica de cómo irradia la autoridad del jefe supremo.
- b).- Utilizan una sola dimensión, o sea la distancia del centro, eliminando las ideas de status desde el más alto o el más bajo, así como designaciones de "debajo de" y "arriba de", así del que alguien esté en "la base y otro en la cumbre" de la organización, puesto que la carta concéntrica puede ser vista de cualquier dirección. En resumen permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

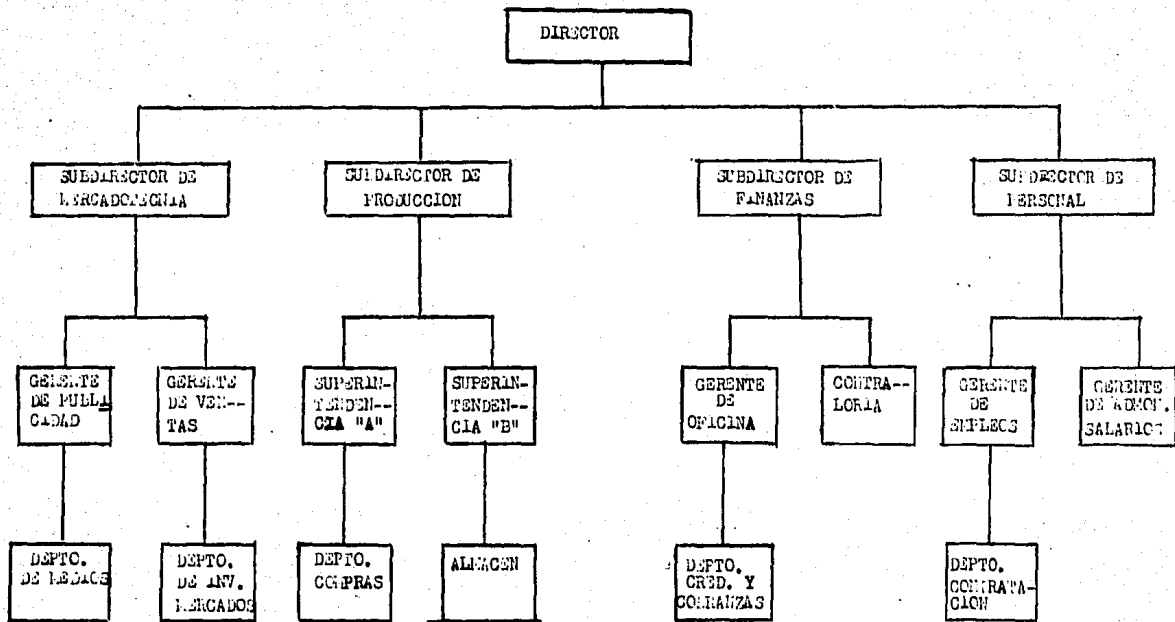


FIGURA # 1

FIGURA # 2

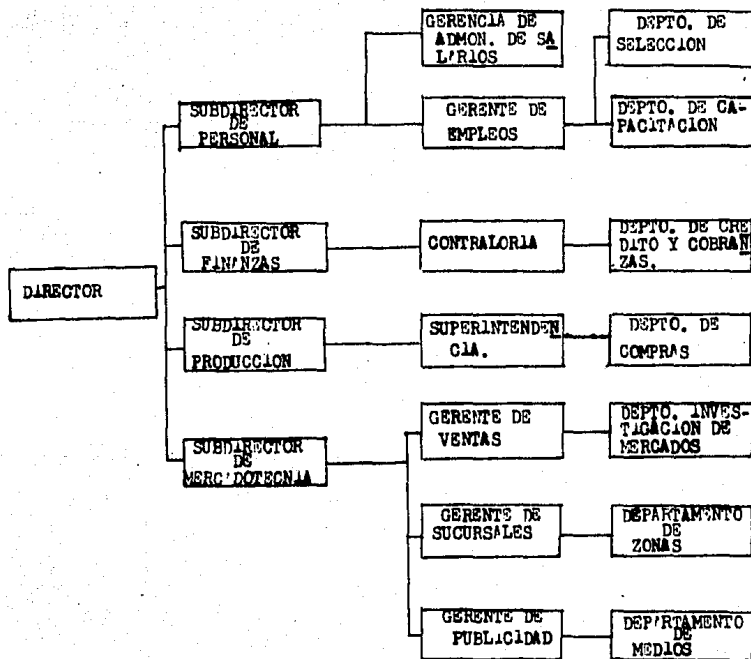
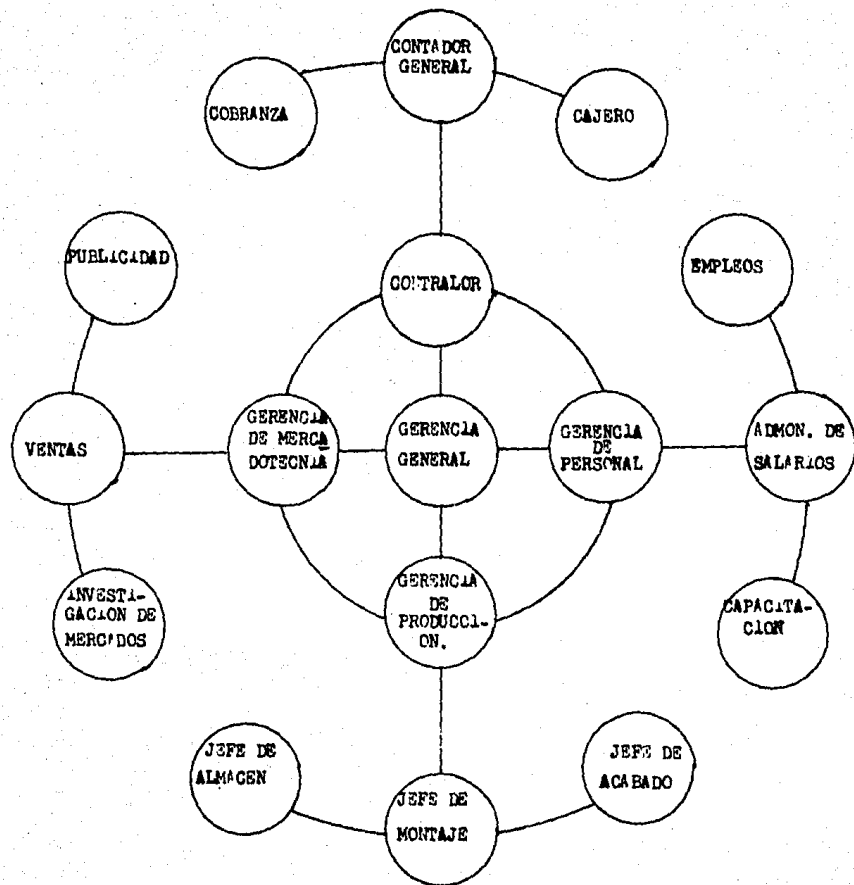


FIGURA # 3



3.10 DESCRIPCIONES DE PUESTO (FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES)

Complemente las descripciones de puesto generalmente constituyen la mayor parte del manual, ya sea que sea de tipo general o que cubra una parte del manual es decir, sea de forma departamental. Sin embargo no se incluyen todos los puestos. Por lo tanto es de gran importancia que en todo organismo, existan varios cometidos a cumplir, cada puesto que se establece tiene una finalidad y para lograr ésta, a cada uno de los puestos se les asigna diversas actividades, la descripción de puestos registrará estas mismas. Estableciéndose responsabilidades en cada puesto, así como autoridad de mando, las relaciones más importantes de carácter formal con el resto de la compañía.

Cada descripción de puesto se deberá iniciar con la fijación de la misión del puesto, o en todo caso el objetivo básico que se pretenda alcanzar.

Todos los manuales contienen descripciones de puestos -- ya dicho anteriormente, por lo tanto el tipo de puestos que se describan dependerán del número y jerarquía de las personas a las cuales se destine el manual, esto es, cuanto más -- baja sea la jerarquía mayor será el número de descripciones de puestos.

La descripción de puestos deberá incluir los siguientes aspectos:

- A).- Descripción de responsabilidades
- B).- Descripción de autoridad
- C).- Relaciones de organización

Dentro de estos puntos en la elaboración de las descripciones de puestos se incluirá:

- DESCRIPCION GENERAL

Que será la manera breve en que se da una explicación a la actividad más importante o característica que predomina al puesto, que sirva para poder definirlo, sin entrar en detalles específicos y considerando su función como un todo.

- DESCRIPCION ESPECIFICA

Se explica en sí la descripción en detalle de las actividades que se deben realizar en el puesto.

- REQUISITOS Y DIMENSIONES

En este punto se mencionarán los diversos requisitos que se necesitarán para cubrir el puesto, otro nombre con que se maneja este tipo de información es lo relativo al "perfil del puesto". No necesariamente debe incluirse en la descripción de puestos, pero sirve de gran ayuda a que en un momento dado saber que requisitos son los que requiere el puesto y así encontrar a la persona adecuada para que lo desempeñe.

Es necesario comentar que cuando se lleva a cabo la descripción de puestos, no confundir ésta con la especificación del puesto, esto es la relación que existirá en tomar al

elemento humano, su influencia con el puesto a desempeñar; es decir, al describir al puesto se toman las atribuciones del puesto, no en la persona que lo va a ocupar, deberá tomarse el objetivo del puesto, su motivo por el cual fué creado etc.

Una empresa que establezca una buena descripción de cada uno de sus puestos que la integran, traerá como resultado a que no exista duplicidad de funciones entre varios puestos, se permitirá fijar cargas de trabajos equitativas, encaminará a la organización hacia el logro de los objetivos fundamentales de la empresa, ayudará a los miembros de la organización a comprender mejor sus responsabilidades y coordinarlas con el fin de la empresa, facilita al personal de nuevo ingreso a tener una idea más clara de sus funciones que tendrá que desempeñar, y como último son una eficaz ayuda en la valuación de puestos.

Deberá tomarse en cuenta que para la elaboración de descripción de puestos, redactar concretamente las actividades así como las responsabilidades de cada puesto, deberá hacerse con cuidado, y tomando muy en cuenta la redacción de cada una de sus partes, para que sea comprendidas las funciones y/o actividades. Comprender en sí el puesto, con relación a su objetivo, y su relación que tenga o guarde con el resto de la compañía.

3.11 MECANISMO DE MODIFICACION

El mecanismo de modificación, será el proceso en el cual se seguirán una serie de pasos para que en un momento dado existan modificaciones en el manual, se lleve a cabo la actualización del mismo. Se mencionaba anteriormente, que es necesario tener actualizadas las descripciones de puestos así como los objetivos, esto es para que la empresa pueda operar eficazmente. Comúnmente ocurren cambios en la estructura de la organización, ya sea por cambios de puestos, orígenes del mismo o creación de otros. Así como definir el responsable o responsables que llevan a cabo la actualización de éstos manuales, comúnmente en las empresas grandes y medianas, el Departamento de organización y métodos es el encargado de mantener en condiciones actuales los diversos tipos de manuales de que un organismo hace uso de ellos.

a).- ¿ Cuando se modifican ?

Es necesario avisar al (los) responsables de elaboración de los manuales cuando existan cambios en cualquier área de trabajo en relación a la estructura organización de un depto. a la creación de una nueva plaza o puesto, etc. Cada gerente de área será el responsable de comunicar al departamento de organización y desarrollo algunos de los cambios antes mencionados, de una manera oportuna y lo más pronto posible.

b).- ¿ Quien lo modifica ?

La persona responsable de la elaboración del manual, y en su caso el departamento de organización y métodos, comúnmente son los responsables de llevar a cabo la modificación y así mismo mantener el manual actualizado.

c).- ¿ Cómo se modifica ?

Una vez que el manual haya sido modificado, es decir que se hayan hecho todos los cambios existentes en cualquier parte que comprenda la empresa, notificados oportunamente comúnmente el gerente administrativo, o gerente de organización y métodos será el encargado de autorizar tales modificaciones y así mismo su revisión, y llevar a cabo su difusión a las diversas partes donde se originaron dichos cambios.

C A P I T U L O

4

- Desarrollo del manual de organización
de la Clínica San Juan Bosco.

Poza Rica Veracruz.

C L I N I C A

S A N J U A N B O S C O

M A N U A L D E O R G A N I Z A C I O N
* * * * *

Poza Rica Veracruz.

C L I N I C A S A N J U A N B O S C O
* * * * * * * * * * * * * * * * *

MANUAL DE ORGANIZACION

FECHA:

Manual de organización que elaboró la Gerencia Administrativa, que toma en cuenta todos los departamentos de la Clínica, mencionando los servicios médicos de diagnóstico complementarios, que dan apoyo y auxilio a la empresa para que --- cumple con sus objetivos.

Comprende los niveles siguientes; desde nivel dirección - hasta sus dos gerencia, tanto la administrativa como la médica, conformadas con cada uno de sus departamentos.

I N T R O D U C C I O N
* * * * *

La elaboración de este manual, surge de la necesidad de que la Clínica, no ha tomado en cuenta instrumentos administrativos a que la ayuden a que se maneje una mejor administración y que la ayude a cumplir sus objetivos de una manera más eficaz, así como de manera dinámica.

En dicho manual se establecen niveles jerárquicos, puestos actividades a que deben desempeñar las personas que los ocupen, así como su autoridad y responsabilidad propia de cada puesto.

La Gerencia Administrativa es la encargada y responsable de la elaboración de este tipo de trabajo, contando con el apoyo y supervisión del Director General.

D I R E C T O R I O

* * * * *

C L I N I C A S A N J U A N B O S C O

F U E S T O

N O M B R E

DIRECTOR GENERAL

Dr. Jose Luis Olguin Barrera

ASESOR JURIDICO

LIC. FCO. MAGALLANES GARCIA

CONTADOR PUBLICO

LAE. FRANCISCO GATELL

GERENTE ADMINISTRATIVO

LAE. CARLOS E. OIGUIN GUERRA

GERENTE MEDICO

DR. ALEJANDRO OLGUIN GUERRA

ADMINISTRADOR GRAL. DE

DR. JOSE LUIS OLGUIN GUERRA

SERVICIOS MEDICOS COMPLE

MENTARIOS

ANTECEDENTES HISTORICOS

El origen de la creación de esta empresa surgió en el año de 1961 en la ciudad de Poza Rica Veracruz, de la necesidad de que la población durante ese tiempo no contaba con servicios médicos de atención médica suficientes para satisfacer las necesidades de éste tipo.

El proyecto de construcción surgió en la renta de dos departamentos que conformaban un edificio, con lo cual se hicieron adaptaciones, para hacerlo como sanatorio-maternidad, con el cual se contaba nada más con una sala de cirugía y de partos, y otro cuarto de esterilización del diferente equipo quirúrgico. Se contaba además de solamente 2 cuartos donde se hospitalizaban los pacientes.

Durante un periodo de cuatro años, la empresa se vió en la necesidad de expandirse, durante ese tiempo se pudo obtener ciertos beneficios económicos, y se obtuvo un préstamo bancario que la ayudó a comprar un terreno y originar un nuevo proyecto de construcción.

Para el principio del año de 1966, se inauguró la nueva " Clínica San Juan Bosco ", contando con 10 cuartos, cada uno con su respectivos servicios sanitarios, contando además de dos salas quirúrgicas, vestidor para médicos, una central de enfermeras así como de equipos. así también de sala de espera y dos consultorios.

La empresa se expandía constantemente, porque las necesidades lo provocaba, como fué: la creación del departamento de cunería, utilizando para ello contar o adoptar un cuarto que servía de hospitalización, ya que en ese momento el servicio de pediatría era sumamente importante.

Para el año de 1978, se vió la posibilidad de hacer otro proyecto de expansión, en el cual era de crear 4 cuartos más equipados, ya que el público que prefería el servicio lo recomendaba. Así mismo se construyó un almacén pequeño, para el almacenamiento de artículos de primera necesidad.

A principios de octubre de 1985, la empresa decidió construir un segundo piso, dicho proyecto de construcción consiste en la construcción de 10 locales, que sirvan como consultorios, que serán rentados a diferentes especialistas médicos - algunos de ellos que ofrecen sus servicios profesionales ahí mismo en la empresa.

Se implantarán tres tipos de laboratorios, que sirven de auxilio o de apoyo a la clínica, que no conforman parte del activo del dueño.

Estos tres locales serán rentados a la Sociedad anónima dueños de estos mismos. Los servicios complementarios de diagnóstico médico son: el laboratorio de Rayos X, de Análisis Clínicos y otro de Ultrasonido. Así mismo se está considerando la posibilidad de establecer en otra parte de la construcción, una cafetería y una farmacia, dichos negocios que ayu-

darán a la empresa a darle una mejor imagen de calidad y de servicio. Adicionalmente se está planeando, en el segundo -- piso, crear cuatro cuartos equipados totalmente, así como de una pequeña sala de partos, todo esto en fase a la decisión -- que el dueño tome.

B A S E L E G A L
* * * * * * * * * *

Es necesario mencionar que el único dueño de la clínica es el Director General. Los servicios complementarios de diagnóstico médico fueron creados por diferentes sociedades anónimas, en el cual el Director General forma parte de ellas.

Los servicios complementarios de diagnóstico médico estarán ubicados en el segundo piso de la clínica, a un lado a los 10 locales que servirán como consultorios.

Es necesario además informar, que los servicios complementarios de diagnóstico médico, estarán a disposición a todo el público que requiera y prefiera esta clase de servicios.

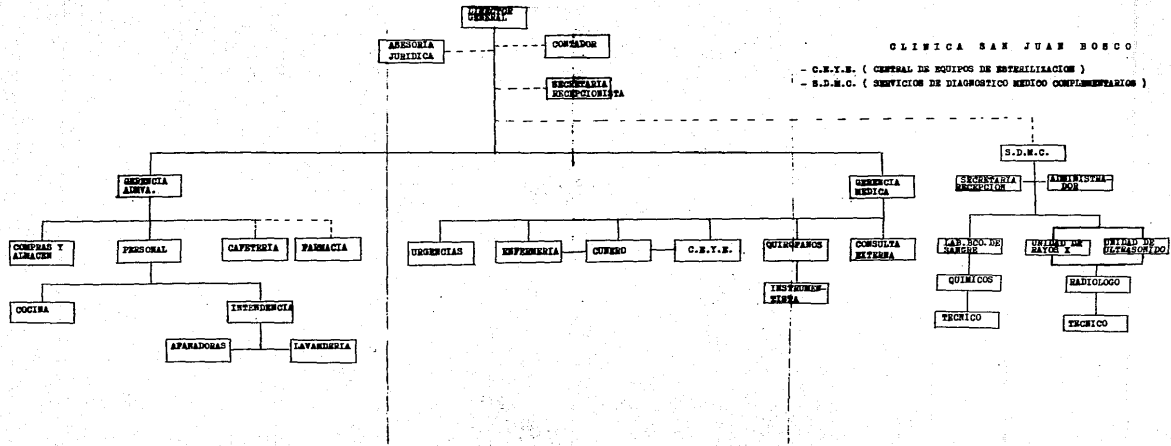
OBJETIVOS DEL MANUAL

OBJETIVO GENERAL : Proporcionar a la empresa en forma ordenada y sistemática la información relacionada al directorio, historia, base legal, objetivos, estructura orgánica, funciones y políticas, así como procedimientos y descripciones de puestos, y/o otra que sea necesario para la realización de las diversas tareas administrativas, o de acuerdo a las diversas necesidades que se presenten en la empresa.

ESPECIFICOS:

- 1.- Auxiliar a la administración de la Clínica, a que el personal desarrolle de una manera eficaz sus actividades y ayuden a la empresa a que opere de una manera mejor sus objetivos establecidos.
- 2.- Dar a conocer a cada uno del personal que integra a la empresa, sus funciones y actividades, así como su autoridad y responsabilidad propia en su puesto, para que desempeñe de una manera mejor sus labores.
- 3.- Auxiliar a la empresa para que siga contando con instrumentos administrativos para que la ayuden a llevar a cabo una administración más eficiente.
- 4.- Capacitar a posibles nuevos aspirantes a la clínica, a que conozcan sus normas, funciones y responsabilidades en su puesto, con la finalidad para que se ajuste de una manera más rápida.
- 5.- Evitar duplicidad y confusiones sobre funciones entre los diversos integrantes de la empresa, con la finalidad de que se originen y surgan conflictos.

E S T R U C T U R A O R G A N I C A



CLINICA SAN JUAN BOSCO

- C.S.T.E. (CENTRAL DE EQUIPOS DE ESTERILIZACION)
- S.D.M.C. (SERVICIO DE DIAGNOSTICO MEDICO COMPLEMENTARIO)

DESCRIPCION DE PUESTOS

***** ** *****

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: DIRECTOR GENERAL

REPORTA A:

SUPERVISA A: GERENTE ADMINISTRATIVO, GERENTE MEDICO

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Administrativa y médica

GERENCIA: O DEPTO:

DESCRIPCION
GENERICA

Asegurar el buen funcionamiento del organismo a través de una administración eficiente, dirigiendo y controlando las diferentes operaciones, actividades y tareas médicas diversas, para que la empresa pueda llevar a cabo su objetivo, el de dar un buen servicio al cliente al preferir la confianza y - celidad de la empresa.

RESPONSABILIDAD

DAD

A) Dar conocimiento a sus subordinados sobre los objetivos que la empresa se haya fijado en un momento determinado.

B) Vigilar el buen cumplimiento de las diversas actividades de sus principales subordinados, a que exista calidad en el servicio que este proporcionando la empresa, así mismo de que exista satisfacción del personal al realizar sus tareas.

C) Tomar decisiones que a él le convenga, de acuerdo a las oportunidades y necesidades del negocio.

D) Conformar su buen juicio y criterio personal sobre una eficiente planeación financiera que vaya acorde a las necesidades de la empresa.

DESCRIPCION
ESPECIFICA

1.- Dirige y supervisa las diversas actividades médicas y administrativas para que el personal pueda ejecutar de una manera mejor sus tareas.

2.- Determina políticas relativas a las diferentes actividades médicas y administrativas, vigilando su cumplimiento, supervisando su elaboración, modificación y/o erogación.

3.- Tramita los diversos documentos bancarios, para llevar a cabo las diferentes operaciones bancarias que requiere la empresa.

4.- Proporciona periódicamente consultas médicas a personal externo, padeciente de alguna enfermedad relacionada con su especialidad.

5.- Supervisa la programación de las diferentes operaciones quirúrgicas que se lleven a cabo en la Clínica.

6.- Establece presupuestos sobre las diferentes erogaciones relativas a la compra de diversos recursos que son necesarios para la operación de la empresa.

7.- Coordina los diferentes departamentos o gerencias con que cuenta el hospital, así como de sus respectivas actividades de cada uno.

8.- Delega la autoridad y responsabilidad a cada uno de las personas que estén a su cargo.

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Secretaria recepcionistas

REPORTA A: Director General.

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS EN EL PUESTO

DIVISION:

GERENCIA O DEPTO:

DESCRIPCION
GENERAL

Auxiliar al Director General en trabajos secretariales en la preparación de documentos relativos a la administración del negocio, así como programar la consulta médica que realice el Director General. Así como ofrecer el servicio de atención a visitantes y control de entrada de personas ajenas a la empresa. Así como facilitar servicios de telecomunicación a cada uno del personal médico que conforma el departamento de consulta externa de la empresa.

RESPONSABILIDAD

- 1.- Asegurar limpieza, oportunidad, corrección en los trabajos secretariales que se le asignen.
- 2.- Elaborar con oportunidad los documentos relativos a presupuestos sobre la prestación de los servicios que brinda la empresa.
- 3.- Facilitar al público información que permita fluidez en la gestión de asuntos diversos.
- 4.- Asegurar la buena imagen de la empresa con los visitantes.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Toma dictado en taquigrafía
- 2.- Elabora cartas y memorandums
- 3.- Elabora trabajos mecanográficos diversos
- 4.- Mecanografía cheques
- 5.- Programa las diversas citas de consulta médica diurnas que realiza el Director General.
- 6.- Elabora los diversos contratos del personal que opera en la Clínica.
- 7.- Mantiene actualizado el directorio del personal médico que opera dentro de la empresa.
- 8.- Proporciona información a visitantes.
- 9.- Mantiene un registro completo de visitantes
- 10.- Controla la entrada de personas al piso
- 11.- Opera conmutador (recibe, trasmite y emite llamadas).
- 12.- Obtiene comunicaciones de larga distancia.
- 13.- Informa a s. jefe sobre posibles fallas en su equipo.
- 14.- Mantiene actualizado el listado de extensiones del conmutador y teléfonos directos.

REQUISITOS Y
CONDICIONES

Se requiere de una persona de sexo femenino con estudio: secretariales y un año de experiencia como mecanógrafa y recepcionista, buena presentación y buen trato.

REALIZO:
CARLOS EDUARDO OLGUIN GUERRA

AUTORIZO:

JOSE LUIS OLGUIN BARRERA

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Asesor Jurídico

REPORTA A: Director General

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION:

GERENCIA:

DESCRIPCION:
GENERAL

Asesorar, orientar, aconsejar a la empresa sobre los diversos aspectos legales, jurídicos que sean necesarios para que la empresa pueda llevar a cabo sus actividades diversas sin algún problema de los diversos aspectos antes mencionados.

RESPONSABILIDAD

- 1.- Comprometerse a la solución inmediata de posibles problemas legales y/o jurídicos que se presenten ante la empresa.
- 2.- Tramitar los posibles aspectos de carácter legal o jurídico en nombre de la empresa.
- 3.- Representar a la empresa a la solución de aspectos penales y laborales que en un momento dado existan.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Asesora al Director General sobre asuntos legales jurídicos, penales así como de carácter laboral.
- 2.- Se encarga de solucionar posibles demandas originadas por el diferente personal, que existan en un momento dado en contra de la empresa.
- 3.- Obtiene toda la información necesaria del asunto de que se trate para aconsejar de manera oportuna y clara al Director General.
- 4.- Emite opiniones honestas y sinceras sobre la posibilidad de éxito sobre algún asunto antes mencionado.

RESUMEN Y
DIRECCIONES

Se requiere de un Licenciado en Derecho, titulado, con conocimiento y experiencia en manejo de asuntos de carácter laboral, así como penal, con una experiencia mínima de 3 años en el desempeño de sus funciones.

REALIZO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Contador Público

REPORTA A Gerente Administrativo y/o Director General

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION:

GERENCIA O DEPARTAMENTO:

DESCRIPCION
GENERICA

Mantener de una manera eficiente y oportuna - la información contable del negocio; en relación a las transacciones monetarias originadas en un periodo determinado, así como de realizar los pagos de impuestos correspondientes al final de cada periodo contable, reparto de utilidades, aginaldo, altas y bajas de personal ante el I.M.S.S.

RESPONSABILIDAD

1.- Proporcionar oportunamente y eficazmente la información relativa de las operaciones o transacciones monetarias por medio de los Estados Financieros al Director General, a fin de tomar decisiones financieras oportunas y efectivas.

2.- Efectuar de manera oportuna el pago de las obligaciones fiscales contribuidas por el negocio.

3.- Recabar toda la información contable sobre erogaciones y egresos hechos por el negocio, con el fin de elaborar oportunamente los diversos Estados financieros.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1.- Mantiene de manera oportuna y efectiva la información contable del negocio, a través de la elaboración de los diversos Estados Financieros.

2.- Proporciona los mismos al Gerente Administrativo con el fin de poder tomar decisiones oportunas junto con el Director General en materia de situaciones contables financieras

3.- Efectua los diversos pagos de las obligaciones contraídas por el negocio durante un tiempo determinado o en su caso en el termino del ejercicio social.

4.- Elabora el pago de aguinaldos y reparto de utilidades de acuerdo a la estipulación fijada al cierre del ejercicio contable, así como de las utilidades generadas por el negocio en ese periodo.

5.- Realiza altas y bajas sobre el personal al I.M.S.S.

6.- Realiza el pago del I.S.R.

REQUISITOS Y
CONDICIONES

Se requiere para el puesto un Contador Públi--
co, con experiencia en materia fiscal, con una experiencia míni--
ma de 5 años en el puesto.

REALIZO:

APROBO:

GERENCIA ADMINISTRATIVA
=====

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Gerente Administrativo

REPORTA A: Director General

SUPERVISA A: Jefe de compras y almacen, personal de cocina, intenden-
tendencia y lavandería.

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Administrativa

GERENCIA: Administrativa

DESCRIPCION
GENERAL

Coordinar las diferentes actividades relaciona-
das a la compra de artículos diversos, a la incorporación, con-
servación y desarrollo del personal necesario con que cuenta la
empresa, así como facilitar los diversos servicios de intenden-
cia a todas las áreas que conforman a la empresa, coordinando --
además los servicios de cocina y alimentos.

DESCRIPCION
GENERAL

- 1.- Incorporar al personal óptimo que requiera la empresa.
- 2.- Conservar al personal afectado y competente dentro de la empresa.
- 3.- Establecer un control afectado de inventario sobre los diversos artículos de consumo, así como de los medicamentos de que hace uso la empresa.
- 4.- Informar periódicamente al Director General sobre las actividades realizadas, así como de la ejecución del desempeño de su gente que esta a su cargo.

DESCRIPCION
ESPECIFICA

- 1.- Dirige y supervisa estudios para el diagnóstico del clima laboral imperante en la empresa.
- 2.- Proporciona al contador Público toda la información necesaria relacionada con la contabilidad del negocio, para llevar a cabo el pago de impuestos correspondiente, así mismo manteniendo en forma ordenada toda la información contable sobre las erogaciones y/o transacciones realizadas por el negocio en un periodo determinado.
- 3.- Proporciona al Contador Público toda la información relacionada con los ingresos del negocio en una fecha determinada.
- 4.- Supervisa las actividades relacionadas con el servicio de intendencia y lavandería.
- 5.- Contrata las diferentes personas que cubran las posibles vacantes que se originen en la empresa.
- 6.- Archiva y mantiene actualizados los controles y registros en el Kardex de cada uno de los empleados.
- 7.- Programa calendario de vacaciones de cada uno del personal que integra cada uno de los depts. de la empresa.
- 8.- Promueve programas de capacitación y adiestramiento al personal de cada una de los diferentes departamentos que conforman a la empresa.

- 9.- Provee al personal y a la empresa en general de los servicios de intendencia, para que pueda llevar a cabo de una manera mejor sus labores.
- 10.- Elabora lista básica para la asignación de aguinaldos al personal.
- 11.- Proporciona información sobre el personal a quien lo solicite, siempre y cuando se cuente con la autorización del Director General.
- 12.- Controla y maneja el archivo de bajas y altas del personal de la empresa, avisando oportunamente de dichos cambios al I.M.S.S.
- 13.- Integra expedientes de personal de nuevo ingreso.
- 14.- Establece los salarios justos al diferente personal que opera en la empresa, así como horas de trabajos, prestaciones etc.
- 15.- Coordina y controla la buena presentación de su personal vigilando que se presenten adecuadamente uniformados.
- 16.- Revisa la facturación y pago oportuno de servicios (luz, teléfono, agua).
- 17.- Supervisa la administración del almacén de los diferentes artículos (médicos) necesarios para que la empresa pueda operar eficientemente, vigilando los mínimos y máximos, solicitando las adquisiciones requeridas.
- 18.- Determina la existencia física real de la diversa mercancía.
- 19.- Chequea que las condiciones de la mercancía obtenida sean normales.
- 20.- Elabora fichas de ingreso para hacer su depósito en bancos.
- 21.- Controla todas las erogaciones hechas por medio de la caja chica, anotando las diversas causas del porqué se originó dicha erogación.

RESUMEN Y
DESIGNES

Se requiere para el puesto un Lic. en Administración con un mínimo de 2 años de experiencia en el área de -- Recursos Humanos, experiencia en la realización de compras, don de mando y habilidad para relacionarse con terceras personas.

REALIZO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Jefe de Compras

REPORTA A: Gerente Administrativo

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Administrativa

DEPARTAMENTO: Compras y Almacén.

DESCRIPCION
GENÉRICA

Proveer a la empresa de los artículos o recursos necesarios para que pueda operar la empresa de una manera oportuna y eficaz; determinando además el mejor proveedor posible que proporcione las mejores condiciones de pago, así como de las diferentes cotizaciones de los artículos requeridos.

RESPONSABILIDAD

- 1.- Proporcionar oportunamente los recursos necesarios a la empresa para no interrumpir sus labores relacionadas con cada uno de los departamentos que la conforman.
- 2.- Proporcionar la información necesaria relacionada sobre las erogaciones al Gerente Admvo. para que elabore el cheque correspondiente para efectuar dicho pago.
- 3.- Supervisar la ubicación adecuada de los recursos obtenidos para facilitar su obtención en el momento que se requieran.

DESCRIPCIÓN
ESPECÍFICA

- 1.- Elabora Kardex para tener un control de la compra de los diversos artículos, cuya información deberá contener los artículos identificados necesarios para el funcionamiento del hospital.
- 2.- Averigua con diversos proveedores la posibilidad de comprar a crédito los diversos artículos con que opera la empresa.
- 3.- Ordena y clasifica por medio de Kardex los diversos proveedores que proporcionan los diversos artículos a la empresa, anotando su control y orden de registro mismo.
- 4.- Recibe las diferentes requisiciones de compras de los diversos artículos originadas de los diversos departamentos del hospital.
- 5.- Programa las requisiciones de compra de acuerdo a su urgencia.
- 6.- Proporciona al Gerente Administrativo las diversas cotizaciones de compra para autorizar dicha compra y elaborar dicho cheque para efectuar dicho pago.
- 7.- Formula ordenes de compra.
- 8.- Registra en Kardex de cada uno de los proveedores los pedidos formulados, así como mercancías recibidas mediante revisiones.

- 9.- Yartiene plena vigilancia sobre el almacén, en materia -
de fugas y disciplina de la misma.
- 10.- Determina monto de caja chica para la ejecución de compras
menores.

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: COCINERA

REPORTA A: Gerente Administrativo

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Administrativa

DEPARTAMENTO: Cocina y Alimentos

DESCRIPCION
GENERICA

Elaborar la alimentación adecuada y de acuerdo a la establecida por cada médico responsable a cada uno de los - pacientes, apegandose y proporcionandose los a los horarios establecidos por la empresa; así como de la elaboración de dietas -- alimenticias a los pacientes hospitalizados que les requieran.

RESPONSABILIDAD

1.- Mantener programas semanales sobre la elaboración de alimentos para los pacientes que se encuentren hospitalizados.

2.- Informar al Gerente Administrativo sobre la realización de compras de los artículos indispensables para la elaboración de los mismos.

3.- Elaborar los alimentos con el menor porcentaje de grasa posible.

4.- Mostrar un aspecto de pulcro; agradable y entusiasta al servir los alimentos.

DESCRIPCION
ESPECIFICA

1.- Elabora la preparación de alimentos necesarios para los pacientes hospitalizados, ape-
gándose a las recomendaciones establecidas por cada médico responsable en su caso, así como la elaboración de alimentos establecidos por la empresa.

2.- Realiza compras menores sobre los diversos artículos de consumo para la elaboración de los mismos.

3.- Realiza el servicio higiénico de lavado y secado sobre los diversos utensilios de cuchillería, loza y cristalería de que hizo uso el paciente.

4.- Sirve tres veces al día la alimentación adecuada a cada uno de los pacientes hospitalizados, a cada quien en su respectivo cuarto.

5.- Recoje en tiempo más tarde en cada cuarto, los utensilios proporcionados de que hizo uso el paciente para alimentarse.

6.- Se asegura de que existan suministros en reserva, y que las provisiones estén en buen estado, y se puedan utilizar, efectuando inventarios periódicos, para que exista suficiente existencia.

7.- Proporciona la alimentación al personal de enfermería que se encuentre en turno de guardia.

REQUISITOS Y
DIMENSIONES

Se requiere de una persona de sexo femenino con buena presentación personal, que tenga los conocimientos -- amplios de cocina necesarios, para la elaboración de diversa -- clase de alimentos.

REALIZO:

AUTORIZO Y APRUBO:

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Lavandera

REPORTA A: Gerente Administrativo

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Administrativa

DEPARTAMENTO: Lavandería

DESCRIPCION
GENERICA

Mantener en buenas condiciones de limpieza la -
diferente ropa quirúrgica de que hizo uso el diferente personal -
médico en la realización de sus actividades profesionales, así co
mo del material de blancos que hizo uso el paciente durante su -
tiempo de hospitalización.

RESPONSABILIDAD

1.- Conservar todo tipo de blancos y uniforme quirúrgico en condiciones de limpieza adecuadas para hacer uso de ellas cuando se requiera.

2.- Proporcionar informes eventuales obre el inventario de todo el equipo mencionado al Gerente Administrativo, para que sea almacenado.

DESCRIPCION
ESPECIFICA

1.- Lava rodo el tipo de equipo de uniformes -- quirúrgicos (pijamas, batas, botas etc), y de blancos utilizados durante la hospitalización de pacientes y de cada actividad quirúrgica.

2.- Plancha toto el tipo de ropa mencionada anteriormente, para que sea utilizado durante la hospitalización de nuevos pacientes.

3.- Seca y hace inventario de los uniformes y ropa quirúrgica, así como de los blancos utilizados, notificando malas condiciones de estado en su caso al Gerente Administrativo.

4.- Pide al Gerente Administrativo, los artículos necesarios para mantener en una limpieza adecuada el equipo quirúrgico y de blancos.

5.- Informar oportunamente sobre alguna descompostura de alguna de las lavadoras o secadoras al Gerente Administrativo, para que se lleve a cabo la reparación y mantenimiento adecuado.

REQUISITOS Y
DIMENSIONES

Se requiere para el puesto una persona de ---
sexo femenino, con experiencia en lavado y --
planchado de ropa, así como de blancos. Debe ser una persona ma-
yor de 23 años. No es necesario que tenga estudios de preparato-
ria, ya que la función de sus actividades no la requieren.

REALIZÓ:

APROBO:

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Afanadora

REPORTA A: Gerente Administrativo

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Administrativa

DEPARTAMENTO: Limpieza

DESCRIPCION
GENERICA

Proveer a la empresa y al personal de los servicios de intendencia suficientes para facilitar las diferentes labores ; proporcionando una buena imagen de limpieza general, tanto de la empresa, así como de los cuartos de que hace uso el paciente hospitalizado.

RESPONSABILIDAD

1.- Mantener la limpieza adecuada tanto interna como externa de la empresa.

2.- Adquirir todo el equipo necesario que facilite la labor de sus actividades de una manera oportuna.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1.- Mantiene en buenas condiciones de limpieza el diferente equipo de oficina de que hace uso el personal de la empresa.

2.- Mantiene la limpieza de los pisos de las diferentes secciones con que cuenta la Clínica.

3.- Mantiene la limpieza adecuada de quirófanos sala de espera, enfermería, cuñero, urgencias, vestidores médicos consultorios.

4.- Mantiene la limpieza adecuada en cada uno de los cuartos de que hace uso el paciente hospitalizado, así como del aseo e higiene de cada baño particular.

REQUISITOS Y
DIMENSIONES

Se requiere para el puesto de una persona -
con estudios terminados de secundaria o equivalente, con experien
cia no indispensable, con buena presentación al realizar su tare
as encomendadas.

REALIZO:

AFROBO:

GERENCIA MEDICA
===== =====

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Gerente Médico

REPCRTA A: Director General.

SUPERVISA A: Médico interno, cuerpo de enfermeras, encargada de quirófanos, encargada de central de equipos de esterilización.

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Médica

GERENCIA: Médica

DESCRIPCION
GENÉRICA

Supervisar y Coordinar las diferentes actividades relacionadas con el servicio de quirófanos, cunero y pediatría urgencias, de cada una de las enfermeras encargadas, así como vigilar las buenas condiciones de higiene del equipo material quirúrgico de que hizo uso el personal médico en su actividad correspondiente.

RESPONSABILIDAD

- 1.- Informar periódicamente al Director General sobre los resultados obtenidos de las diversas actividades del personal que esté a su cargo.
- 2.- Vigilar el cumplimiento oportuno de cada una de las guardias y turnos de cada una de las enfermeras.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Coordina y supervisa las actividades del médico interno, a la observación y atención médica a pacientes internos, así como la atención de pacientes en situaciones de urgencia.
- 2.- Coordina y supervisa las actividades de -- cuidado de niños recién nacidos en su atención de alimentación -- baño, cuidado y limpieza.
- 3.- Coordina y supervisa las funciones de cada uno de los turnos de guardias del cuerpo de enfermería, en el -- cuidado, observación y atención de pacientes internados.
- 4.- Establece que el diferente equipo material quirúrgico se encuentre en condiciones de limpieza e higiene adecuadas, para que sean utilizados en la realización de actividades quirúrgicas próximas.
- 5.- Coordina con el Gerente Administrativo, el inventario y compra de los diversos artículos médicos (medicinas) necesarios que requiere la empresa para la ejecución de sus funciones.
- 6.- Coordina la programación de las diversas operaciones quirúrgicas que se realizan en la Clínica en un periodo determinado

- 8.- Informar al Gerente Administrativo sobre los medicamentos utilizados durante cierta actividad quirúrgica, para realizar dicho cargo en la cuenta del paciente. Vigilando, - el inventario adecuado de dichos medicamentos.
- 9.- Determinar con el Director General la las cuotas que se fijarán en el pago de los diversos servicios, de que hace uso el paciente.

REQUISITOS Y
DIMENSIONES

Se requiere para el puesto un Médico titulado con una experiencia de 4 años como mínimo en la realización y ejecución de su profesión, aptitud para la supervisión de personal.

REALIZO:

APROBO:..

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Enfermera

REPORTA A: Gerente Médico

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Médica

DEPARTAMENTO: Cuerpo de enfermería

DESCRIPCION
GENERICA

Proporcionar todos los servicios médicos básicos, hacia la atención, observación y cuidado de los pacientes que se encuentran hospitalizados, sujetandose así mismo de las ordenes que el médico responsable de cada paciente hospitalizado les haya asignado.

RESPONSABILIDAD

- 1.- Presentarse oportunamente al cumplimiento de sus turnos de guardia.
- 2.- Presentarse con todo el uniforme adecuado, durante el cumplimiento de sus funciones en su turno.
- 3.- Vigilar la alimentación adecuada e indicada a cada uno de los pacientes que se encuentren hospitalizados.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Se atiende a llevar a cabo cada una de las -- indicaciones médicas establecidas por el médico responsable de cada uno de los pacientes hospitalizados.
- 2.- Toma pulso, temperatura, presión arterial, - presión venenosa cuando se le indique, anotando en el expediente de cada uno de los pacientes las observaciones diversas.
- 3.- Establece un control de emonitorios y control de líquidos de engesta.
- 4.- Administra medicamentos a los pacientes, ya sea por vía intravenosa o ultramuscular.
- 5.- Hace el aseo del paciente, así como el cambio de ropa de cama en su turno.
- 6.- Prepara los pacientes antes de que se lleve a cabo la intervención quirúrgica.
- 7.- Da atención pediátrica con relación a la alimentación, cuidado y baño de niños recién nacidos.
- 8.- Pide medicamentos ordenados por el médico responsable, la requisición deberá ser autorizada por el Gerente Médico.

REQUISITOS Y
DIMENSIONES

Se requiere para el puesto de dos enfermeras durante cada turno, una finge como responsable y la otra como auxiliar, con las mismas obligaciones, periódicamente intercambian horarios, Existen otras 2 enfermeras, una se encarga de suplir diariamente a la que le toca descanso y tiene las mismas obligaciones anteriores, la otra hace turnos correspondientes cuando son suspendidas por enfermedad o en vacaciones.

REALIZO:

AUTORIZO:

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Encargada de quirófanos

REPORTA A: Gerente Médico

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Médica

DEPARTAMENTOS: Quirófanos

DESCRIPCION
GENÉRICA

Mantener en buenas condiciones de limpieza, todo el equipo necesario auxiliar para los diferentes médicos al realizar sus actividades profesionales, así como de proporcionar los medicamentos necesarios de que se hagan uso durante la intervención quirúrgica, actuando así mismo como auxiliar.

RESPONSABILIDAD

- 1.- Hacer inventario de los medicamentos que se utilizan durante la actividad quirúrgica y pasar lista correspondiente al Gerente Administrativo para realizar dicho cargo a la cuenta del paciente.
- 2.- Proporcionar oportunamente los diferentes medicamentos de que se requieran durante la intervención quirúrgica.
- 3.- Informar al Gerente Administrativo sobre alguna descompostura de los equipos electricos de que hace uso el médico al realizar su actividad quirúrgica.

DESCRIPCION ESPECIFICA

- 1.- Conservar el mantenimiento adecuado de aspiradores, lámparas y mesas quirúrgicas, después de cada intervención quirúrgica.
- 2.- Proporcionar a los médicos el material de curación, suturas, antisépticos, soluciones, etc, durante la intervención quirúrgica, cada vez que se le solicite.
- 3.- Revisa todo el instrumental y ropa quirúrgica después de terminar la intervención quirúrgica de que se trate, para que sea lavado y utilizado de nuevo.
- 4.- Auxilia a programar las intervenciones quirúrgicas cada vez que se le solicite.
- 5.- Hace inventario de los medicamentos que fueron utilizados en una intervención quirúrgicas, para que se lleve a cabo la reposición misma..

REQUISITOS Y
DIMENSIONES

Se requiere para el puesto una enfermera titulada, con experiencia en el manejo de instrumental quirúrgico, con conocimientos de los diversos medicamentos de que -- más se hace uso en una intervención quirúrgica. Es necesario - que tenga una experiencia mínima de 3 años en el puesto similar

REALIZO:

APROBO:

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Encargada de equipo de esterilización

REFERTA A: Gerente Médico

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Médica

DEPARTAMENTO: Central de equipo de esterilización

DESCRIPCION
GENÉRICA

Preparar oportunamente el material quirúrgico de que harán uso todos los diversos médicos en la realización de su actividad profesional dentro de la Clínica en lo que respecta a material que se usará en quirófanos, salas de parto y de urgencias.

RESPONSABILIDAD

1.- Hacer inventario del material quirúrgico cada vez de que se haga uso de ellos. (con lo que respecta a guantes, ropa quirúrgica, instrumental etc).

2.- Esterilizar todo el instrumental y material -- quirúrgico de que se hizo uso durante alguna intervención quirúrgica.

DESCRIPCION ESPECIFICA

1.- Preparar todo el material quirúrgico que se usará en cada una de las operaciones quirúrgicas, en cada una de las salas en que se haga uso (guantes ropa quirúrgica, instrumental, así como material de duración).

2.- Anota en registro de control cada uno de los artículos antes mencionados, antes de que se hagan uso de ellos.

3.- Recoje equipo y material quirúrgico para ser utilizado de nuevo, después de que haya sido esterilizado.

4.- Informa al Gerente Administrativo sobre alguna descompostura de algunos de los equipos esterilizadores.

5.- Proporciona otro tipo de material y equipo o material quirúrgico cuando sea requerido de urgencia.

REQUISITOS Y
DIMENSIONES

Se requiera para el puesto, de una enfermera no titulada, responsable, con conocimientos sobre el manejo de esterilizadores, así también que tenga los conocimientos suficientes sobre instrumental quirúrgico.

REALIZO:

APROBO:

DESCRIPCION DE PUESTO

FECHA:

TITULO DEL PUESTO: Médico Interno

REPORTA A: Gerente Médico

SUPERVISA A:

NUMERO DE PLAZAS

DIVISION: Médica

GERENCIA: MEDICA

DESCRIPCION
GENERICA

Atender cualquier tipo de urgencias sobre algún paciente que ingrese al hospital, mientras se localiza al médico especialista que se haga cargo sobre la atención del paciente.

RESPONSABILIDAD

1.- Dar la atención médica necesaria y correcta a cada uno de los pacientes que ingresen a la Clínica en caso de urgencias.

2.- Atender cualquier caso de urgencias sobre algún paciente que se encuentre hospitalizado.

DESCRIPCION
ESPECIFICA

1.- Atiende casos de emergencia que ingresen a la Clínica.

2.- Determinar las recomendaciones necesarias que se apliquen al paciente mientras se localiza al médico especialista.

3.- Da consulta menor a personal que lo solicite

4.- Informar al Gerente Médico sobre las actividades de urgencia que se hayan realizado en un periodo determinado.

5.- Informar al Gerente Médico sobre la utilización de medicamentos utilizados durante alguna intervención quirúrgica de carácter de urgencia.

REQUISITOS Y
DIMENSIONES

La persona adecuada para cubrir el puesto, debe ser un Médico Titulado, sin que se requiera en todo caso de alguna especialización. Es necesario que tenga una experiencia mínima de 2 a 3 años de haber laborado como médico cirujano.

REALIZO:

AFROBO:

MECANISMO DE MODIFICACION

El manual de organización sufrirá cambios o modificaciones cuando existan otras funciones en la creación de nuevos puestos o cuando se reestructure la organización, así mismo cuando un miembro de los principales funcionarios deje de elaborar en la empresa, para poder hacer dicha modificación, en su caso, será ya sea el Director General o la Gerencia Médica que le den a conocer dichos cambios.

El Gerente Administrativo hará los cambios que sean necesarios de una manera rápida para poder tener actualizado el manual, siempre y cuando contando además con el apoyo y autorización del Director General, firmando en dicho manual su aprobación. El Gerente Administrativo, hará las copias respectivas de los cambios, manteniendo el manual actualizado, repartiéndolo dicho manual a la Dirección General y otro a la Gerencia Médica.

Es necesario que el manual de organización se encuentre actualizado, ya que si no se está actualizado, no haría válida su información contenida y sería obsoleta.

C O N C L U S I O N E S

* * * * *

Se ha visto que la administración juega un papel muy importante en cualquier tipo de organización, ya sea industrial, comercial, y como efecto de investigación de este proyecto, en empresas de servicio.

El Licenciado en Administración pone en práctica su juicio y criterio, así como de su experiencia para poder lograr una adecuada administración eficiente en cualquier tipo de los organismos antes mencionados.

Uno de los aspectos más importantes comprendidos dentro del elemento " organización " son los manuales de organización que ayudan a cualquier clase de institución a llevar a cabo una administración eficiente.

Los manuales de organización son una guía útil para el diferente personal que conforma a una organización, para que conozcan sus funciones, responsabilidades, su posición dentro de la empresa a través de la estructura orgánica.

Sirven además como guía para orientar e integrar a nuevos miembros que ingresen a formar parte de la empresa, a que conozcan las actividades que deberá realizar, así como a la persona al puesto superior o al jefe inmediato., así como de su personal subordinado al que deberá supervisar.

Así mismo permiten que exista una mayor coordinación entre los diversos departamentos de la empresa, así como evitar duplicidad de funciones, que traen como consecuencia originar -

conflictos entre los diferentes departamentos y su personal respectivo, por lo tanto son necesarios para que exista y se obtenga un control deseado de los esfuerzos de los empleados de la empresa.

El proceso de elaboración de los manuales de organización varía de acuerdo a las necesidades de la empresa, así como -- del criterio del responsable encargado de conformarlos.

La elaboración de esta propuesta de manual de organización surgió de la necesidad de contar con una organización adecuada en la Clínica y de la administración de que hace uso; cabe mencionar que es llevada a cabo de una manera empírica. Durante el proceso de elaboración de dicho manual, surgieron -- varias ideas sobre la implantación de sistemas y controles administrativos que ayuden a la empresa operar de una manera -- más eficiente y productiva, así como de proveer al Director - General aparte de sistemas y controles administrativos, otra clase de instrumentos administrativos que le permitan realizar con mejor éxito y seguridad las operaciones y actividades diversas de la empresa, de una manera coordinada y conjunta.

Se hace incapie, que al realizar esta propuesta de manual se llegará a la implantación de cierto tipo de información vital para la empresa, como en su caso lo fué el organigrama general, que desde que se inició la Clínica, no contaba con este tipo de información, así como de ningún instrumento administrativo que la coadyuvaran a operar de una manera más --- eficiente.

El proyecto de expansión en la fase de construcción está -
terminado, como resultado de esta investigación.

Tomando en cuenta los beneficios que se desprenden de esta
investigación, la empresa iniciará un nuevo clima de trabajo
a que la Clínica opere de una manera diferente de la anterior
y así a contribuir a proporcionar un mejor servicio y calidad
a aquellas personas que solicitan el servicio, así como de po-
der competir y mantenerse en un punto más propicio dentro del
mercado competitivo en el que se encuentra la empresa. Será -
además provechoso contar con una administración más eficiente
en la correcta utilización de recursos humanos, materiales --
técnicos y financieros, que son la base primordial para la --
empresa, que la ayudan a cumplir con su objetivo principal.

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

- 1.- Administración de empresas
teoría y práctica.
Agustín Reyes Ponce.
Editorial Limusa, México 1985
- 2.- Principios de Administración.
George R. Terry.
Editorial C.E.C.S.A. México 1982
- 3.- Manuales administrativos
Guía técnica, serie organización y métodos
Presidencia de la República.
Coordinación General de Estudios
Administrativos, México D.F. 1980.
- 4.- Planeación y organización de empresas
Guillermo Gomez Ceja.
Editorial, Diseño y compañía litográfica
México D.F. 1982.
- 5.- Organización.
Ernest Dale
Editorial Técnica S.A.
México D.F. 1968
- 6.- Administración y Control de Oficinas
George R. Terry.
Editorial CECOSA México 1978

- 7.- El jefe intermedio
Lic. Samuel Romero Betancourt.
Editorial Fondo de cultura Coparmex.

- 8.- Diccionario enciclopédico Quillet S.A.
Editorial Argentina Aristides Quillet S.A.
Buenos Aires 1975.

- 9.- Curso de Administración Moderna
Koontz O' Donell
Editorial Mc. Graw Hill
México D.F. 1981