875208

UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

21
24.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

"MANUALES DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS EN UNA COMERCIALIZADORA ABARROTERA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURIA

P R E S E N T A:

Mónica Victoria Landeros

DIRECTOR DE TESIS
L.A.E. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

REVISOR DE TESIS
C.P. MARTHA RODRIGUEZ LEON

268275

BOCA DEL RIO, VER. *1998*

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A TI PORQUE CONSTRIBUISTE A QUE
YO ESTUVIERA Aquí
PORQUE VIVES EN MI Y ME DAS
ENERGIA Y VIGOR, ANIMO Y ESTIMULO
PORQUE CONFIO EN EL AMOR
DEL PADRE QUE NUNCA DEJA SOLO A
SUS HIJOS.
POPRQUE ME HAS AYUDADO A VENCER
LOS OBSTACULOS QUE SE ME HAN
PRESENTADO Y SOBRE TODO POR NO
PERMITIRME DESISTIR EN MI CAMINO.

GRACIAS DIOS.

A MIS PADRES
MANUEL Y TOÑA

POR TODO SU AMOR Y COMPRENSION,
POR SUS CONSEJOS Y REGAÑOS, POR
LOS ESFUERZOS REALIZADOS PARA
QUE YO LOGRARA ESTO.
POR SUS NOCHES DE DESVELO Y POR SU
GRATITUD PARA CONMIGO,
POR TODO CUANTO ME HAN DADO.

GRACIAS, LOS AMO.

A MIS HERMANOS Y SOBRINOS

PORQUE FUERON PARTE DE MI
ALICIENTE EN SALIR ADELANTE,
PORQUE TENIAN CONFIANZA
DE QUE YO PODIA HACERLO,
PORQUE ME QUIEREN Y LOS
QUIERO.

INDICE

INTRODUCCION i

CAPITULO I: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION 1

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 2

1.2. JUSTIFICACION 3

1.3. DELIMITACION DE OBJETIVOS 4

1.3.1. OBJETIVO GENERAL 4

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS 4

1.4. FORMULACION DE LA HIPOTESIS 4

1.5. IDENTIFICACION DE VARIABLES 5

1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE 5

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE 5

1.6. DEFINICION DE VARIABLES 5

1.7. TIPO DE ESTUDIO 6

1.8. POBLACION Y MUESTRA 6

1.9. INSTRUMENTO DE MEDICION 7

1.10. RECOPILACION DE DATOS 7

1.11. PROCESO 10

1.12. PROCEDIMIENTO 10

1.13. ANALISIS DE DATOS 10

1.14. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO 11

1.15. LIMITACIONES DEL ESTUDIO 11

CAPITULO II: COMERCIAL CIFRA S.A. DE C.V. GENERALIDADES 13

2.1. ANTECEDENTES 14

2.2. OBJETIVO 15

2.3. MARCO JURIDICO 16

2.4. ORGANIGRAMA 17

2.5. ORGANIGRAMA FUNCIONAL 18

2.6. FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS 47

2.6.1. FACULTADES 51

2.6.1.1. FACULTADES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO 51

2.6.1.2. FACULTADES DEL AUXILIAR DE ORGANIZACION. 52
2.6.1.3. FACULTADES DEL AUXILIAR DE PROCEDIMIENTOS. 52
2.6.2. RESPONSABILIDADES. 53
2.6.2.1. RESPONSABILIDADES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO. 53
2.6.2.2. RESPONSABILIDADES DEL AUXILIAR DE ORGANIZACION. 54
2.6.2.3. RESPONSABILIDADES DEL AUXILIAR DE PROCEDIMIENTOS. 54
2.6.3. PERFIL DE PUESTOS. 55
2.6.3.1. PERFIL DEL PUESTO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO. 55
2.6.3.2. PERFIL DEL PUESTO DEL AUXILIAR DE ORGANIZACION. 56
2.6.3.3. PERFIL DEL PUESTO DEL AUXILIAR DE PROCEDIMIENTO. 56

CAPITULO III: MANUAL DE ORGANIZACION. 58
3.1. CONCEPTO DE MANUAL. 59
3.2. MANUAL DE ORGANIZACION. 61
3.2.1. CONCEPTO. 61
3.2.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION. 62
3.2.3. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION. 63
3.3. METODOLOGIA PARA SU ELABORACION. 64
3.4. DISTRIBUCION DEL MANUAL. 75
3.5. MANTENIMIENTO O ACTUALIZACION DEL MANUAL. 76
3.6. HERRAMIENTAS DEL MANUAL DE ORGANIZACION. 83
3.7. ORGANIGRAMA. 84
3.7.1. CONCEPTO. 84
3.7.2. *VENTAJAS DEL ORGANIGRAMA*. 88
3.7.3. DESVENTAJAS DEL ORGANIGRAMA. 89
3.7.4. CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS. 90
3.7.5. REPRESENTACION GRAFICA. 92
3.8. ANALISIS DE PUESTOS. 96
3.8.1. CONCEPTO. 96
3.8.2. ACTIVIDADES PREVIAS AL ANALISIS DE PUESTOS. 99

CAPITULO IV: TEORIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 102
4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 103
4.1.1. CONCEPTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 103
4.1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 104
4.1.3. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 105
4.1.4. TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS..... 105
4.1.5. COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 107
4.1.6. CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS..... 109
4.1.7. PREPARACION DEL MANUAL..... 111

CAPITULO V: RESULTADOS DE LA INVESTIGACION..... 114
5.1. ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS..... 115

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... 118
6.1. CONCLUSIONES..... 119
6.2. RECOMENDACIONES..... 122

ANEXOS
APENDICE A: IDENTIFICACION DE VARIABLES, TABLA DE FRECUENCIA..... 125
APENDICE B: GRAFICAS..... 129
BIBLIOGRAFIA..... 136

INTRODUCCION

Toda empresa cualquiera que sea su giro, necesita de un buen desarrollo en la realización de sus actividades y funciones que lleva a cabo el personal que labora en la planta para el logro de su producción satisfactoria.

Las organizaciones tienen que dar a conocer a sus trabajadores las formas que existen de realizar su trabajo aprovechando al máximo sus recursos y obteniendo mejores beneficios.

Una de las mejores herramientas para obtener dichos beneficios son los manuales de organización y procedimientos, ya que en ellos se expone la estructura jerárquica con que cuenta la empresa, las líneas de autoridad que se deben seguir, las funciones que se deben de realizar y las responsabilidades con las que cuenta toda persona que ocupa un puesto en la empresa (Desde el director general hasta los obreros).

La empresa Comercial Cifra S. A., de C. V., a la cual nos vamos a referir en esta investigación de tesis; no es la excepción, dicha empresa actualmente se encuentra con el problema de que sus trabajadores no tienen conocimiento exacto de las funciones y obligaciones con que cuenta cada uno, por lo tanto al momento de tomar una determinación sobre su trabajo la mayoría de las veces su decisión suele ser errónea, trayendo con esto una serie de irregularidades que están llevando a la empresa al no cumplimiento de sus objetivos para la cual fue fundada.

El presente trabajo tiene como objetivo primordial demostrar la importancia que tienen dichos manuales para el buen funcionamiento de la empresa.

En el desarrollo de esta investigación mencionamos los antecedentes de dicha empresa, así como sus principales objetivos, su estructura organizacional y funcional, las principales facultades, responsabilidades y perfil de puestos que deben cubrir los encargados del departamento de organización y procedimientos.

También se presenta el desarrollo para la elaboración de manuales de este tipo mencionando las ventajas y desventajas que se pudieran tener.

En la parte final de la investigación de tesis exponemos los resultados obtenidos del estudio realizado sobre el establecimiento de los manuales de organización y procedimientos para incrementar el logro de los objetivos de las empresas, así como las recomendaciones y conclusiones.

CAPITULO I

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

CAPITULO I
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización prácticamente surgió con el hombre desde que este tuvo la facultad de agruparse y de asignar tareas diferentes para las diversas personas que formaban dichos grupos.

Conforme el hombre y su cultura fueron evolucionando también evolucionaron con ellos, sus organizaciones creándolas cada vez más complejas, ya no solo se asignaban diferentes funciones sino que también se daba autoridad para mandar cierto número de personas, no solo había una persona que lo ordenaba todo sino que se contaba con un grupo de personas los cuales tomaban diligencias con respecto a un caso.

Es por ello necesario que toda empresa cuente con una organización bien establecida y definida, esto puede lograrse a través de manuales.

Los manuales de organización y procedimientos se han proyectado como una herramienta para promover el entendimiento de los puestos listados en un organigrama,

en dichos manuales la mayoría de las veces se marcan procedimientos y políticas para hacer más sencilla la información que dichos instrumentos proporcionan. Todo esto nos lleva a la siguiente pregunta ¿Es importante el establecimiento de los manuales de organización y procedimientos en una empresa, para que los trabajadores conozcan las técnicas y el proceso de desarrollo de sus actividades para el buen funcionamiento y logro de las metas y objetivos de la empresa?

1.2. JUSTIFICACION

Debido a la importancia que presenta el seguir los lineamientos, políticas y acciones dentro de las empresas que se dedican a la compraventa de leche, huevos y abarrotes en general es necesario que cuenten con un manual de organización y procedimientos para mantener y controlar en forma óptima todas las funciones y operaciones que se realizan en este tipo de empresas.

En los manuales radican los procedimientos adecuados que se deben seguir para el logro de los objetivos y, la falta de dichos manuales trae como consecuencia una confusión en las labores porque no se cuenta con una definición clara de las funciones de cada puesto y sin una jerarquía definida.

En algunas empresas se han venido observando problemas administrativos que se derivan de la inadecuada aplicación de los procedimientos; y ello se debe básicamente a la falta de procedimientos administrativos establecidos por escrito, además de una nula observación de éstos en caso de estar establecidos por escrito y la resultante de ello es una inadecuada toma de decisiones.

Esperando dar a conocer con la presente investigación la adecuada formulación y contenido de los manuales de organización y procedimientos para que sirva de referencia a los profesionales y a los mismos empresarios.

1.3. DELIMITACION DE OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Dar a conocer la importancia del establecimiento de organización en cuanto al funcionamiento y desarrollo de la empresa Comercial Cifra S.A. de C.V.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Investigar el desarrollo y el funcionamiento de la empresa con el manejo de manuales de organización y procedimientos.

Señalar las metas y objetivos alcanzados por la empresa sin la implantación de los manuales.

1.4. FORMULACION DE LA HIPOPTESIS

El establecimiento de los manuales de organización y procedimientos incrementan el logro de los objetivos de las empresas dedicadas a la compraventa de leche, huevo y abarrotes en general del Puerto de Veracruz.

1.5. IDENTIFICACION DE VARIABLES

1.5.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Establecimiento de manuales de organización y procedimientos.

1.5.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Incrementan el logro de los objetivos de las empresas dedicadas a la compraventa de leche, huevo y abarrotes en general.

1.6. DEFINICION DE VARIABLES

DEFINICION CONCEPTUAL

Manual de procedimientos.- Aquel cuyas instrucciones están encaminadas a ser aplicadas a una actividad determinada. (1)

Manual de organización.- Aquel que establece las funciones, actividades, jerarquías, autoridades, responsabilidades, análisis de puestos, etc., para una empresa.(2)

Incremento.- Aumento, acrecentamiento. Parte aumentada. (3)

Objetivos.- Meta o finalidad hacia cuya obtención se encaminan los esfuerzos. Los objetivos deben de estar determinados en tiempo y forma. (4)

Empresa.- Unidad económico social integrada por recursos humanos, materiales y técnicos. (5)

DEFINICION OPERACIONAL

Variable Independiente.- Instruir al personal para que apliquen rigurosamente los manuales de organización que son documentos en donde se indican los puestos existentes en la empresa la función y nivel jerárquico de cada uno de ellos; y los manuales de procedimientos son los que indican en forma metódica los pasos y operaciones que se deben seguir para cada una de las funciones que realice la empresa.

Variable Dependiente.- Aumentar el buen funcionamiento de todas las instrucciones establecidas en los manuales en donde se encuentran los objetivos de la empresa.

1.7. TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo al ámbito de estudio del presente trabajo de tesis se emplea una investigación descriptiva y estudio de campo, ya que consiste en el análisis del medio donde se desarrolla el problema y en el cual los trabajadores y funcionarios serán sujetos de observación e investigación de todas las funciones que realicen.

1.8. POBLACION Y MUESTRA

El universo de la presente investigación se conforma por todas aquellas empresas cuyo giro comercial sea la compraventa de leche, huevo y abarrotes en general del Puerto de Veracruz.

Para la selección de la muestra se utilizó el modelo no probabilístico, en el que a juicio y a conveniencia se eligió a una empresa de la cual se tiene la seguridad de obtener la *información necesaria que permita confirmar o refutar* la hipótesis contenida en el presente trabajo de investigación.

1.9. INSTRUMENTO DE MEDICION

Se utilizó como instrumento de medición un cuestionario con 11 preguntas abiertas que se aplicó a 21 personas entre empleados y ejecutivos de la empresa Comercial Cifra S. A. De C.V., con el objeto de conocer bajo qué criterio realizan sus funciones, si tienen conocimiento de la existencia de manuales de *organización y procedimientos en* la empresa y sobre el manejo de tales.

1.10. RECOPILACION DE DATOS

El procedimiento de recopilación de datos se llevará a cabo a través del cuestionario aplicado a los empleados y ejecutivos de la empresa directamente en las áreas de trabajo, dentro del horario de labores.

CUESTIONARIO

Para aplicarse a empleados y funcionarios de la empresa Comercial Cifra.

Es importante su colaboración en esta investigación; por favor responda con sinceridad a las siguientes preguntas, sus respuestas serán de absoluta confidencialidad.

Edad _____ **Sexo** _____ **Antigüedad en la empresa** _____

1. ¿A qué departamento pertenece?

_____.

2. En forma general, ¿Cuál es la función que desempeña?

_____.

3. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un Manual de Organización?

_____.

4. Si su respuesta anterior fue positiva ¿Conoce usted el contenido de dicho manual?

_____.

5. ¿Cuenta la empresa con procedimientos establecidos para la realización de las funciones?

_____.

6. Si la empresa cuenta con los procedimientos establecidos, ¿Están por escrito?

_____.

7. ¿Su trabajo siempre lo realiza adecuadamente y a tiempo? ¿Por qué?

_____.

8. Cuando tiene alguna duda sobre la realización de sus funciones: ¿Con quién acude? ¿Por qué?

_____.

9. ¿Cree usted que es necesario que la empresa cuente con Manuales de Organización y Procedimientos?

_____.

10. Si su respuesta anterior fue positiva, por favor explique ¿Por qué?

_____.

11. Si la respuesta de la pregunta No. 9 fue negativa, por favor explique ¿Por qué?

_____.

"GRACIAS POR SU COLABORACION"

1.11. PROCESO

El proceso de la investigación se realizó mediante tres pasos generales:

1. - Enviar memorándums a los jefes de los diferentes departamentos para poder realizar la aplicación de los cuestionarios a los trabajadores.
2. - Aplicación del cuestionario para conocer y medir la variable dependiente, referente al incremento de logros de los objetivos de la empresa
3. - Aplicación del cuestionario para identificar si los trabajadores conocen los manuales de organización y procedimientos de la empresa.

1.12. *PROCEDIMIENTO*

1. - En este punto se describen las acciones que se realizaron a fin de obtener los datos para el estudio, y este procedimiento se describe en los siguientes puntos en forma operativa.
2. - Se concertará entrevista con el Director General de la empresa Comercial Cifra S.A. de C.V., donde se explicará la razón de la investigación y los objetivos de la misma.
3. - La aplicación del cuestionario para la recolección de datos requerirá de un período aproximado de un mes.

1.13. ANALISIS DE DATOS

En la investigación de tesis se plantea una hipótesis de trabajo ya que ésta es una respuesta al planteamiento del problema y la técnica estadística que se emplea es la de gráficas de barras.

1.14. IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

La importancia del presente estudio de investigación es básicamente, que los empleados de las empresas dedicadas a la compraventa de leche, huevo y abarrotes en general, sepan cómo utilizar los manuales de organización y procedimientos, así mismo hacer notar que con dichos manuales se incrementan los beneficios y logro de los objetivos de la empresa.

1.15. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Algunas de las limitaciones en el trabajo de investigación, son las siguientes:

Investigación documental

- Falta de libros y revistas actualizadas en algunas bibliotecas.

Investigación de campo

- Falta de tiempo de los empleados de la empresa Comercial Cifra, S.A. de C.V.

1) GOXENS A.; Biblioteca practica de la Contabilidad; p. 187

2) Ibit; p. 196

3) Diccionario de la lengua española; p.422

4) FRANCO DIAZ Eduardo; Diccionario de contabilidad; p. 143

5) Ibit; p. 84

CAPITULO II

COMERCIAL CIFRA S.A. DE C.V.

GENERALIDADES

CAPITULO II
COMERCIAL CIFRA S.A. DE C.V.
GENERALIDADES

2.1. ANTECEDENTES

La empresa surge en el año de 1977, con el nombre del CALVARIO en donde se dedicaba a la compraventa de huevo, era distribuidora directa de la planta (De ahí el nombre), el objetivo era brindar el mejor servicio y con la calidad adecuada. Poco a poco fue abarcando cada vez más el mercado, hasta llegar a ser líderes en este ramo, no solo en el Estado de Veracruz sino que también en cadenas de supermercados de otros Estados.

Con el paso del tiempo entre los años de 1986-1987 aproximadamente surge otra empresa a la cual se le denominó CIFRA. Esta nueva empresa se dedicaría a la distribución de leche LALA.

En 1992 las empresas el CALVARIO y CIFRA se fusionan, pasan de ser empresas físicas a una persona moral y surge en ese momento lo que se conoce como COMERCIAL CIFRA, S.A. DE C.V.

Posteriormente viendo y analizando las necesidades y posibilidades de expandir el mercado se creció, surgiendo así en orden cronológico las sucursales de: Fortín, Jalapa, Poza Rica, Tuxtepec, Coatzacoalcos; cuando surge esta última se abarca otra rama del mercado y es cuando se empieza con la venta de abarrotes.

Recientemente se estableció la sucursal de Villahermosa y con esta se espera mantener la posición que se ha logrado y seguir ampliando el mercado nacional cada día más.

2.2. OBJETIVO

Los objetivos principales de esta empresa son:

a) Compraventa de artículos básicos de primera necesidad primordialmente.

b) Presta toda clase de servicios de venta, atención al cliente, calidad en los productos.

c) Así como recibir tales servicios.

d) Recibe un servicio de compra.

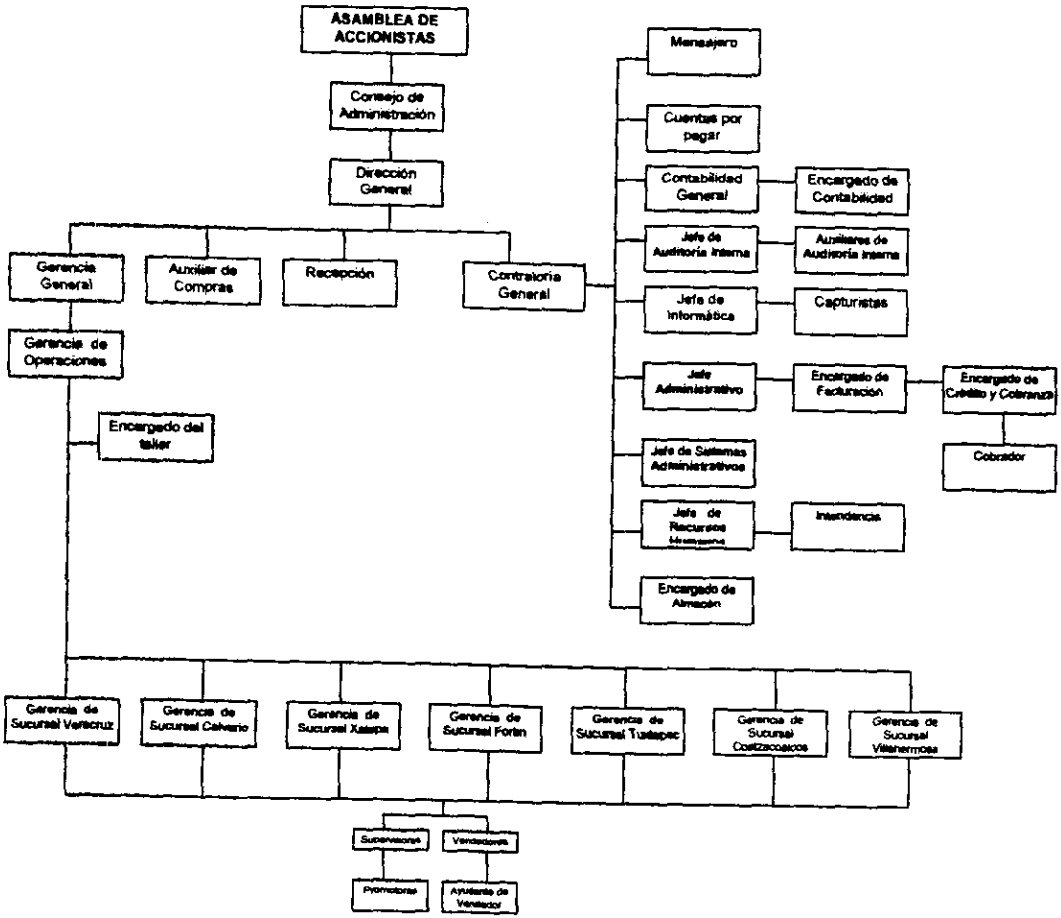
e) Realiza todos los actos o celebra todos los contratos mercantiles permitidos por la Ley, relacionados directa o indirectamente con los objetos sociales.

2.3. MARCO JURIDICO

La empresa se constituye bajo las disposiciones del Capítulo I Artículo 1 y Capítulo VIII Artículos 213 al 221 de la Ley de Sociedades Mercantiles y Cooperativas, cumpliendo con todas y cada una de ellas.

El Capital Social se constituye por $ 1,000,000.00 distribuidos en acciones nominativas. Este capital ha tenido incrementos considerables en los años de 1993, 1995 y 1997.

2.4. ORGANIGRAMA



2.5.ORGANIGRAMA FUNCIONAL

ASAMBLEA DE ACCIONISTAS

La función que desempeña la asamblea de accionistas dentro de la empresa consiste en formar parte en la toma de decisiones sobre las alternativas presentadas por el consejo de administración, en la creación de planes o proyectos que tenga la empresa a futuro, así como su participación dentro de las asambleas ordinarias y extraordinarias.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

Las funciones que realiza el consejo de administración es la de nombrar uno o varios gerentes generales o especiales, sean o no accionistas.

Los nombramientos de los gerentes serán revocables en cualquier tiempo por el administrador o consejo de administración o por la asamblea general de accionistas.

El consejo de administración podrá nombrar de entre sus miembros a un delegado para la ejecución de actos concretos. A falta de designación especial, la representación corresponderá al presidente del consejo.

La terminación de las funciones de administrador o consejo de administración o de los gerentes, no extingue las delegaciones, ni los poderes otorgados durante el ejercicio.

El administrador o consejo de administración, podrán dentro de sus respectivas facultades conferir poderes en nombre de la sociedad los cuales podrán ser revocables en cualquier tiempo.

DIRECTOR GENERAL

Su función es el establecimiento de objetivos. Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y otros factores importantes que caractericen al negocio, como el crecimiento continuo.

Otras funciones que desempeña el Director General son:

Estrategia de planeación. Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte del proceso completo de planeación el cual incluye la planeación directiva y operacional.

Establecimiento de metas. Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos secundarios específicamente al elaborar los planes operacionales para llevar a cabo la estrategia.

Desarrollar la filosofía de la compañía. Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que pueden agregarse a "como se hacen las cosas aquí".

Establecer las políticas. Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.

Planear la estructura de la organización. Desarrollar el plan de organización, las "ligas" que ayudan a las personas a unirse para desempeñar las actividades de acuerdo con la estrategia, filosofía y política.

Decide en forma inapelable, aquellas funciones y actividades de las que depende la vida de la empresa.

Por delegación, comunica a otros funcionarios inferiores la capacidad de decidir en otros aspectos, pero estos últimos sólo pueden hacerlo dentro de los límites que se les han señalado y, en último término, sus decisiones pueden ser revisadas y cambiadas por el Director General.

Se ocupa de la designación de funcionarios. Revisa por lo menos los nombramientos de los altos ejecutivos.

En él se encuentra toda la suma de facultades para todas las funciones, y en todos los grados, en todo caso delega las que cree necesarias a cada jefe de cada nivel.

Tiene que conocer los resultados generales cada determinado tiempo a fin de saber si los objetivos se han cumplido, y hacer los cambios, adiciones, correcciones, etc., que fuese necesario.

- Aprobación de los lineamientos generales de la organización de la empresa.
- Aprobar los planes más generales y revisar los resultados finales.
- Manejo de los aspectos monetarios y crediticios.

GERENTE GENERAL

Los gerentes tendrán las facultades que expresamente se les confieran: no necesitarán de autorización especial del administrador o consejo de administración para los actos que ejecuten y gozarán dentro de la órbita de las atribuciones que les hayan asignado, de las más amplias facultades de representación y ejecución.

- Sus decisiones se vinculan más a problemas de planeación y control, que a cuestiones de realización inmediata.

- Es un mero representante o mandatario del dueño.

- Las funciones que realiza no las hace por su propia autoridad.

- Las decisiones que toma, tienen que ser, en la mayor parte de los casos refrendadas al menos basándose en no-intervención, por el dueño, y aún pueden ser cambiadas.

- Asume la función de creatividad y de fijación de objetivos y políticas, o por lo menos su sugerencia.

- Sin ser empresario, en gran parte asume ciertas funciones empresariales.

- Orientación y manejo de la empresa mediante la administración y vigilancia de sus actividades.

- Aprobación del personal requerido para la empresa.

- Establece normas para las funciones reales.

- Crea y mantiene la organización humana.

- Satisface las responsabilidades concernientes a las relaciones que solo los ejecutivos en el nivel más alto de una organización pueden establecer y mantener tales como: Clientes principales, proveedores muy importantes o banqueros.

CONTRALOR GENERAL

- Las funciones del contralor son las de supervisar la preparación y presentación de los informes, estados, estadísticas, etc.
- Mantiene el control general de los registros contables de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.
- Supervisa la clasificación de las cuentas contables.
- Diseña y supervisa los procedimientos para llevar a cabo el control interno.
- Nombra al auditor interno y a su personal.
- Aprueba pagos de comprobantes.
- Prepara presupuestos que nos muestren la necesidad en lo futuro de la empresa.

RECEPCION

- Sus funciones básicas son las de hacer y recibir llamadas telefónicas.
- Elabora cartas y memorándums.
- Recibe paquetería de sucursales.

- Envía paquetería para sucursales.
- Elabora reporte comparativo mensual.
- Manejo de caja chica que es: Pagar gastos de viaje a vendedores de rutas foráneas, hace efectivo el pago por anticipo de despensa, hace efectivos algunos préstamos a empleados, paga otros gastos menores.
- Elabora el control de gastos.
- Recoge información de existencias de leche en sucursales.
- Pasa por fax el pedido a la planta de quesos y de yoghurt.
- Lleva el control de copias.
- Lleva un control de uniformes.
- Solicita papelería para los distintos departamentos previamente autorizada por el Gerente General.
- Elabora contrarrecibos.

AUXILIAR DE COMPRAS

- Dentro de sus funciones está la de atender a proveedores de mercancía.
- Revisa el control de existencias.

- Realiza el control de existencias.
- Realiza pedidos sugeridos.
- Revisa las facturas de proveedores.
- Realiza ajustes, al importe de las facturas con notas de cargo.

CUENTAS POR PAGAR

- Su función es la de consultar los saldos de Bancos.
- Elabora cheques para su depósito en bancos.
- Elabora cheques para el pago de finiquitos, vacaciones, reposiciones de caja chica, etc.
- Realiza pagos por servicios.
- Realiza pagos por seguro de vehículos.
- Elabora reporte de pagos a proveedores.
- Elabora contrarrecibos para proveedores.
- Realiza pagos a proveedores de sucursales y matriz.
- Elabora mensualmente reportes de pagos al proveedor ultra lala.

CONTADOR GENERAL

- Realiza el cierre del mes.
- Verifica los pagos del entero provisional al IMSS.
- Calcula y elabora los pagos de crédito de INFONAVIT.
- Calcula y elabora los pagos del impuesto mensual (ISR, IVA).
- Elabora los pagos bimestrales del SAR e INFONAVIT.
- Realiza la revisión de entradas de almacén.
- Elabora el aviso de compensación de impuestos.
- Revisa el reporte de depreciaciones del mes.

ENCARGADO DE CONTABILIDAD

- Sus funciones son las de realizar verificación de la documentación que llega de sucursales.
- Realiza verificación de pólizas.

- Realiza verificación de cheques y pólizas de cheques elaboradas por tesoreria.
- Realiza la verificación de entradas de sucursales y de matriz.
- Realiza en pólizas los traspasos por banca electrónica.
- Recibe los comprobantes de depósito por transferencia en banca electrónica.
- Registra en un control los cheques de clientes que han sido devueltos.
- Realiza contabilización de gastos de viaje.
- Realiza verificación de gastos de caja chica de matriz y de la sucursal calvario.
- Realiza la verificación de facturas de gasolina.

AUXILIARES DE CONTABILIDAD

- Entre sus funciones se encuentra la de realizar la contabilidad del corte de caja de la venta por día.
- Realiza la contabilidad de pólizas de ingreso, egreso y diario.
- Calcula y registra la amortización mensual del seguro de vehículos.
- Calcula y registra la amortización mensual de fianzas

- Determina los traspasos que se harán a cada una de las sucursales.
- Realiza conciliaciones de bancos.
- Realiza un chequeo de faltantes y sobrantes de caja chica y en ventas de contado.

MENSAJERO

- Su función es la de ir al banco a realizar diferentes movimientos.
- Archiva pólizas.
- Ordena y archiva facturas según la sucursal a que correspondan.
- Lleva documentación al IMSS.
- Realiza trámites ante FONACOT.

ENCARGADO DE ALMACEN

- El encargado de almacén debe pasar lista de asistencia al personal de almacén.
- Coordina la limpieza y orden del almacén.
- Despacha pedidos pendientes.

- Lleva los pedidos autorizados para que elaboren las facturas.
- Da entrada a la mercancía devuelta.
- Elabora vales de salida de leche, frijol y huevo.
- Da entrada o salida a mercancia por transferencias.
- Recibe mercancía por concepto de compras.
- Realiza verificación de capacidad del almacén.
- Coordina la selección del huevo cascado.
- Coordina a los ayudantes para que desechen la merma de leche y huevo.
- Prepara la mercancía en existencia para la realización de inventarios.
- Agiliza cargas y descargas para dar más tiempo de ventas.

JEFE DE AUDITORIA INTERNA

- Realiza revisión de los inventarios de los almacenes.
- Realiza comparación del inventario físico contra kardex y del inventario físico contra el sistema SAE.

- Realiza arqueo de caja chica.
- Realiza arqueo de caja general.
- Realiza la revisión de cartera de clientes físicos contra los reportes del sistema SAE.
- Realiza la revisión de clientes.
- Realiza el chequeo de las notas de crédito contra el reporte del sistema SAE.
- Realiza la investigación y estructuración de las operaciones contables.
- Realiza la integración de cédulas.
- Realiza la integración de reportes.
- Realiza la integración de los Estados Financieros.
- Elabora reportes o informes de irregularidades y anomalías que afecten los intereses de la empresa.

AUXILIAR DE AUDITORIA INTERNA

- Revisa las pólizas de ingresos, egresos, diario y cheque que contengan soporte.

- Elabora junto con el jefe de auditoria interna las cédulas de integración.

- En ocasiones auxilia en los inventarios de las sucursales y matriz.

JEFE DE INFORMATICA

- Su principal función es la de reparar o corregir archivos que por algún motivo se hayan dañado.

- Programa hojas de cálculo de acuerdo a las necesidades de los usuarios.

- Realiza la verificación al sistema empresarial de bancos.

- Supervisa e instala la red de computadoras.

- Contribuye y asesora en la operación de los equipos y sistemas de las sucursales.

- Da mantenimiento a equipos.

- Asesora y capacita al personal en la operación de equipos.

- Elabora los respaldos de la información.

CAPTURISTAS

- Realiza la captura de las pólizas de ingreso, egreso y diario.
- Realiza procesamiento de información de ASPEL COI y ASPEL SAE en el QPRO.
- Captura información para la elaboración de nómina a empleados.
- Realiza la impresión de reportes con información procesada en los departamentos correspondientes.
- Captura la información relativa al activo fijo.
- Emite reportes de SAR e INFONAVIT.
- Proporciona reportes al departamento de Auditoria Interna.
- Emite estados consolidados.
- Emite conciliaciones bancarias con la información de reportes auxiliares.
- Emite las balanzas de comprobación.
- Emite los Balances y Estados de Resultados.
- Emite reportes de corte de caja y reportes de inventario.
- Captura los anticipos de nómina.

- Captura información referente a salida de mercancia para rutas así como devolución de la misma.

- Captura información de compras y entrega de las mismas al departamento de contabilidad.

- Captura transferencias (entradas y salidas de mercancías).

- Emite reportes (inventarios, ventas y estadísticas).

- Captura información de clientes para la elaboración de libros de ruta.

- Apoya a vendedores en el chequeo de liquidaciones o reportes de inventario.

- Apoya en la realización de inventarios físicos en almacén o en rutas.

JEFE DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

- Elabora organigramas funcionales (general y departamentales).

- Elabora manuales de funciones (general y departamentales).

- Elabora manuales de sistemas y procedimientos (general y departamentales).

- Elabora manuales de normas y políticas (general y departamentales).

JEFE DE RECURSOS HUMANOS

- Realiza el reclutamiento de personal para ocupar puestos vacantes o nuevos puestos.
- Selecciona al personal de nuevo ingreso.
- Contrata al personal.
- Elabora finiquitos por renuncia voluntaria o término de contrato.
- Elabora la nómina para el personal.
- Integra los expedientes de los trabajadores.
- Elabora un control de renovación de contratos por tiempo determinado.
- Realiza pagos a FONACOT.
- Atiende solicitudes de los trabajadores de la empresa.
- Elabora vales por concepto de compra de despensa en el expendio.
- Tramita avisos de alta, baja y modificación en el IMSS.
- Tramita apertura de tarjeta para el pago de nómina a empleados.
- Tramita contrato del SAR e INFONAVIT.

JEFE ADMINISTRATIVO

El jefe administrativo desempeña diversas funciones en crédito, cobranzas y facturación.

CREDITO:

- Verifica el crédito basado en el historial de pagos y del saldo de la cuenta del cliente.
- Otorga el crédito al cliente.

COBRANZAS:

- Verifica y evalúa en forma periódica los saldos de cuentas por cobrar y las transacciones relativas.
- Supervisa las fuentes originales de cobranza para verificar que se han registrado todos los cobros en efectivo.
- Realiza arqueo de cartera de clientes.
- Da seguimiento a la cobranza.

- Efectúa una revisión minuciosa de los estados de cuenta de los clientes y efectúa investigaciones de las facturas vencidas, créditos y cobros no aplicados en forma oportuna, etc.

- Aprueba notas de crédito y devolución.

- Investiga ajustes que excedan una cantidad predeterminada.

FACTURACION.

- Comparación y conciliación en su caso, de las cantidades que salen del inventario según se muestra en los registros permanentes, con las cantidades facturadas.

- Investigación oportuna y análisis periódicos de quejas de clientes por errores en facturación.

Autoriza los siguientes ajustes:

a) Corrección de facturaciones.
b) Facturaciones especiales.
c) Rebajas por volumen de compras.
d) Mercancía devuelta.
e) Correcciones por errores de procesamiento.
f) Cancelaciones en facturas.

- Comparación periódica de los procedimientos reales de procesamiento con la documentación y la autorización respectiva.

ENCARGADO DE FACTURACION

- Elabora facturas para ruta, mostrador y de menudeo.
- Elabora el desglose de corte de caja.
- Da de alta a los nuevos clientes.
- Entrega facturas de contado a vendedores.
- Registra y controla las facturas a crédito.
- Emite reportes de inventarios fisicos de venta y utilidad, de ventas por cliente, de utilidad por producto y de ventas por vendedor.

ENCARGADO DE CREDITO Y COBRANZAS

- Se encarga de entregar cobranzas a cobradores y vendedores.
- Recibe cobranza del cobrador y vendedores.
- Emite reporte de cobranza general y de antigüedad de saldos.
- Analiza el reporte de antigüedad de saldos.
- Revisa y controla las facturas de mostrador (autoservicio).

- Elabora notas de crédito y notas de devolución.
- Recibe documentos de clientes especiales para su cobro.
- Realiza el control de cheques posfechados.
- Recibe facturas a crédito.
- Realiza la captura de cobranza para su baja en el sistema.
- Entrega facturas a clientes de crédito que acuden a pagar a caja directamente.

COBRADOR

- El cobrador se encarga de recibir cobranza para clientes cuya fecha de vencimiento llega a su fin, o se trata del día en que los clientes han establecido como día de pago.
- Entrega comprobantes de pago a los clientes que pagan en abonos.
- Entrega cobranza en caja general.
- Entrega reporte de cobranza revisado al departamento de crédito y cobranzas.
- Recoge facturas de las tiendas ISSSTE.

GERENTE DE OPERACIONES

- Da seguimiento a los objetivos de ventas.
- Determina el número de vendedores para cada sucursal.
- Determina el número de clientes que se asignen a cada vendedor.
- Determina la frecuencia con que los vendedores deben visitar a los clientes.
- Estudia el efecto de las actividades de promoción sobre los clientes de la empresa.
- Investiga sobe la introducción de productos nuevos.
- Selección de productos, oportunidad de presentación de los nuevos, predicciones de la demanda.
- Planea y controla el presupuesto de ventas anual.
- Realiza pronósticos de las actividades competidoras de otras empresas.
- Analiza las relaciones calculadas entre las fuerzas del mercado, suposiciones y pronósticos de acontecimientos esperados en el mercado.
- Vigila el uso adecuado de los recursos, sin llegar a auditorías.
- Supervisa la rotación de inventarios y el manejo de los mismos.

- Determina el tamaño de las bodegas, centros de distribución y centros de ventas al menudeo.

- Estudia las políticas y riesgos de crédito y los procedimientos de cuentas vencidas.

- Analiza y estudia la necesidad operativa de contratar personal.

- Examina las causas de accidentes y los problemas de renovación de personal y de ausentismo.

- Supervisa que se lleve a cabo el mantenimiento del equipo de distribución.

- Distribuye y coordina el equipo de reparto de manera que su capacidad sea utilizada al 100%.

ENCARGADO DEL TALLER

- Da entrada a vehículos para reparación.

- Coordina y asigna al personal para que diagnostique el problema de la unidad.

- Cotiza refacciones.

- Da salida al vehículo reparado.

- Lleva una bitácora y un kardex por cada vehículo.
- Planea, organiza, dirige y controla un programa de mantenimiento preventivo.
- Control de kilometraje y combustible del equipo de distribución.

GERENCIA DE SUCURSAL

- Checa con supervisores el programa de ventas del mes y establece cuotas para los siguientes meses.
- Checa en coordinación con supervisores, que los clientes tengan producto.
- Vigila que los vendedores salgan a ruta lo más temprano posible.
- Vigila el funcionamiento general de cada área de la sucursal estableciendo las funciones que a cada uno corresponden.
- Compara los precios de la competencia con los nuestros, y toma las medidas convenientes, para que exista desplazamiento de nuestro producto.
- Fija y establece objetivos de venta de los diferentes productos de acuerdo a estadisticas para el año siguiente.
- Visita o atiende personalmente a los clientes de mayoreo.
- Califica y da el visto bueno al personal de nuevo ingreso.

- Establece diariamente de acuerdo a costos, precio del huevo o de algún otro producto de precio variable o con poco movimiento de venta.

- Hace promociones de producto.

- Define ofertas en productos con corta caducidad para centros comerciales así como la venta de cambaceo.

- Coordina con el área de taller un programa de mantenimiento preventivo y para presentación de las unidades automotrices.

- Establece con supervisores programas de chequeos de mercado.

- Supervisa que las políticas, medidas y programas que se establezcan en la empresa sean cumplidos.

- Revisa el cálculo de comisiones a vendedores.

- Promueve la capacitación de los empleados por medio de los supervisores o de manera personal.

- Supervisa la cobranza.

- Elabora pedidos de yoghurt.

- Mantiene stock suficiente de producto.

- Reestructura rutas, en coordinación con los supervisores.

- Estructura de clientes por ruta.
- Elabora un directorio de la competencia.
- Clasificación de clientes.
- Establece la venta promedio de clientes.

SUPERVISORES

- Pasan lista de asistencia a vendedores y ayudantes.
- Realizan revisión en cuanto a presentación de los vendedores y ayudantes.
- Realizan chequeos de los libros de rutas.
- Realizan chequeos de la caducidad del producto.
- Realizan investigaciones en cuanto al servicio a los clientes por parte de los vendedores y ayudantes.
- Corrigen errores técnicos del vendedor en cuanto a la atención al cliente.
- Realizan el chequeo en cuanto a la exhibición del producto.
- Convencen al cliente de vender nuestra línea de productos y quitar otros.
- Adecuan recorrido para ganarle a los demàs proveedores del cliente.

- Utilizan mayoristas en áreas de su territorio no atendidas.
- Prestan atención a quejas y sugerencias de los clientes.
- Realizan la supervisión selectiva.
- Apoyan en la venta de leche y huevo al mayoreo tanto para auto servicios como para clientes generales.
- Visitan a clientes especiales.
- Verifican que se cobre el precio autorizado.
- Realizan inventarios por ruta.
- Realizan la revisión del formato de liquidación del vendedor.
- Realizan revisión de cobranza de clientes.
- Piden autorización para créditos con el jefe administrativo.
- Programan y supervisan objetivos mensuales.
- Supervisan el mantenimiento y limpieza del equipo de distribución.
- Fomentan la captación de los clientes nuevos.
- Realizan censos en rutas.

- Llevan el control de las carpetas operacionales.
- Checan con los clientes entregas de facturas originales.
- Elaboran diariamente un reporte del trabajo efectuado durante el día.
- Fijan cuotas de ventas a los vendedores.
- Establecen una comunicación continua y abierta con su jefe inmediato, sus compañeros supervisores y subordinados para que haya congruencia en las decisiones que se tomen.

PROMOTORAS

- Llenan las góndolas o exhibidores donde se encuentra nuestro producto.
- Acomodan el producto de acuerdo a la fecha de caducidad y tipo de producto.
- Quitan del exhibidor el producto próximo a vencer.
- Entregan el producto próximo a vencer al vendedor, para que él sea quien devuelva y cambie el producto.
- Manejan correctamente el control de existencias.
- Procuran conocer todo lo relacionado con el producto que ofrece.

VENDEDORES

- Presentarse con el supervisor para la lista de asistencia.
- Planean anticipadamente cada venta.
- Checan las condiciones del vehículo.
- Checan la carga del vehículo.
- Salen temprano a ruta.
- Conocen perfectamente la zona en la que se desenvuelven, en lo que se refiere a clientes y a la competencia.
- Conocen de nombre a los clientes.
- Procuran conocer las cualidades de los productos que ofrece.
- Hacen la labor de venta.
- Ofrecen los productos que no nos compran actualmente.
- Convencen al cliente de vender nuestra línea de productos.
- Cubren los clientes de consumo en el punto de venta.
- Visitan al día siguiente al cliente, si es que no compró en la visita anterior.

- Usan adecuadamente el libro de existencia y venta.
- Hacen inventario de existencias en el vehículo al final del dia.
- Depositan el dinero de la venta del día, en caja general.
- Llenan un formato de liquidación.
- Recogen y entregan cobranza al departamento de crédito y cobranzas.

AYUDANTE DE VENDEDOR

- Carga la mercancía en la unidad.
- Mantiene comunicación constante con el vendedor.
- Descarga la mercancía exacta para el cliente.
- Acomoda y exhibe el producto en la forma adecuada.
- Revisa y selecciona el huevo cascado.
- Mantiene limpias las unidades de ruta.

2.6.FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTO

LAS FUNCIONES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO SON:

1. Promover cordialmente con el departamento de organización y procedimientos y los responsables de las áreas funcionales, de procedimientos, derivados de disposiciones de la asamblea de accionistas, subgerencias de auditoria interna y/o del propio departamento, estableciendo los lineamientos a seguir para su formulación, acorde con la coordinación de organización y procedimientos de la contraloría general, en lo relativo a:

   A) Presentación
   B) Desarrollo
   C) Contenido

2. Participar con el departamento de organización y procedimientos en la oportuna y correcta, implantación de los sistemas y procedimientos emitidos.

3. Regular a través de una coordinación adecuada con las áreas funcionales, los sistemas y procedimientos que se emitan, a efecto de evitar que se generen disposiciones que se contengan o dupliquen.

4. Estructurar manuales operativos a nivel de área funcional, que contengan los sistemas y procedimientos generados.

5. Procurar un mantenimiento permanente de los sistemas y procedimientos vigentes, tendientes a optimizarlos; mediante el empleo de las técnicas y métodos administrativos más actualizados.

6. Propiciar la eficiencia operativa mediante el análisis previo a la impresión de los formatos con el objeto de simplificar su llenado y eliminar trámites y fuerza de trabajo al convertirlos en formatos múltiples.

7. Requerir el equipo y recursos materiales en general necesarios para el buen desempeño de las funciones del área.

8. Mantener actualizado el catálogo de formas impresas de la división.

9. Promover conjuntamente con las áreas operativas una explotación racional de los recursos computarizados a través de la inmediata o mediata mecanización de sistemas y procedimientos manuales, así como a través del análisis, evaluación y depuración de los resultados de los sistemas.

10. Colaborar en la programación de capacitación tendientes a lograr la adecuada interpretación de los sistemas y procedimientos en su etapa de implantación.

11. Realizar visitas a las diversas áreas operativas para evaluar el grado de implantación de los procedimientos, emitidos por las áreas operativas y los propios del departamento.

12. Analizar las funciones de las áreas operativas, para coordinar con éstas la definición clara de sus atribuciones, responsabilidades y delimitaciones de sus actividades.

13. Coadyuvar en la investigación y mantenimiento permanente de los métodos de trabajo, con el objeto de simplificarlos y/o determinar la conveniencia de sistematizarlos.

14. Participar en la planeación de las necesidades de recursos humanos en el área administrativa a corto plazo, tanto para el propio departamento como en otras áreas, en atención a proyectos de expansión.

15. Apoyar el funcionamiento del sistema permanente de procedimientos.

16. Formular proyecto de nuevos procedimientos y promover actualización de los existentes.

17. Integrar el manual de políticas y normas de las áreas.

LAS FUNCIONES DEL AUXILIAR DE ORGANIZACION SON:

1. Analizar las actividades de las áreas operativas, coordinando con éstas las definiciones claras de sus atribuciones, responsabilidades, alcance y delimitación de sus acciones.

2. Coadyuvar en la reorganización de actividades o tareas de las diversas áreas de trabajo, mediante la aplicación de técnicas de análisis operacional, para la obtención de un mejor aprovechamiento de los recursos.

3. Establecer coordinadamente con las áreas, el manual de organización básica, definiendo y estructurando las partes integrantes del mismo.

4. Establecer coordinadamente con los responsables de las áreas funcionales su manual de organización, definiendo las partes integrantes del mismo.

5. Coordinar oportunamente la proyección de su organización acorde con su expansión.

6. Programar y supervisar las actividades de los recursos humanos asignados al área, inclusive, lo concerniente a vacaciones, permisos, etc.

7. Proponer a la jefatura de departamento, proyectos de desarrollo organizacional para las diversas áreas funcionales, participando en la implantación de los mismos.

LAS FUNCIONES DEL AUXILIAR DE PROCEDIMIENTOS SON:

1. Programar conjuntamente con los responsables de las áreas, el mantenimiento sistemático al manual de procedimientos.

2. Investigar estricta y permanentemente, los métodos de trabajo de las diversas áreas, con el fin de simplificarlos, evaluando la alternativa de sistematizarlos.

3. Mantener en óptimas condiciones el control interno de las operaciones, de acuerdo con las normas y políticas expedidas por la contraloría general.

4. Promover a través de una coordinación adecuada con las áreas funcionales, los sistemas y procedimientos que se emitan, a efecto de unificar criterios en sus labores operativas.

5. Incrementar la eficacia administrativa mediante la simplificación de formatos. Facilitando su llenado y eliminando trámites innecesarios así como, convirtiéndolos en documentos de usos múltiples y prácticos.

2.6.1. FACULTADES

2.6.1.1.FACULTADES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

1 Organizar y distribuir el trabajo conforme a las necesidades departamentales, delegando en sus subordinados las facultades compatibles de las funciones que éstos realicen.

2 Comisionar al personal subordinado, en atención a las necesidades del departamento y/o requerimientos de otras áreas.

3 Establecer comunicación directa con los responsables de las distintas áreas funcionales.

4 Promover la actualización técnica de su personal solicitando su asistencia a cursos y seminarios.

5 Solicitar el equipo y bienes de consumo necesario para el buen desempeño de las funciones en el departamento.

6 Solicitar la aplicación de sanciones disciplinarias que correspondan al personal que incurra en faltas, apoyando cada caso con la justificación correspondiente, así como también los incentivos para motivar al personal.

7 Plantear y solicitar aumento de personal, debidamente fundamentado en atención a las necesidades del departamento.

8 Programar las vacaciones de su personal y conceder permisos, respetando las disposiciones al respecto.

2.6.1.2.FACULTADES DEL AUXILIAR DE ORGANIZACION

1. Organizar y asignar el trabajo conforme a las necesidades del área y objetivos departamentales, delegando en sus subordinados las facultades compatibles con las funciones.

2. Comisionar al personal, en atención a las necesidades requeridas por el departamento o por otras áreas funcionales, de acuerdo a instrucciones de la jefatura.

2.6.1.3.FACULTADES DEL AUXILIAR DE PROCEDIMIENTOS

1. Organizar y asignar el trabajo conforme a las necesidades del área y objetivos departamentales, delegando en sus subordinados las facultades compatibles con las funciones.

2. Comisionar al personal, en atención a las necesidades requeridas por el departamento o por otras áreas funcionales, de acuerdo a instrucciones de la jefatura.

2.6.2. RESPONSABILIDADES

2.6.2.1.RESPONSABILIDADES DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

- Cumplimiento oportuno y adecuado de todas las funciones asignadas al departamento, mediante una racional utilización de los recursos humanos disponibles.

- Otorgar asesoramiento en todos los aspectos inherentes al departamento, a las demás áreas funcionales.

- Establecer la coordinación necesaria con las áreas funcionales a efecto de lograr el mejor desarrollo de las funciones del departamento, manteniendo relaciones cordiales con los responsables de dichas áreas.

- Supervisar el desarrollo de los planes de trabajo asignados al personal del departamento.

- Apoyar nuevas técnicas, tendientes a optimizar la realización de las funciones del departamento.

- Observar que el costo de las actividades del área, se apegue al previsto en su presupuesto asignado, sin detrimento de su calidad.

- Vigilar la conservación y buen uso del equipo y bienes de consumo asignados al departamento.

- Conservar orden y la disciplina entre el personal del departamento.

2.6.2.2.RESPONSABILIDADES DEL AUXILIAR DE ORGANIZACION

- Realizar con oportunidad y eficiencia, las funciones asignadas al área, utilizando racionalmente los recursos humanos y materiales disponibles.

- Coordinarse con la jefatura del departamento y demás áreas, respecto a las funciones identificadas como propias del área organizativa.

- Vigilar que el desarrollo de las actividades del área, se apegue económicamente a las partidas presupuestales autorizadas.

- Supervisar el desarrollo de los planes de trabajo asignados al área promoviendo su cumplimiento eficaz y oportuno.

- Realizar con orden y disciplina las funciones que correspondan al área, así como, las acordadas con la jefatura del departamento, fomentando también con el personal del área el cumplimiento de esos dos principios administrativos.

2.6.2.3.RESPONSABILIDADES DEL AUXILIAR DE PROCEDIMIENTOS

- Realizar con oportunidad y eficiencia las funciones asignadas al área, utilizando racionalmente los recursos humanos y materiales disponibles.

- Vigilar que el desarrollo de las actividades del área, se apegue económicamente, a las partidas presupuestales autorizadas, sin detrimento de la calidad en las labores.

- Realizar con orden y disciplina las funciones que correspondan al área, así como, los acordados con la jefatura del departamento.

2.6.3. PERFIL DE PUESTOS

2.6.3.1.PERFIL DEL PUESTO DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

Preparación profesional

- Licenciatura acreditada en contaduría pública o administración de empresas con conocimiento en análisis y diseños en sistemas de información.

Experiencia

- Mínima de dos años en el ejercicio de su profesión, preferentemente en el manejo de aspectos organizacionales y análisis de sistemas con conocimientos y experiencias relativas al control y manejo de personal.

Características Personales

- Deberá contar con aptitudes naturales para este tipo de trabajo, considerando como tales; iniciativa, capacidad analítica, criterio, sentido común, actitud responsable para el manejo de situaciones difíciles, facilidad de comunicación verbal y escrita y facilidad para crear confianza en las personas.

2.6.3.2.PERFIL DEL PUESTO DEL AUXILIAR DE ORGANIZACION

Preparación profesional

- Licenciatura en contaduría o en administración de empresas.

Experiencia

- Mínima de un año en el ejercicio de su profesión o en el desempeño de actividades afines a aquellas a desempeñar en el puesto.

Características Personales

- Deberá contar primordialmente con aptitudes naturales para este tipo de trabajo, tener iniciativa, capacidad analítica, criterio, y sentido de responsabilidad.

2.6.3.3.PERFIL DEL PUESTO DEL AUXILIAR DE PROCEDIMIENTO

Preparación profesional

- Licenciatura en contaduría o en administración de empresas, con conocimientos en análisis y diseño de sistemas de información.

Experiencia

- Mínima de un año en el ejercicio de su profesión o en el desempeño de actividades afines a aquellas a desempeñar en el puesto.

Características Personales

- Deberá contar primordialmente con aptitudes naturales para este tipo de trabajo, tener iniciativa, capacidad analítica, criterio, un amplio espíritu investigador y sentido de responsabilidad.

CAPITULO III

MANUAL DE ORGANIZACION

CAPITULO III
MANUAL DE ORGANIZACION

3.1.CONCEPTO DE MANUAL

Los manuales son considerados como documentos detallados con información ordenada acerca de la empresa. Los manuales por su contenido se dividen en:

a) De políticas.
b) Departamentales.
c) De bienvenida.
d) De organización.
e) De procedimientos.
f) De contenido múltiple.
g) De técnicas.
h) De puestos[1]

Según Terry G. R. Q el manual recibe la siguiente definición: "Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".[2]

El diccionario enciclopédico ilustrado lo define como un adjetivo que se ejecuta con las manos, manejable, que exije más habilidad de manos que inteligencia, fácil de entender. Libro en que se recoge y resume lo fundamental de una asignatura o ciencia.[3]

Los diferentes manuales uniforman y controlan que se cumplan las funciones dentro de las empresa, delimitan las actividades, responsabilidades y funciones aumentando, así la eficiencia de los empleados sabiendo éstos lo que se debe hacer y cómo se debe hacer. Los manuales se consideran una fuente de información, ayudan a que exista una mayor coordinación, evitan la duplicidad de funciones, las fugas de responsabilidades y la mala distribución de cargas de trabajo en algunos puestos, mejoran los sistemas y reducen costos al incrementar la eficiencia.

Los manuales casi siempre estimulan el interés y hacen más fáciles el estudio de la estructura, ya que en el periodo de su elaboración los funcionarios adquieren un conocimiento más exacto de la empresa, elaborando la mejor estructura posible.

Cuando los manuales están bien diseñados se convierten en valiosos instrumentos de comunicación para la empresa. Los manuales de organización pueden ser considerados como herramientas de la organización formal; que nos dicen cómo debe de ser la organización, los requisitos y condiciones de trabajo; nos sirven como una guía oficial del desempeño del trabajo.

Se puede afirmar que un manual de organización es equivalente a un instrumento que desempeña la labor organizativa eficientemente. Esto lo hace a través de información escrita sobre las funciones y relaciones que considera como ideales dentro de la empresa.

Su utilidad en la organización de una empresa es enorme si el manual es elaborado correctamente, ya que evita la duplicidad de las funciones, familiariza a los miembros de una organización con la forma en que los puestos se entrelazan, cuando dichas organizaciones son muy complejas. Con los manales, es más fácil adiestrar al personal de

nuevo ingreso, determina la toma de decisiones, autoridad y responsabilidad logrando una maximización en el desempeño de cada persona.

"Los manuales se proyectan para lograr un mejor entendimiento de la estructura administrativa a través de las descripciones de los puestos que solo aparecen en los organigramas con un nombre. A veces los manuales incluyen los organigramas, alguna otra información que sea de utilidad para familiarizar al personal con los objetivos, políticas y planes generales de la empresa".(4)

3.2.MANUAL DE ORGANIZACION

3.2.1. CONCEPTO

Rodríguez Valencia Joaquín, dice que los manuales de organización son los que exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa.(5)

Manual de organización es aquel que establece las funciones, actividades, jerarquías, autoridades, responsabilidades, análisis de puestos, etc., para una empresa.(6)

Como podemos observar estos manuales son de gran utilidad para los empleados, porque en ellos les explica cómo deben desempeñarse dentro de la organización de la empresa.

3.2.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Los objetivos de los manuales van siempre de acuerdo a cada empresa y su situación, si la empresa inicia sus operaciones, si quiere integrarse a otras empresas, si está en expansión, si es una empresa madura. Sin embargo se tiene un esquema de cuáles se consideran los objetivos básicos de los manuales. Estos son:

1. Proporcionar información relativa al puesto que se ocupa.
2. Evitar duplicidad de funciones.
3. Distribuir cargas de trabajo.
4. Permitir al personal de nuevo ingreso, ubicarse de una manera general en su nuevo puesto.
5. Distinguir líneas de autoridad.
6. Dar al usuario un sistema de referencia estandarizada.
7. Proporcionar documentación, estudiar las políticas y procedimientos de la organización. Este objetivo tiene como finalidad que la información vital de la empresa no se quede en unas solas personas o se pierda, si éstas se van de la empresa.
8. Servir como sistema de archivo portátil. Si surgen dudas se acude al manual en lugar de buscar en montones de papeles diversos.
9. Ser una influencia definitiva, cuando los manuales tienen buenas políticas y están claras y bien definidas, la empresa entonces cambia al personal directivo.
10. Ayudar a la toma de decisiones de acuerdo siempre a los reglamentos del gobierno federal y demás órganos reguladores.
11. Servir como instrumento de adiestramiento de empleados de nuevo ingreso.
12. Ahorrar tiempo y asegurar respuestas exactas en caso de dudas a través de su consulta.
13. Reducir el archivo de información.

3.2.3. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones y básicamente nos indica que:

a) Los recursos de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.

b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe proceder al acto de supervisión.

c) Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas, cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.

La acción de organizar no se limita o enfoca sólo al desarrollo de un manual de organización, sino en la centralización de los objetivos del organismo; principalmente en el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

De una estimación de estos y otros factores relacionados entre sí, se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama.

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

- Objetivos de la empresa.
- Canales de comunicación.

- Bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc.).

- Relaciones en forma personal con autoridad de línea y de asesoría.

- Deberes y responsabilidades de cada puesto especifico.

3.3.METODOLOGIA PARA SU ELABORACION

Es imprescindible una metodología cuidadosa si se desea producir un buen manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente.

Es por ello que se empieza con una buena planeación; en esta parte se presentan algunas indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos que simplificarán los esfuerzos al respecto.

A) ¿DE QUIEN ES LA REPONSABILIDAD?

Primeramente hay que determinar dónde reside la responsabilidad dentro de la organización de elaborar los manuales administrativos.

Cuando la elaboración de los manuales no está centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole: cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre sí.

Para agregar otro aspecto más, hay funciones y operaciones importantes como las de finanzas, personal, que ni siquiera tienen manuales.

La solución a estos problemas puede ser de dos maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, tal unidad orgánica es conocida como las denominaciones siguientes: Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Servicios Administrativos, Planeación y Organización, etc.

La segunda solución es, en el caso de que no exista dentro de la empresa una unidad orgánica para este tipo de trabajo por motivos presupuestales, la opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos, que se encargarian de realizar este tipo de trabajo técnico.

B) PLANEACION DE LA ELABORACION DE MANUALES

La planeación, significa identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

Es decir, que planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para llegar a dicho objetivo.

La preparación de un plan está basada por consiguiente en dos motivos igualmente importantes.

a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.

b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc..

Una planeación, sólidamente basada en estos dos puntos, permite determinar con cierta facilidad lo que en el futuro se deberá hacer, quién deberá hacerlo, cuándo, dónde y cómo. Y son precisamente estos elementos que necesita la unidad administrativa responsable para poder definir mejor los contornos de su propia actividad.

La necesidad de planear se hace más evidente si nos convencemos de que, sin una adecuada programación, el trabajo se hace de manera absolutamente irracional.

En el caso del trabajo de racionalización administrativa, los inconvenientes más claros pueden ser identificados en los sistemáticos retrasos con que se llega a la obtención de resultados; en la falta de informaciones esenciales; en la numerosa duplicación de trabajos; en la frecuencia con que se producen excesos de trabajo; en la necesidad de obligar al personal a trabajar horas extras; en la elección equivocada de maquinaria y equipo; y en la escasa importancia que se concede a una racional distribución de los puestos de trabajo. Dada una situación así, es evidente la absoluta falta de ideas sobre las finalidades que se pueden alcanzar mediante el trabajo de oficina y los procedimientos más oportunos para su realización.

A continuación se exponen algunos indicadores para llevar a cabo la planeación

a) Disponga del tiempo suficiente para la planeación. Si no planea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.

b) Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no sólo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.

c) Confirme por escrito todas las estimaciones de *tiempo, dinero* y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales "de momento" y posteriormente se olvidan de ellas.

d) Planee desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.

e) Anticípese a los problemas. Repare en los problemas antes que se presenten, esto da como resultado un gran beneficio.

C) PROGRAMACION DEL PLAN

En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

Exsiten dos técnicas de programación aplicables para la elaboración de manuales, las gráficas PERT que significan "Técnica de evaluación y revisión de programa" y las gráficas CPM que significan "método del camino crítico".

La programación de una gráfica PERT en un manual es relativamente sencilla, y representa una ayuda muy valiosa para organizar el flujo de trabajo.

A continuación se muestra cómo se desarrolla una gráfica PERT y cómo se determina la ruta crítica y el tiempo mínimo requerido para completar el programa.

a) Divida la elaboración de los manuales en un número de etapas pequeñas. Cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica PERT.

b) Determine la secuencia en la que deben realizar las actividades, como la recolección de información de varias fuentes distintas, se pueden llevar a cabo durante el mismo período.

c) Estructure la secuencia en *forma de gráfica de flujo.*

d) Determine una estimación de tiempo en días o semanas de trabajo por cada etapa de la gráfica.

e) Especifique la estimación de tiempo para cada etapa de la gráfica.

f) Determine el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.

La ruta con mayor requerimiento total de tiempo es la llamada ruta crítica. Está en la cantidad mínima de tiempo en que se puede terminar la elaboración de un manual. Cualquier decisión en la ejecución de una actividad en la ruta crítica retrasa la conclusión del manual.

La diferencia de una ruta crítica y una no crítica es la diferencia de margen de tiempo más amplio que se tiene. Este margen más amplio de tiempo puede ser de mucha utilidad, ya que si se sufre un retraso en una trayectoria no crítica, se sabrá con exactitud cuanto margen se tiene antes que el manual se salga del programa estimado.

Otra técnica de programación que sirve para planear la elaboración de manuales es la gráfica de barras. Para preparar una gráfica de barras el proceso de elaboración de los manuales también se dividen en un número determinado de actividades.

La gráfica de barras se usa en la misma forma que la gráfica PERT para planear todo el proceso de elaboración. Sin embargo a diferencia de la grafica de pert, la de barras no indica las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso. Por esta razón se prefiere casi siempre la gráfica pert como instrumento general de planeación.

La gráfica de barras es más eficaz para planear el papel de cada persona en la elaboración del manual, todos los que participan en el proyecto deben tener una gráfica de barras para especificar sus responsabilidades y controlar el avance.

D) PRESUPUESTO

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Pero no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual. Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente. Cuando esté solicitando las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, solicite también una estimación de costos y cuánto tiempo tendrá efecto tal estimación.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo. Otros organismos le cargan a su departamento sólo los gastos ajenos o adicionales que se requieren para producir los manuales, otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos, y el cual absorve todos los costos.

Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez en que se elabora un manual, será necesario incluir todos los costos pertinentes.

EL PROCESO DE ELABORACION

En esta parte se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos, aunque no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias más generalizadas en la práctica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo a criterios específicos.

A) RECOPILACION DE LA INFORMACION.

Ya concluida la planeación, estaremos preparados para comenzar la recopilación y organización de toda la información que se integrará al manual.

Comunicaciones. El primer paso es formular una serie de oficios, dirigidos a los funcionarios de las unidades administrativas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales.

METODOS PARA RECOLECTAR INFORMACION

La información que se requiere se obtendrá normalmente siguiendo uno o varios de estos métodos: investigación documental, observación, cuestionarios y entrevistas.

INVESTIGACION DOCUMENTAL. Trata principalmente de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, escrita, gráfica, sobre el objeto definido de estudio que se trate. Toda técnica requiere de "Fuentes: (archivos, personas) y medios (documentos, leyes, circulares, instructivos, reportes, etc.).

OBSERVACION. Implica observar cómo realiza una persona actividades específicas y anotar todas sus acciones en la secuencia correcta, tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar datos obtenidos en la investigación documental. Este método es útil cuando las personas que ejecutan manualmente actividades u operaciones tienen dificultad para aplicar lo que hacen.

CUESTIONARIO. Es una forma de reunir datos: su contenido tiene por objeto descubrir hechos y opiniones, reunir datos objetivos cuantitativos. La preparación de formularios en los cuales se debe registrar la información que se necesita recolectar debe hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende su formación.

Los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

ENTREVISTA. Dentro de las técnicas o métodos de recolección de información la más importante por su contenido, y aplicación, es la entrevista. La entrevista es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.

B) PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION.

Después de reunir todos los datos, el paso siguiente es organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se

mantenga un sentido de continuidad y uniformidad. También es importante indicar las contradicciones a medida de que se van presentando, a fin de poder eliminarlos posteriormente; para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

Durante la evaluación de los manuales, pueden presentarse dificultades al determinarse funciones y actividades en forma "escrita y oficial", ya que intereses particulares pueden producir resistencia o desinterés por terminar con éxito tales manuales, o bien, en que no se apliquen las especificaciones contenidas en los mismos, en la forma debida. Por ello, los analistas encargados de elaborar los manuales deben hacer uso de su sensibilidad, buen trato y adecuadas relaciones humanas, para obtener la colaboración del personal, así como un acuerdo del formato de estos documentos y sobre todo lograr que los manuales sean funcionales y sirvan como instrumentos a fin de evitar la falta de alimentación de competencias y responsabilidades entre los funcionarios.

C) FORMATO Y COMPOSICION

Ya organizada la información para el manual, se analiza con todo y el formato con el que debe presentarse, ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Aquí se debe especificar la clase, grado, peso y color del papel que deberá usarse, además de la tinta y tipo de encuadernación que tendrá el manual; como por ejemplo: de anillos, de ganchos, a postes o de correas, según convenga a la empresa.

El manual debe tener también una numeración de páginas que consiste en decidir cómo numerar cada una de ellas. Hay tres formas de numeración para las páginas y son: la numeración de páginas por secciones, la numeración de las páginas de documentos y la numeración de páginas por su composición.

Numeración de páginas por secciones. En este método, las páginas de cada una de las secciones se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y guión. Por ejemplo:

1-10 (Página 10 de la sección 1) 2-3 (Página 3 de la sección 2).

Este método es adecuado si sólo se deben añadir o disminuir páginas al final y no en el centro de la sección.

Numeración de las páginas de documentos. Aquí se compagina individualmente cada política, procedimiento o puesto. Por ejemplo:

Si una política financiera 40-45 tiene dos páginas, se numeran 1,2.

Aunque este método es un poco más complejo para el usuario, tiene la flexibilidad que necesita el analista. Las revisiones y las eliminaciones requieren sólo un cambio de los números de páginas de la política o del procedimiento y no se ve afectada otra parte del manual.

Numeración de las páginas por su composición. Se refiere a la distribución del texto sobre la página. Una adecuada composición, facilita su lectura. Por ejemplo:

1. Para realizar la función de cobranza, el cobrador deberá seguir los siguientes pasos:

A. Solicitar a la encargada de facturas pendientes, las notas pendientes de cobro.
B. Realizar la cobranza de las notas más atrasadas.

REVISION Y APROBACION

REVISION. El analista tiene que coordinar todos los esfuerzos de las revisiones y asegurarse que se lleven a cabo las correciones necesarias. Para reducir los problemas de revisión el analista tiene que revisar el material del manual junto con el coordinador.

Durante la fase de revisión el coordinador de ésta se ubicará a considerar los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar criticas específicas y constructivas.
- Revisar con detalle la primera vez y hacer todos los cambios entonces.
- Revisar y devolver rápidamente el material dentro del período de tiempo acordado.
- Evitar cambios sólo por gustos personales.

Una vez que se cuenta con el proyecto del manual, es necesario someterlo a una rigurosa revisión final, con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo es la necesaria, además de comprobar que no tiene contradicciones, ni laguna o traslape entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.

APROBACION. La aprobación se deberá someter a las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar su reproducción y posteriormente la distribución. En la práctica esta aprobación se hace de dos maneras:

a) Que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja.
b) Que la aprobación aparezca en una sola hoja, y ésta se coloque al principio del manual, después de la identificación.

3.4.DISTRIBUCION DEL MANUAL

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, operaciones y actividades indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución es el de asignar los manuales a los puestos y no a las personas. Por ejemplo:

Arturo Orea R. Debe tener un manual de procedimientos del depatamento de personal, no por ser Arturo Orea, sino porque lo necesita para realizar adecuadamente su trabajo de supervisor de selección y contratación. La naturaleza del puesto es lo que determina si alguien recibe o no un manual.

Los manuales tienen un costo por ello no se pueden distribuir innecesariamente. Por ejemplo, si el jefe del departamento de contabilidad desea un ejemplar del manual de procedimientos de personal, pero en realidad no lo necesita, no se le debe proporcionar. La excepción es quizá en el caso de que el gerente general y la dirección superior, deban tener un juego completo de manuales.

Cuando se utilizan adecuadamente los manuales, pueden lograrse un importante ahorro de costos mediante una distibución reducida.

Es importante hacer hincapié que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan cosultar tales documentos, por tanto solo a ellos hay que proporcionárselos.

Se recomienda que la unidad orgánica responsable de racionalidad administrativa, elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el propósito de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos.

Por tal efecto habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona que tiene un ejemplar en su poder.

Existen dos razones importantes para retener los manuales.

A) Por seguridad es decir, evitar que los manuales pasen a manos de los competidores. Y mucha gente que sale de una empresa, irá seguramente con la competencia.

B) Por costos, es decir el manual tiene un costo de elaboración. Es poco pertinente dejar que salga de la empresa un documento que cuesta dinero. Si desaparecen los manuales habrá que entregar otros ejemplares a los nuevos empleados.

La unidad de sistemas y procedimientos, deberá proporcionar una lista de los manuales asignados a cada puesto, al departamento de personal y, como parte de la entrevista de despedida, recuperar esos manuales y devolverlo a la unidad administrativa que los entregó.

3.5.MANTENIMIENTO O ACTUALIZACION DEL MANUAL

Un manual no concluye nunca. Hay que estarlo actualizando constantemente.

REVISIONES PERIODICAS

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.

Si no actualizamos los manuales, se pierde el tiempo y el dinero que se emplean en su elaboración. A los seis meses de implantado un manual necesitará una revisión; a los dos años el manual no tendrá un valor total. Por lo menos el 10% de información contenida será inexacta. Por tanto el manual pierde eficiencia. Dado a ello, habrá que planear revisiones y actualizaciones cuando se empiece a elaborar un manual.

En la mayoría de los organismos sociales se producen cambios con gran rapidez provocando que la tarea de actualización de los manuales, sea una actividad permanente. En el caso de que los manuales contengan aspectos legales, también deberán someterse a revisión, una vez al año.

Para llevar a cabo las actualizaciones de los manuales podemos hablar de dos métodos; las "no planeadas" y las "planeadas".

ACTUALIZACIONES NO PLANEADAS

La mayoria de las empresas realizan actualizaciones de sus manuales conforme sean necesarias (por ejemplo establecimiento de nuevas políticas, cambio o creación de nuevos procedimientos, creación de nuevos puestos, etc.) cualquiera que sean las circunstancias, es responsabilidad de la unidad administrativa encargada de la actualizción de los manuales hacerlo lo más rápido posible.

Uno de los obstáculos más importantes para desarrollar la actualización es lograr que se apruebe la revisión. Es conveniente establecer un procedimiento entre la administración y el coordinador para fijar plazos razonables de entrega del material revisado de las actualizaciones.

ACTUALIZACIONES PLANEADAS

La mayoría de los organismos sociales actualizan sus manuales administrativos sin una planeación de actualizaciones.

La revisión de todos los manuales deberá hacerse cuando menos cada año. Si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario efectuar las revisiones dos veces al año.

Puede ser conveniente planear por secciones las revisiones periódicas, en lugar de intentar modificar todo el manual de una sola vez.

Este tipo de programación escalonada facilita coordinar las revisiones. Se convierte en parte del programa de trabajo, en vez de ser proyectos anuales que son fáciles de responder o aplazar. Además, al realizar las actualizaciones por secciones, se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión.

Cuando las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares, se logrará que los manuales, conserven su eficacia.

Las revisiones periódicas por otro lado son una forma de motivar a los usuarios de los manuales. Estos entenderán claramente que tienen la responsabilidad de mantener el manual actualizado y se dan cuenta del interés que tiene el responsable.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Si la actualización es planeada o no planeada, la unidad orgánica tendrá la responsabilidad de que exista una adecuada comunicación de los temas y de que se mantenga un registro adecuado de todos los cambios.

RECOMENDACIONES GENERALES

- La unidad administrativa responsable deberá establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados a la realidad.

- Cuando una unidad orgánica necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad administrativa responsable, para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales del organismo y proveer los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.

- La unidad administrativa responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridas para la elaboración del original de los mismos.

- Cuando publiquen textos revisados para el manual, habrá que indicar a los usuarios cuáles permanecen vigentes. El mejor método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical al lado del texto a mano izquierda.

- Será necesario, llevar registro de todos los cambios realizados en cada tipo de manual (o los cambios no aceptados) y las razones para ellos.

- Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado, junto con notas que indiquen fechas en que estuviera en vigor.

PROCESO DE ACTUALIZACION

El problema de mantener los manuales al dia siempre está presente.

Cuando la Dirección Superior presta atención a la planeación de la organización, los cambios en la estructura organizacional se harán con tanta frecuencia como sea requerido, con el propósito de resolver los poblemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de funciones o de rutinas de personal se anunciarán por medio de un memorandum y se reflejarán a la mayor brevedad posible en los manuales admistrativos.

En la mayoría de las organizaciones, se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos, que prestan bastante importancia. Deberán reflejarse rápidamente en el manual de organización o de procedimientos, aunque sea necesario volver a redactar o suplementar el documento relativo a la interpretación de la estructura organizacional y la estructura de la empresa.

Siempre que los cambios no sean agitados como para confundirse con un progreso, no deberá hacerse resistencia a las revisiones del manual. Las revisiones al manual son un proceso constante.

PLANEACION DE LA ACTUALIZACION

La planeación establece "lo que se va hacer", después viene el trabajo de sistemas y procedimientos u organización y métodos para determinar "cómo", se ejecutarán las actividades autorizadas y asignadas.

El trabajo de planeación no termina con la publicación de un manual administrativo sino que se extiende hasta su revisión y actualización. Los sistemas efectivos y el trabajo de procedimientos proceden de, y por lo tanto dependen, del trabajo de planeación.

La utilidad de los manuales administrativos se basa en la veracidad de la información que contienen, por lo tanto es imprescindible mantenerlos de manera permanente y actualizados a través de revisiones programadas.

EJECUCION DE LA ACTUALIZACION

Aquí se consideran las medidas tendientes a mantener en vigencia los manuales administrativos. En la mayoría de las organizaciones se llevan a cabo cambios constantes, debido a que se integran nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos rutinarios.

La intercalación. Ante la situación de cambios, deberán observarse los siguientes aspectos:

- Redacción de una nueva: función, procedimientos, políticas, en hojas prediseñadas. En algunas organizaciones se suelen utilizar hojas de colores así como también tipos de impresión distintos a los utilizados originalmente en el manual con la finalidad de resaltar el cambio.

- La indicación de sí la descripción sustituye anteriores disposiciones por lo general la fecha de entrada en funcionamiento es suficiente para controlar la época en que ha sido puesto en marcha un procedimiento, una política, etc. . Sin embargo, no es

suficiente para garantizar que la disposición a la que se hace referencia sea más reciente y por tanto la única válida en la actualidad, por este motivo, es oportuno que las últimas instrucciones lleven la indicación "sustituye a la anterior disposición entrada en funcionamiento al que pierde todo valor y debe ser destruida".

- Inserción de la nueva función, política o procedimiento en el manual con la anticipación necesaria a su entrada en vigencia, con el propósito de que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.

Eliminación. Como regla general la función, procedimiento, política, reemplazada tiene que ser eliminada, del manual el día en que lo nuevo entre en vigencia destruyendo las hojas o bien, archivándolas en una carpeta fuera de vigencia. Sin embargo, se recomienda, que se proceda a destruir las hojas reemplazadas.

Todos los cambios a los manuales deben pasar por un control central, para que se tenga la autorización y conformidad adecuados en los resultados. De no llevar a cabo este control, resultarán confusiones y malas interpretaciones.

Por el creciente volumen de operaciones, el incremento de personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas, quizás se agregue nuevo material cada tres o seis meses al manual, junto con ciertas modificaciones al material anterior. Sí se preveen un número considerable de hojas revisadas, debe seleccionarse una encuadernación adecuada para integrar estos cambios.

Existen tres características básicas en los manuales administrativos:

Legibilidad, referencia y revisiones. Sin embargo, en la práctica se presenta mucho interés en las revisiones. Para ayudar al mantenimiento de los manuales, una práctica excelente es averiguar lo que piensan de él sus usuarios.

3.6.HERRAMIENTAS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Su principal herramienta es el análisis de puestos, aunque también se le considera como contenido. Como herramienta para la elaboración de los manuales de organización comprende ciertos instrumentos que nos dan la información requerida para desarrollar las diferentes partes que forman el contenido del manual. Para ello se requiere de la investigación de campo, esta herramienta o instrumento consume mucho tiempo, por ello se acude a archivos de la empresa, en caso de que el manual a elaborar sea el primero de la historia de la empresa el investigador deberá buscar memorándums, circulares o cartas donde se marcaron algunas políticas de la empresa. En el caso de que ya exista un manual, este se toma como base de la investigación, para esto se utilizan las siguiente herramientas:

Cuestionarios.- Si la información que se requiere es muy especifica y se debe obtener de varias personas es conveniente el uso de algún tipo de cuestionario, éste debe estar bien diseñado y buscar obtener información objetiva, lo cual no sólo depende del que aplica el cuestionario, sino también del entrevistado, presentan la desventaja de ser impersonal y los participantes pocas veces dan información complementaria, siendo necesario algunas veces el uso de esta herramienta.

Entrevista.- La entrevista es muy recomendable como medio de obtener información, se considera como una de las más usadas por lo efectivo que puede ser; necesita una mayor concentración que un cuestionario ya que requiere habilidad por parte del entrevistador para lograr que no se salga del tema y se toquen los puntos importantes.

Hay algunos puntos que debemos considerar para llevar a cabo la entrevista:

1) Debemos seleccionar a la persona adecuada, tanto como para entrevistar como para realizar la entrevista.

2) Realizar las preguntas previamente.

3) Hacer buen uso del tiempo asignado para la entrevista.

4) Evitar interrupciones.

5) Tomar nota de todo lo que se platica en la entrevista.

6) Modificar la información.

Observación.- La observación se realiza checando cómo se desarrollan actividades específicas, se debe anotar y registrar todas las acciones en la secuencia en que se dan, este método es útil cuando los trabajadores no saben explicar detalladamente sus funciones. Presenta la dificultad de tiempo y que puede llegar a ser molesto para la persona que es observada, aumenta el conocimiento de las áreas, equipo y maquinaria que se usa.

3.7.ORGANIGRAMA

3.7.1. CONCEPTO

Entre más grande es una empresa más crece el número de unidades de trabajo y se tendrán que aumentar niveles de supervisión, creando que tanto los puestos de

supervisores como los puestos subordinados se alejen cada vez más de los resultados que la empresa persigue.

Todos en la empresa requieren conocer como afectan sus actividades en la totalidad de lo que la empresa es y de lo que hace; algunas empresas para mostrar su estructura, es decir, su organización interior, hacen uso de los organigramas, éstos muestran las funciones, departamentos o posiciones de la organización gráficamente, también muestran como estas posiciones están relacionadas a través de líneas horizontales o verticales, estas líneas conectan las unidades individuales, las cuales se representan por casillas, las líneas representan la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Algunas empresas consideran poco conveniente utilizar los organigramas argumentando que tales gráficas muestran a los empleados que toda la autoridad y responsabilidad se encuentran contenidas en los primeros niveles siendo este hecho un poco desmoralizante.

Las que sí elaboran organigramas declaran que la utilidad de éstos se basa en que define la autoridad, y aclaran la responsabilidad por resultados. El organigrama siempre mostrará cinco aspectos fundamentales de la estructura de una organización, además de dar información sobre los elementos de la estructura administrativa: (7)

División del trabajo.- Cada casilla siempre representa un individuo o - sub unidad de trabajo, cada uno es responsable de una determinada parte del trabajo de la empresa.

Gerentes y subordinados.- Las líneas entre las casillas indican quienes son los supervisores y quienes los subordinados; muestran la cadena de mando (jerarquía).

Tipo de trabajo que se ejecuta.- Las etiquetas o nombres que se den a las casillas indican las diferentes funciones que cada unidad de trabajo tiene, esto nos ayuda a determinar su responsabilidad.

Agrupación de los segmentos de trabajo.- La gráfica nos indica la manera en que se han agrupado las funciones, es decir bajo qué criterio se dividen las actividades.

Niveles gerenciales.- La gráfica indica quiénes son gerentes y quiénes subordinados. Los empleados bajo el mando de un gerente se encuentran en el mismo nivel gerencial, no importa donde aparezcan en el organigrama.

Si nosotros leemos las casillas o etiquetas del organigrama y observamos cómo es su agrupación, podemos determinar el grado de especialización requerido para esa función o área.

Se puede juzgar cual es el tamaño de una organización analizando su organigrama, aunque es posible que se forme una idea errónea del tamaño de la empresa, si al analizar el organigrama no se cuenta con información que complemente el diagrama.

Todas las organizaciones tienen necesidad de ser graficadas, aún las deficientes, porque las gráficas indican cómo se relacionan los departamentos a lo largo de las líneas de autoridad. Es por ello que se considera sorprendente que haya gerentes orgullosos de no tener organigramas o que los consideran como fórmulas secretas dentro de la misma empresa. Sin embargo, "los organigramas muestran sólo las relaciones formales de autoridad". (8)

Aunque es conveniente no dejar de lado las relaciones informales porque también son fuentes de información.

Los organigramas deberán ser lo más claro posible, por lo que se aconseja que no se tenga una gran cantidad de cuadros o casillas, ya que esto complicaría el entendimiento de la estructura. Se deben separar los cuadros o casillas por distancias apropiadas; como los organigramas se hacen para representar la estructura del cuerpo administrativo no deben incluir a los obreros o trabajadores, al menos que sean organigramas departamentales.

Algunas empresas señalan hasta arriba a la asamblea general de accionistas, porque éstos en un momento pueden afectar la toma de decisiones, se terminan con los jefes y supervisores del último nivel.

Los organigramas llevan siempre el nombre del puesto, ya que el nombre de la persona que ocupa el puesto no es tan importante; si se requiere mencionar se pondrá el nombre del puesto con letras grandes y el nombre de la persona en letras pequeñas dentro del mismo cuadro.

Los organigramas no deben tener mucha información, sólo se debe dar a conocer la estructura administrativa, si tratáramos de utilizar los organigramas para dar a conocer el grado de autoridad – responsabilidad, la organización informal, la comunicación entre los departamentos, quitaría el valor informativo al organigrama haciéndolo confuso.

Los organigramas también son conocidos como gráficas de organización o cartas de organización. Un organigrama es la manera más sencilla de describir cómo es una estructura de organización, ya que es necesario graficar la alta administración, así como la organización más detallada de cada departamento; los organigramas siempre mostrarán los principales puestos, canales de comunicación y de mando, así como también los principales instrumentos de coordinación como los comités formales, muestran las principales unidades de organización y los niveles jerárquicos.

3.7.2.VENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

Se puede considerar que una de las ventajas principales consiste en que al personal y a las personas ajenas a la empresa se les da un panorama general de como está formada la empresa de manera sencilla y lo más claro posible; con el organigrama se define mejor la responsabilidad de los gerentes y subordinados, además con un diagrama podemos determinar, si se presenta un problema, quién es él más idóneo para resolverlo.

Otra ventaja se presenta cuando se elabora el organigrama, su elaboración puede presentar a los gerentes defectos organizacionales, como posibles fuentes de conflicto o áreas donde se de duplicación de funciones. Hay administradores que consideran que se logrará un mejor espíritu de equipo no utilizando organigramas; esto puede causar que se dé pié a la creación de intrigas, frustración, evasión de responsabilidad, que no exista una buena coordinación, una duplicación de los esfuerzos, las decisiones se toman de manera incierta, en pocas palabras se dá una alta ineficiencia en la organización.

En algunas ocasiones con sólo trazar las líneas de autoridad para la toma de decisiones se muestra inconsistencia y complejidad conduciendo a su corrección. El organigrama siempre da la información al personal de nuevo ingreso para darles a conocer la forma en que ellos encajan en la estructura total. Las empresas con organigramas amplios tienen estructuras organizacionales más sólidas que las que no cuentan con organigrama.

3.7.3.DESVENTAJAS DEL ORGANIGRAMA

Una de las mayores desventajas son que por contar con poca información necesitan de información complementaria, de lo contrario son obscuros e imprecisos. No indican quien tiene mayor o menor grado de responsabilidad y autoridad en un mismo nivel gerencial. No señalan las relaciones informales de la organización siendo éstas muy importantes dentro de los grupos de trabajo, tampoco señalan los canales de comunicación aún cuando esta desventaja puede ser fácilmente superada marcando el tipo de comunicación paralelamente a las líneas que conectan las casillas o etiquetas.

Por otra parte el organigrama también da cierta información, que tal vez no se quería dar a conocer como el poder económico, estatus de los altos ejecutivos que los empleados deducirían basándose en la distancia respectiva con la casilla del presidente ejecutivo. Los organigramas dan demasiada conciencia, respecto a ser superiores o inferiores en la empresa por lo que tienden a destruir el sentimiento de equipo y crea un sentimiento fuerte de propiedad a quienes aparecen en una casilla.

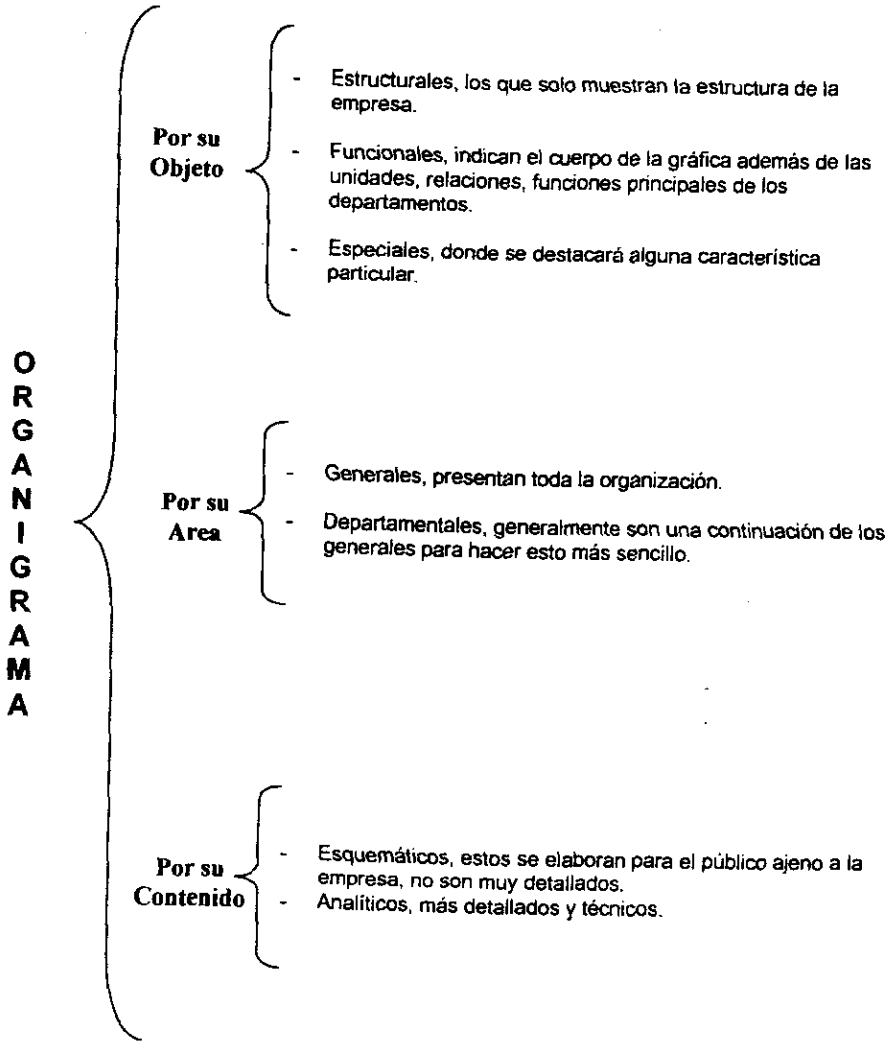
Para una empresa que no cuenta con organigrama será mucho más sencillo cambiarla o reordenarla, una empresa sin organigrama alienta el impulso competitivo para la obtención de mejores puestos. Los organigramas muestran únicamente las relaciones formales de autoridad sin dar atención a las partes de las relaciones informales, tampoco señala qué tanta autoridad existe en algún punto de la estructura porque la autoridad no está sujeta a una medición objetiva.

Muchas de las gráficas de los organigramas muestran a la empresa como se supone que son o fueron en el pasado. Los administradores se niegan a elaborar constantemente los organigramas aún cuando saben que las empresas, al igual que su estructura son dinámicas y que los organigramas fácilmente se vuelven obsoletos.

En los organigramas, algunas veces, se llegan a confundir las relaciones de autoridad con la posición señalada por la casilla, un ejemplo claro de lo anterior es cuando existe alguna clase de autoridad de staff y se pone en la parte superior del organigrama, mientras que algún funcionario con autoridad de línea es puesto uno o dos niveles por debajo.

3.7.4.CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

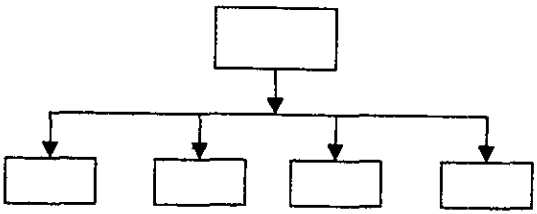
Se presentan tres tipos de clasificación de los organigramas, cada una de estas clasificaciones tiene una subdivisión; para que su clasificación sea clara se presenta el siguiente cuadro sinóptico: [9]


ORGANIGRAMA
Por su Objeto
- Estructurales, los que solo muestran la estructura de la empresa.
- Funcionales, indican el cuerpo de la gráfica además de las unidades, relaciones, funciones principales de los departamentos.
- Especiales, donde se destacará alguna característica particular.
Por su Area
- Generales, presentan toda la organización.
- Departamentales, generalmente son una continuación de los generales para hacer esto más sencillo.
Por su Contenido
- Esquemáticos, estos se elaboran para el público ajeno a la empresa, no son muy detallados.
- Analíticos, más detallados y técnicos.

3.7.5.REPRESENTACION GRAFICA

Los organigramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares. [10]

Organigramas Verticales.- Son los más comunes, donde cada puesto que está subordinado a otro se encuentra siempre en un nivel inferior, con las líneas que unen cada casilla representando la comunicación y la autoridad; Ejemplo:



Algunas veces se aclara qué clase de nivel administrativo es, si es alta administración intermedia o inferior. A veces se separan estos niveles jerárquicos con líneas punteadas, esto hace que los organigramas verticales indiquen de forma objetiva las jerarquías existentes en la estructura.

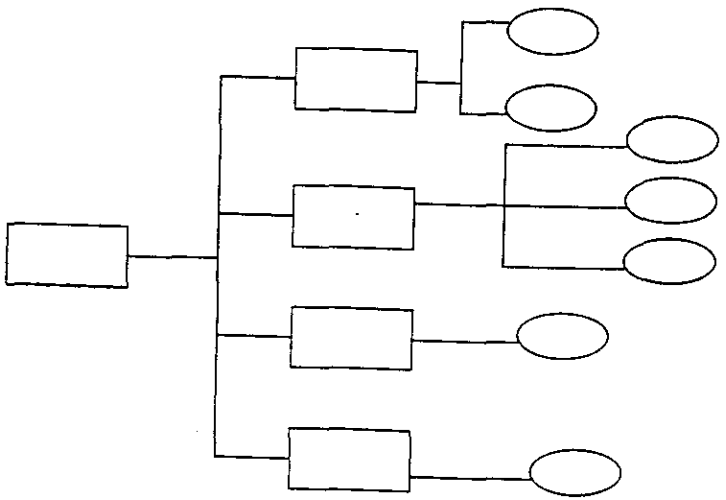
Presentan con dificultad que se produce el "Efecto de Triangulación" [11]. Lo que quiere decir que después del segundo nivel jerárquico se vuelve muy difícil graficar, creándose estructuras muy alargadas siendo que la tendencia actual es la de las organizaciones planas. Esto se puede solucionar de dos maneras:

- Si se trata de organizaciones con muchos departamentos se deberá hacer un diagrama general (complejo), y posteriormente se hará un diagrama por cada uno de los departamentos para simplificar el general.

- La otra solución es colocar a todos los subordinados de un puesto, uno sobre otro quedando ligados con la misma línea de autoridad que correrá por un lado.

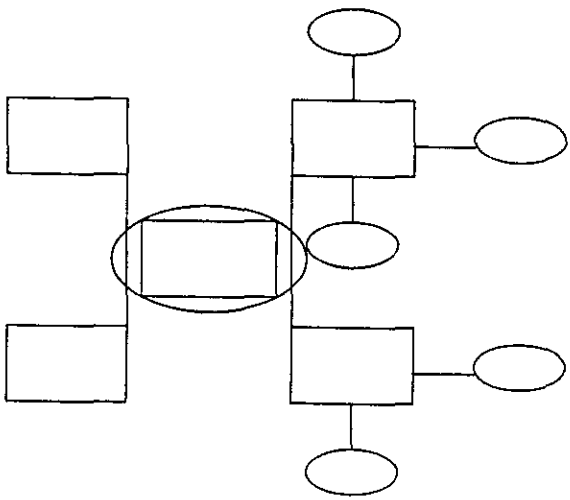
Organigramas Horizontales.- Están diseñados bajo el mismo concepto que el organigrama vertical. En este caso los niveles jerárquicos irán de izquierda a derecha, es decir, se colocará el primer nivel jerárquico a la extrema izquierda y de ahí se parte hacia la derecha.

A continuación se presenta el diagrama correspondiente al organigrama horizontal.



Lo práctico de este tipo de organigramas es que se apegan a la forma en que estamos acostumbrados a leer, se reduce mucho el efecto de Triangulación. Sin embargo, no son muy usados en la práctica y presentan amontonamiento de los nombres de puestos.

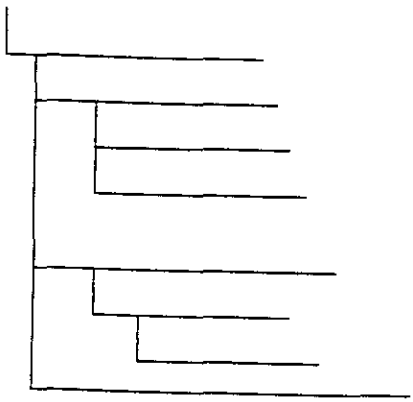
Organigramas Circulares.- Estos diagramas se presentan un tanto complejo, para su entendimiento se forman a partir de un cuadro central donde se concentra la autoridad máxima, a partir de este cuadro se trazan círculos concéntricos, cada uno de estos círculos presenta un nivel de organización. En estos círculos se coloca a todos los jefes inmediatos, las líneas con los que son ligados representan la autoridad y la responsabilidad que existe entre unos y otros.



Este tipo de organigrama señala bien la importancia de los niveles jerárquicos, disminuye la idea de que existe un estatus más alto o más bajo y en cada círculo se pueden colocar más puestos al mismo nivel.

Organigrama Escalar.- En este tipo de organigramas se utilizan diferentes sangrías en el margen izquierdo que representan diferentes niveles. Se acostumbra utilizar distintos tipos de letras para puestos altos y puestos bajos.

Este tipo de organigramas es poco usado por lo que casi no existe información al respecto. Se dice que le resta fuerza objetiva el que no tenga los nombres de los puestos en celdillas separadas, ya que esto hace que no resalten. Resultan sencillos de elaborar. Ejemplo:



Algunos autores consideran una forma de hacer organigramas llamados organigramas mixtos, estos se usan por razones de ahorrar espacio, es una combinación entre organigramas horizontales y verticales.

3.8.ANALISIS DE PUESTOS

3.8.1. CONCEPTO

"El análisis de puestos se define como el proceso de determinación por observación, entrevistas y estudio.

Se define como el informe de las actividades significativas del trabajador, de sus necesidades y de los hechos de naturaleza técnica ambiental, que son específicos de cierto puesto o empleo".[12]

La información relativa a puestos es el material básico empleado para muchos programas, que varían desde los tipos más generales de actividades, como el manejo de personal y su asignación, hasta actividades específicas, como las que definen los límites de autoridad.

La naturaleza de la información requerida sobre puestos varían en tipo y enfoque según las necesidades del programa.

Sin embargo, la información debe ser precisa sin tener en cuenta el uso final que pretenda darse, sin omitir nada relativo al programa, además debe presentarse en la forma más conveniente para su estudio y utilización. Las técnicas de obtención y presentación de esta información se conocen con el nombre de análisis de puestos.

La determinación de labores y las destrezas, conocimientos, capacidades y responsabilidades que se exigen al trabajador para un rendimiento exitoso son las diferencias entre un puesto y otro.

Al análisis de puestos se le puede considerar como una herramienta de los manuales de organización, y como éstos se consideran técnicas o medios para lograr una organización, también así son considerados los análisis o descripciones de puestos.

En éstos se describirán claramente las funciones y actividades a desempeñar en cada uno de los puestos y en todos los departamentos que conforman a la empresa, también marcan los requisitos básicos que una persona debe tener para cubrir cierto puesto.

Los objetivos que se buscan al realizar un análisis de puestos son buscar que los sistemas de trabajo se mejoren, hacer más eficiente la selección de personal, mejorar la valuación, adiestramiento y la capacitación, logrando con esto una buena administración del recurso humano en la empresa.

Con el análisis de puestos se pretende determinar los requisitos que se requieren en cada puesto, estos requisitos pueden ser: habilidades, estudios, experiencia, o alguna especialidad para que cuando el trabajador se haya seleccionado, se haga de acuerdo a las necesidades del puesto, ya que si se presenta una mala capacitación al puesto a ocupar, las labores a desarrollar le causarán ansiedad e incluso frustración, haciendo que el trabajo no sea eficiente.

Para obtener la información, en este tipo de análisis, se puede implementar, ya sea la observación, la entrevista o incluso un cuestionario. Lo que más se recomienda es el uso múltiple de estos tres instrumentos, logrando una información más veraz y más confiable.

El análisis de puestos requiere, en gran parte de su elaboración, que todos los integrantes de la organización tengan una actitud positiva y participativa hacia la elaboración del mismo, ya que entre más exacto sea este análisis más beneficios reportará a los objetos de la empresa.

Este análisis da al jefe inmediato una visión muy amplia de su departamento y también de su departamento con respecto a la empresa, si el análisis es específico de un departamento.

" La técnica conocida con el nombre de análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable saber con precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien ".[13]

Los análisis de puestos representan para los directivos una buena posibilidad de saber las obligaciones y características de cada uno de los puestos en un momento dado y sin consumo de tiempo útil para ello. Para los supervisores representan un modo de control para exigir apropiadamente las obligaciones que le corresponden a cada trabajador.

Para los trabajadores representa una de las operaciones que conforman sus labores. Debemos de recordar que los mayores beneficios que reportan son para el departamento de personal, ya que la información que se recaba es básica para las numerosas actividades que debe coordinar, si se quiere cumplir su función estimulante de eficiencia y cooperación de los trabajadores.

El que no exista un correcto análisis de puestos origina incertidumbre sobre a quien corresponde realizar cierta actividad, propicia el desconocimiento de cualidades y responsabilidades de cada trabajo, hace que sea muy difícil exigir el cumplimiento de las obligaciones, da lugar a discusiones sobre cómo se ha de desarrollar el trabajo, facilita que se eludan responsabilidades o que exista alguna fuga de obligaciones, su selección de personal será deficiente entorpeciendo la planeación y distribución de las actividades. Dificulta una correcta remuneración e impide realizar el mejoramiento de cualquier sistema de trabajo.

La dificultad del análisis de puestos estriba en que los puestos no están integrados sólo por funciones tangibles, sino por elementos impalpables como son la forma en que se realiza el trabajo, la responsabilidad que implica, las aptitudes que suponen riesgos, etc. . si es una empresa industrial, está lista de elementos impalpables; aumenta porque en una empresa de este tipo el producto es resultado de varias manos y de máquinas.

Es bueno mencionar que el análisis de puestos actualmente incluye a la descripción de puestos, se reunen ambas herramientas en una sola. En la práctica es lo que realmente sucede debido a que es mucho más manejable la información, claro que mucho depende de la decisión que al respecto tome la alta dirección.

El funcionamiento de un análisis de puestos es la separación y ordenamiento científico de todos los elementos que integran un puesto, casi siempre tenemos una idea del puesto, pero muchos de los elementos que forman dicho puesto no están diferenciados, ni ordenados.

Se requerirá entonces recabar todos los datos necesarios, separar elementos objetivos que constituyen el trabajo de ordenar los datos que se obtengan de una manera lógica, ponerlos por escrito de una manera sistemática. La forma escrita en que se consignan las operaciones que realiza el trabajador en su puesto es lo que conocemos como descripción de puestos. También existe la especificación de puestos que consiste en la anotación de los requisitos de habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo.

3.8.2.ACTIVIDADES PREVIAS AL ANALISIS DE PUESTOS

Existen algunas actividades previas que debemos de tomar en cuenta para la realización del análisis, si éste ha de hacerse de la mejor manera posible:

Aprobación de la gerencia.- En ésta como en todas las acciones a implementar en una empresa se inicia con la autorización de la gerencia, se deberá de convencer de los beneficios que una inversión de este tipo dejará a la empresa, la disminución de costos y otros factores que sean favorables al análisis de puestos.

Determinación de sus objetivos.- Es necesario marcar los objetivos antes del análisis para poder definir claramente cuál es su finalidad ya que si el análisis es genérico e indeterminado en cuanto a sus fines perderá parte de la efectividad que lo hace útil.

Al realizar los objetivos, éstos determinan el tipo de factores que se investiguen, la extensión del análisis y qué tan minuciosos sean los datos ahí puestos.

Información a los trabajadores.- Si existe oposición o falta de cooperación por parte de los trabajadores los beneficios que se obtengan de un análisis de puestos no muy exacto serán muy limitados; es mejor tratar de instruir y convencer al personal de que es de gran utilidad.

Esto se logrará a través del uso de folletos, carteles y circulares haciéndoles sentir en ellos que el trabajador es lo más importante en el análisis de puestos.

Preparación del analista.- Se debe preparar bien al analista previo al análisis, se le deben dar amplios conocimientos en esta técnica, además requieren de una idea amplia sobre los sistemas de producción que se usan en la empresa a analizar, se recomienda que hagan un recorrido por ella para que reciban explicaciones y que acepten de manera introductoria los elementos de cada puesto.

1) MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ; Fundamentos de administración; p. 135

2) Cit Por... RODRIGUEZ VALENCIA Joaquin; Como elaborar y usar los manuales administrativos; p. 57

3) Diccionario enciclopedico ilustrado

4) DALE Ernest; Organización; p.24

5) RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín; Como elaborar y usar los manuales administrativos; p. 93

6) FRANCO DIAZ Eduardo; Diccionario de contabilidad; p. 132

7) STONER James A. F., WANKEL Charles; Administración; p. 282

8) KOONTZ Harold, O'DONNEL Cyril; Administración; p. 398

9) MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ; Fundamentos de administración; p.133

10) REYES PONCE Agustín; Administración de empresas volumen II, p. 228

11) Ob Cit; p. 228

12) FERNANDEZ LARA Guillermo; Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puesto; p. 15

13) Ibit; p. 17

CAPITULO IV

TEORIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CAPITULO IV
TEORIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

4.1.1. CONCEPTO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha de seguirse.

Los manuales de procedimientos "son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa" (1).

El contador público lo define como "aquel cuyas instrucciones están encaminadas a ser aplicadas a una actividad determinada". (2)

4.1.2. OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El presentar unos procedimientos aislados, no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por tanto surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, de manera sistemática, en un documento, que es el manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, como instrumentos administrativos que apoyan el *¿Qué hacer? institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación,* dirección y control administrativo, y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son:

a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.

b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se componen cada uno de los procedimientos.

c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.

d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.

e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.

f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

4.1.3. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de una organización.

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde, y para qué han de realizarse.

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

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable, referida a su estructura procedimental.

4.1.4. TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en:

- Manuales de procedimientos de oficina .
- Manuales de procedimientos de fábrica.
- También pueden referirse a las siguientes:

- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: el manual de reclutamiento y selección del personal.

- A prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo; manual de procedimientos de ventas, manual de producción, manual de finanzas, etc..

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en :

- Manual de procedimientos generales. Es el que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.

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

Se puede deducir que el manual de procedimientos es un documento de los "cómos".

- Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización.

- Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general.

- Cómo atender y resolver reclamaciones de los clientes.

4.1.5. COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que se desea lograr. Para ello, el analista de sistemas deberá hacer las siguientes preguntas: [3]

1.- ¿ Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos ?

El objetivo tiene su razón de ser en algunos motivos fundamentales:

- La necesidad de garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Reducir el período de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiado rápidas.
- Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.

2. - ¿ Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?

- Es muy probable que el manual permita a los usuarios aprender un nuevo sistema de contabilidad con rapidez y facilidad. Que sirva como guía para aclarar dudas del personal.

- El manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.

3. - ¿ Qué espera mi departamento y yo lograr con el manual de procedimientos?

- Básicamente lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar o actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, ayudando con esto a la eficiencia de mi departamento.

- Una vez determinado los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al analista de sistemas a tener la certeza de que son lógicos. Cuando tengamos que definir los objetivos del manual de procedimientos, hay que recordar que tienen un propósito común: obtener resultados. El propósito del manual de procedimientos es " asegurar que sus usuarios se comporten de una manera especifica ".

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tiende a dar una fisonomía más definida de la estructura procedimental de un organismo social, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar un cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un manual de procedimientos bien elaborado viene a constituir una valiosa técnica administrativa. Se puede comprobar esto si consideramos que, los manuales de procedimientos vienen a ser conductos por los cuales fluye todo el sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

4.1.6. CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es preciso tratar cuál tiene que ser ahora en la práctica su contenido.

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales, puede decir que un manual no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Desde luego, es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe de estar sobre cargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo. En otras palabras, la sencillez y profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

Sin embargo, sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado vago adquiere mayor relieve solamente cuando se desciende a cada una de las situaciones del organismo social. A este propósito mencionaremos solamente que son mínimas las informaciones necesarias para identificar los criterios de actuación y los dispositivos del control a que identifican las operaciones más complejas. Igualmente un número relativamente exiguo de informaciones puede permitir describir en forma satisfactoria las operaciones y los procedimientos existentes en una pequeña empresa. Crece el volumen del manual a medida que aumentan las dimensiones de la empresa y la complejidad de su estructura organizacional.

De estas breves anotaciones se puede comprender lo difícil que es abarcar en una fórmula única todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual. Sin embargo, la práctica nos puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos ellos, tales como:

1 INDICE

2 INTRODUCCION

2.1 Objetivos del manual

2.2 Alcance

2.3 Cómo usar el manual

2.4 Revisiones y recomendaciones

3 ORGANIGRAMA

3.1 Interpretación de la estructura orgánica

4 GRAFICAS

4.1 Diagramas de flujo

5 ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

5.1 Descripción narrativa de los procedimientos

6 FORMAS

6.1 Formas empleadas

6.2 Instructivo de las formas empleadas

El empleo en mayor o menor escala de cada uno de los apartados anteriores, depende de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia o experiencia de especialistas que lo elaboren.

4.1.7. PREPARACION DEL MANUAL

Aquí se inicia el procesamiento de la información, es decir, la integración propiamente dicha, proyecto del manual.

Preparación de un borrador del manual. La elaboración de este borrador se debe poner en conocimiento de la dirección superior, de los gerentes de área, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave.

Este borrador debe de ser cuidadosamente revisado, con el propósito de introducir las eventuales modificaciones o correcciones. Desde luego, las sugerencias que se aprovechan para la redacción definitiva puede proceder de los más diversos niveles jerárquicos (jefes y empleados).

Lo esencial es que el manual resultante esté a la altura de los propósitos que se desean alcanzar. Es preciso por ello que se preste atención no sólo a su contenido sino también a la forma en que está expuesto, refiriéndolo al nivel de preparación de los usuarios.

Preparación del manual. Con los datos anteriores el analista procederá a la integración del manual. Para la preparación del manual, es muy importante unificar criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de unidad.

Pueden surgir durante la preparación del manual algunas dificultades al determinarse funciones y procedimientos por escrito ya que intereses particulares pueden producir existencias o desinterés por determinar con éxito el manual, o bien, que no se lleven a cabo las especificaciones en él establecidas.

Por tanto, los analistas deben hacer uso de una gran sensibilidad, para obtener consenso sobre él, contenido de este documento, y sobre todo lograr que sea funcional y sirva como base para evitar la falta de delimitación de competencia y responsabilidad entre funcionarios.

1) RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín; Como elaborar y usar los manuales administrativos; p.105

2) Ibit; p. 106

3) MUNCH GALINDO, GARCIA MARTINEZ; Fundamentos de Administración; p. 145

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

CAPITULO V
RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1. ANALISIS DE RESULTADOS OBTENIDOS

Después de haber realizado el vaciado de datos y las gráficas, a continuación presentamos el análisis e interpretación de los mismos referente a la importancia del establecimiento de los manuales de organización y procedimientos en una empresa, para que los trabajadores conozcan las técnicas y el proceso de sus actividades, tener un buen funcionamiento y logro de las metas y objetivos. Cabe mencionar que los datos fueron tomados de los cuestionarios que se aplicaron a 21 empleados y ejecutivos de las distintas áreas de la empresa Comercial Cifra S.A. de C.V.

1. El 71.80 % de la población pertenecen a departamentos donde se realizan las principales funciones para el buen desarrollo de la empresa, no restándole importancia al 28.20 % de los departamentos restantes. (Ver gráfica A)

2. El 66.70% de los encuestados afirman que en la empresa no existe un manual de organización mientras que un 33.3% afirma que sí. Esto nos hace pensar que posiblemente la empresa cuenta con dicho manual, pero no lo ha distribuido a los trabajadores, ya sea porque no le interese que los empleados tengan conocimiento de ello, o porque no sabe darles un uso adecuado a dichos manuales. (Ver gráfica B)

3. En esta variable el 90.5% de la población dice que no hay un Manual de procedimientos, y tan solo el 9.5% dice que sí. Aquí se demuestra que la empresa efectivamente cuenta con un problema de elaboración e introducción del manual hacia los trabajadores. (Ver gráfica C)

4. El 23.8% de la población comenta que cuando tienen algún problema o una duda acude con un compañero, mientras que el 76.2% acude con su jefe inmediato ya que solo ellos saben y pueden darle solución. Aquí podemos notar que si en algún momento no se llegase a encontrar el jefe inmediato, los trabajadores no sabrían qué hacer ya que no tienen un manual en el cual apoyarse para buscar una solución adecuada e idónea. Por lo tanto esta variable si es aceptada por la hipótesis. (Ver gráfica D)

5. El 90.5% de la población afirma que es necesario que la empresa cuente con manuales de organización y procedimientos y el 9.5% dice que no. Esta variable también es aceptada por la hipótesis; ya que la mayoría de los trabajadores son quienes piden la implantación de dichos manuales. (Ver gráfica E)

6. En esta variable el 66.7% de los encuestados afirman que necesitan de los manuales para realizar mejor sus funciones y el 33.3% para no atrasarse, porque luego no se sabe qué hacer. Esta variable es aceptada por la hipótesis ya que los mismos empleados aseguran que con manuales realizan mejor sus funciones, y esto trae consigo mismo el logro de los objetivos y metas de la empresa. (Ver gráfica F)

CAPITULO VI

CONCLUSIONES

Y

RECOMENDACIONES

CAPITULO VI
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

La expansión que se prevee en la empresa Comercial Cifra S.A. de C.V. dedicada a la compraventa de productos lacteos y abarrotes en general para los próximos años, incidirá enérgicamente por su diversidad y magnitud en las actividades que tienen lugar en el proceso operativo.

Para afrontar esta dinámica de crecimiento, se advierte la necesidad de actualizar y hacer más eficiente la administración de la misma. La organización en cualquier empresa es fundamental ya que con ella se logra coordinar en tiempo, forma y espacio todos los recursos humanos, materiales y técnicos, permitiendo ademas señalar la distribución y descripción de actividades, jerarquía de los puestos y líneas de autoridad.

Sin duda, dentro de la etapa de organización será necesario facilitar una estructura con las descripciones de los puestos y establecer en cada caso los cuadros de organización más agiles para el desempeño de las funciones y señalar responsabilidades que les atañen, a fin de que cada empleado pueda actuar sin influencias restrictivas y sin que se produzcan confusiones, todo esto previniendose en la integración del Manual de Organización y Manual de Procedimientos.

La empresa Comercial Cifra presenta problemas graves en su organización que le impiden alcanzar sus metas fijadas, esto debido a la confusión que tienen los trabajadores en cuanto al funcionamiento y desarrollo de sus actividades motivo por lo cual se da la duplicidad de funciones, retraso en la realización de entrega de pedidos, facturación por menos ó más mercancía, etc..

Para alcanzar las metas y objetivos dentro de la empresa Comercial Cifra, tiene que implantarse el establecimiento de Manuales de Organización y Procedimientos ya que estos documentos contienen información ordenada con todo lo relacionado a la compañía y son necesarios para ser utilizados por los trabajadores y así orientar en forma adecuada los esfuerzos de todos y cada uno de ellos.

Las investigaciones realizadas dentro de la empresa demuestran que el carecimiento de dichos manuales ha llevado a no alcanzar los objetivos y metas fijadas porque los trabajadores afirman que no cuentan con un apoyo que les facilite el estudio de la estructura y el desempeño del trabajo.

Los empleados son factores primordiales para que la empresa funcione adecuadamente, esto va desde el director general hasta los ayudantes de vendedores, ya que las actividades

que realiza cada uno en forma independiente tienen que unificarse para lograr el objetivo primordial de la empresa.

No obstante aunque a los trabajadores se les capacite al incorporarse a la empresa y pongan todo su esfuerzo en la realización de su trabajo, necesitan los manuales de organización y procedimientos ya que el papel fundamental que desempeñan dichos documentos es uniformar y controlar que se cumplan las actividades dentro de la empresa, ademas que tienen por objetivos:

- Dar a los empleados información relativa al puesto que ocupa.
- Evitar sobrecarga de trabajo a un departamento.
- Ayudar a los trabajadores a asegurar respuestas correctas y exactas cuando tengan duda a través de su consulta, entre otros.

Un manual bien diseñado debe cumplir con los siguientes puntos:

TENER UNA MAGNIFICA PLANEACION: Aquí consiste en identificar el objetivo principal de la empresa, los medios y procedimientos necesarios para alcanzarlos.

REALIZAR PROGRAMACION DE UN PLAN: Es conocer los tiempos con los que contamos para llevar a cabo cada aspecto de la elaboración y así realizar el programa.

TENER UNA RECOPILACION DE DATOS CONFIABLE: Esto tiene que llevarse a cabo por medio de entrevistas, cuestionarios, investigación documental y observación.

REALIZAR EN FORMA ADECUADA EL PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION: Después de recopilar todos los datos se toman los más importantes y todo aquello que sirva para incluirse en el contenido del manual.

FORMATO Y COMPOSICION: Una vez organizada la información se elige el formato y composición del manual que consiste en determinar el tamaño, clase, peso y color del papel, tipo y color de tinta, tipo de letra, forma de encuadernación, númeración de páginas, etc..

Para que la empresa obtenga resultados con los manuales, no basta que estos esten elaborados magnificamente, tiene que dar platicas de difusión y de instrucción sobre su uso al pèrsonal encargado de realizar las funciones, operaciones y actividades indicadas en los mismos.

Comercial Cifra tiene que formar una Unidad Organica la cual va a encargarse de revisar constantemente los manuales, ya que al paso del tiempo estos resultaran obsoletos para la empresa, ya que se tienen que ir modificando de acuerdo a nuevos departamentos que se vayan creando, los cambios de politicas que vayan surgiendo, etc.

6.2. RECOMENDACIONES

El propósito de este trabajo de investigación de tesis es recomendar que para ser más efectivo y fácil la realización de todas las operaciones y funciones en la empresa Comercial

Cifra es necesario contar con manuales de organización y procedimientos ya que estos proporcionan información acertada de dichos métodos.

A) Se recomienda fuertemente la aplicación de los manuales de organización y procedimientos dentro de la empresa. De acuerdo a los resultados obtenidos los problemas que se presentan en la organización es básicamente porque los trabajadores no saben cómo realizar sus funciones, los métodos que se tienen que seguir para realizar su tabajo más fácil y rápido, ademas con dichos manuales se obtendran buenos resultados, como evitar la duplicidad de funciones, se evitará la carga de trabajo para un solo departamento, habrá distinción de líneas de autoridad, una fácil adaptación de los nuevos empleados en sus funciones, etc.

B) Se recomienda utilizar y promocionar dentro de la empresa el organigrama estructural y funcional. El organigrama estructural con la finalidad de que todos conozcan los niveles jerárquicos existentes y puedan ubicarse en el suyo, y el organigrama funcional para que sepan cuáles son sus funciones específicamente.

C) Se recomienda que el departamento encargado de la elaboración y actualización de los manuales esté al tanto de los diferentes cambios que va sufriendo la empresa para que en un momento dado dichos manuales no resulten obsoletos. La empresa puede elaborar unos manuales magníficos, pero si con el transcurso del tiempo no se le hacen modificaciones conforme al crecimiento, ya sea acerca de los nuevos puestos, sobre las nuevas políticas, sobre la creación de departamentos, etc. no servirían de nada ya que lo estipulado en dichos documentos ya no sería real y no se podría seguir con lo ahí plasmado porque no resolvería el problema.

D) Se recomienda una capacitación adecuada hacia los trabajadores de cómo, cuándo y dónde deben usar los manuales. Los manuales son de gran utilidad pero sí los empleados no saben cómo se debe utilizar no sirven de nada, la capacitación debe consistir en enseñarles cómo está estructurado, cómo deben buscar según lo que necesiten y hasta cómo deben cuidar los manuales.

Estas capacitaciones tienen que tener por objeto lo que marca la Ley Federal del Trabajo en su capítulo III Bis que se refiere a la capacitación y adiestramiento de los trabajadores.

APENDICE A

IDENTIFICACION DE VARIABLES

TABLA DE FRECUENCIA

IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES

A: Departamento al que pertenece.

A1. Gerencia de Operaciones
A2. Contabilidad General
A3. Auditoria Interna
A4. Informática
A5. Recursos Humanos
A6. Administrativo
A7. Sistemas Administrativos

B: Cuenta la empresa con Manual de organización.

B1. Si
B2. No

C: Tiene la empresa un Manual de Procedimientos.

C1. Si
C2. No

D: Persona con la que acude cuando existen dudas.

D1. Con algún compañero
D2. Con mi jefe inmediato

E: Es necesario contar con Manuales de Organización y procedimientos.

E1. Si

E2. No

F: Motivos por los cuales si se debe contar con dichos Manuales.

F1. Para realizar mejor mi trabajo

F2. Para no atrasarse porque luego no se sabe que hacer

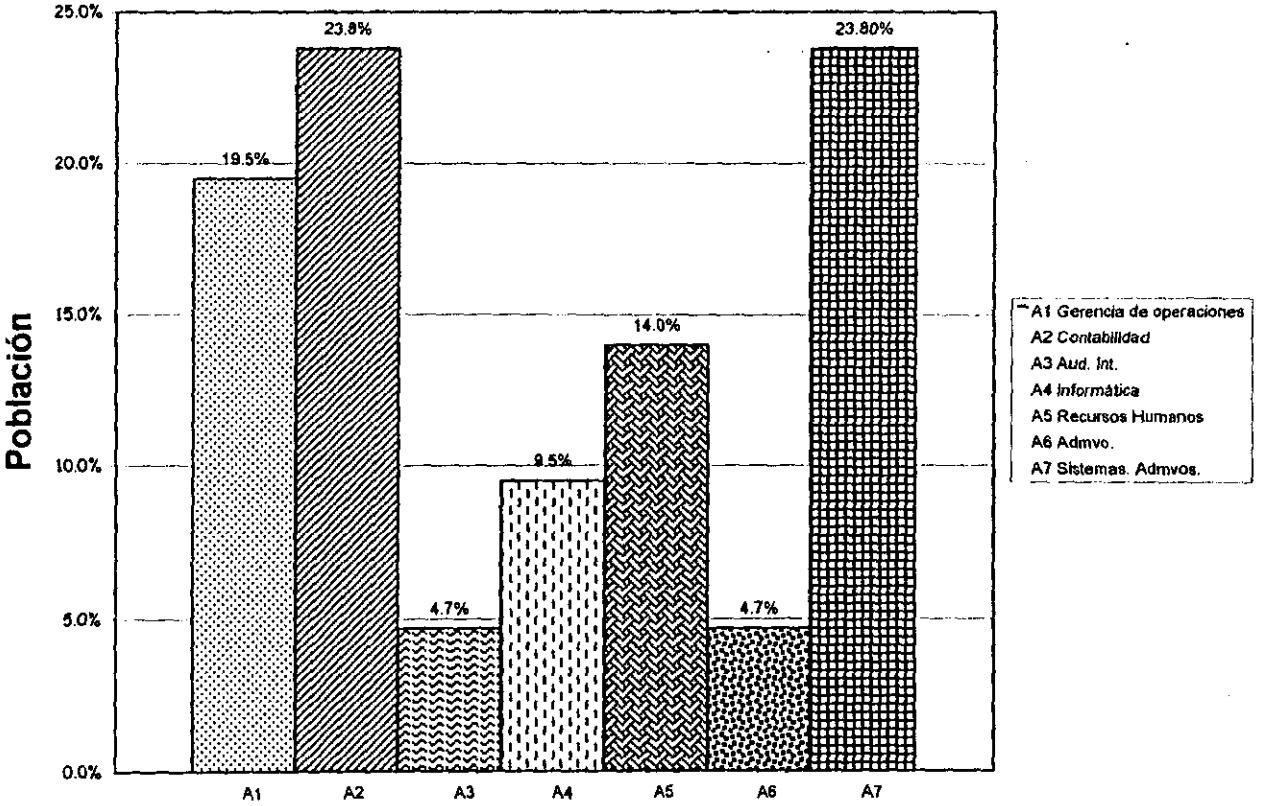
TABLA DE FRECUENCIA

	A							B		C		D		E		F	
U	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	B1	B2	C1	C2	D1	D2	E1	E2	F1	F2
1	X							X		X			X	X		X	
2		X						X		X			X	X		X	
3			X						X		X		X		X		X
4				X					X		X		X	X		X	
5				X					X		X		X	X			X
6		X							X		X		X	X		X	
7		X							X		X		X		X	X	
8							X	X			X		X	X		X	
9					X				X		X	X		X		X	
10		X						X			X	X		X			X
11		X							X		X		X	X		X	
12							X		X		X		X	X		X	
13					X				X		X		X	X		X	
14						X			X		X		X	X			X
15	X							X			X	X		X		X	
16	X							X			X		X	X			X
17	X							X			X		X	X		X	
18							X		X		X		X	X		X	
19							X		X		X	X		X		X	
20							X		X		X		X	X			X
21					X				X		X	X		X			X
F	4	5	1	2	3	1	5	7	14	2	19	5	16	19	2	14	7
%	19.5	23.8	4.7	9.5	14	4.7	23.8	33.3	66.7	9.5	90.5	23.8	76.2	90.5	9.5	66.7	33.3

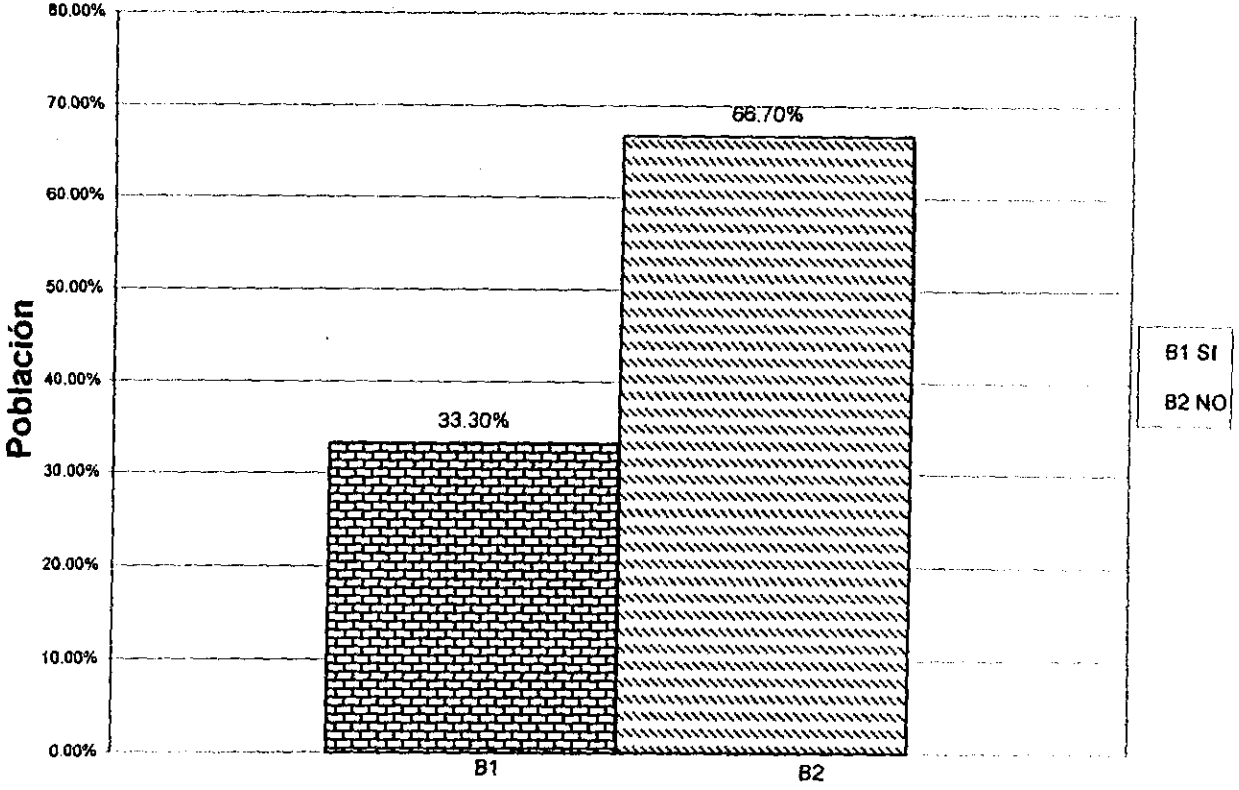
APENDICE B

GRAFICAS

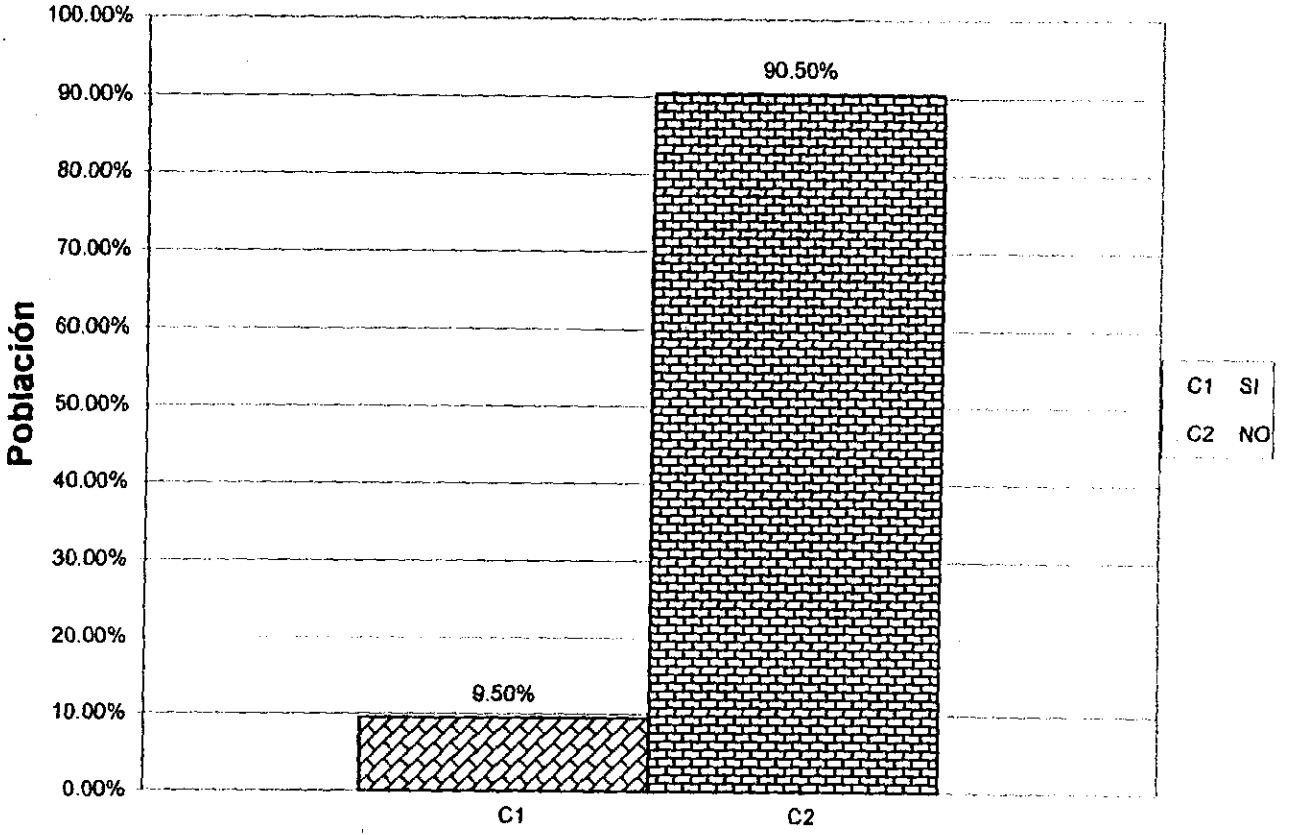
Departamento al que pertenece



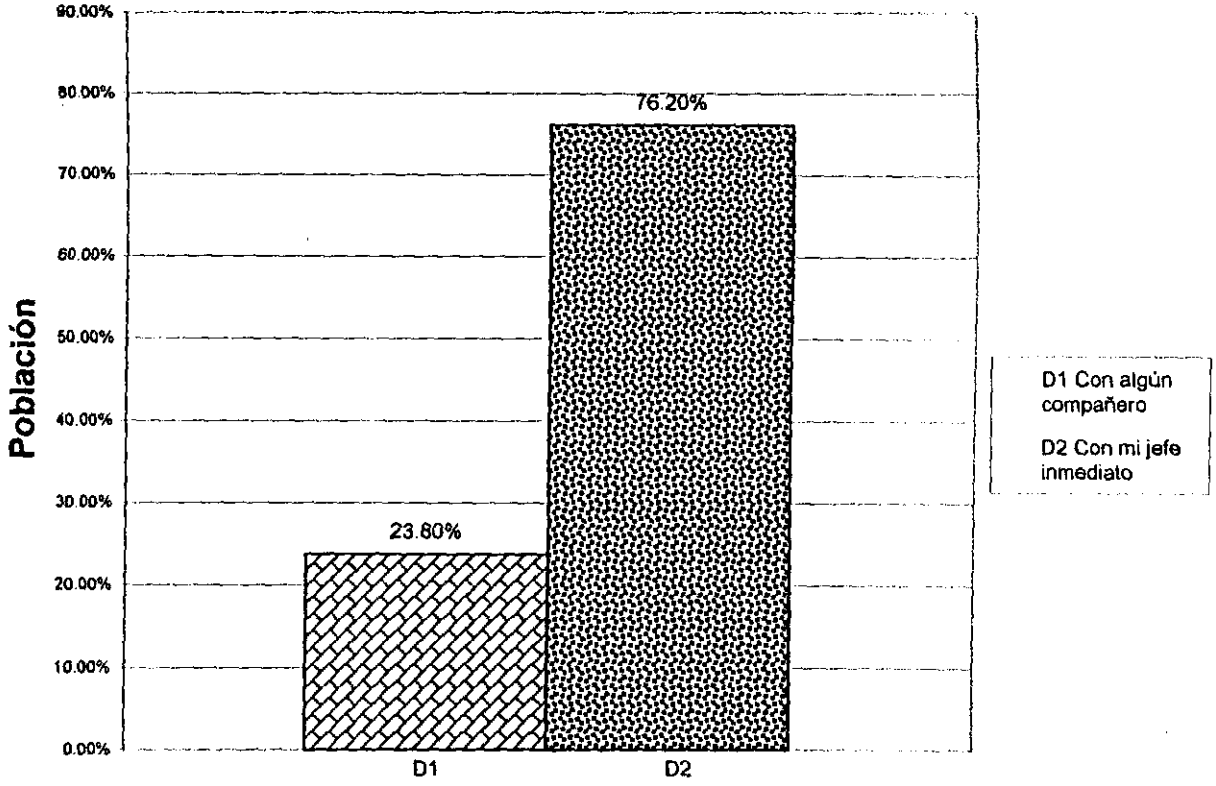
Cuenta la empresa con un Manual de Operación



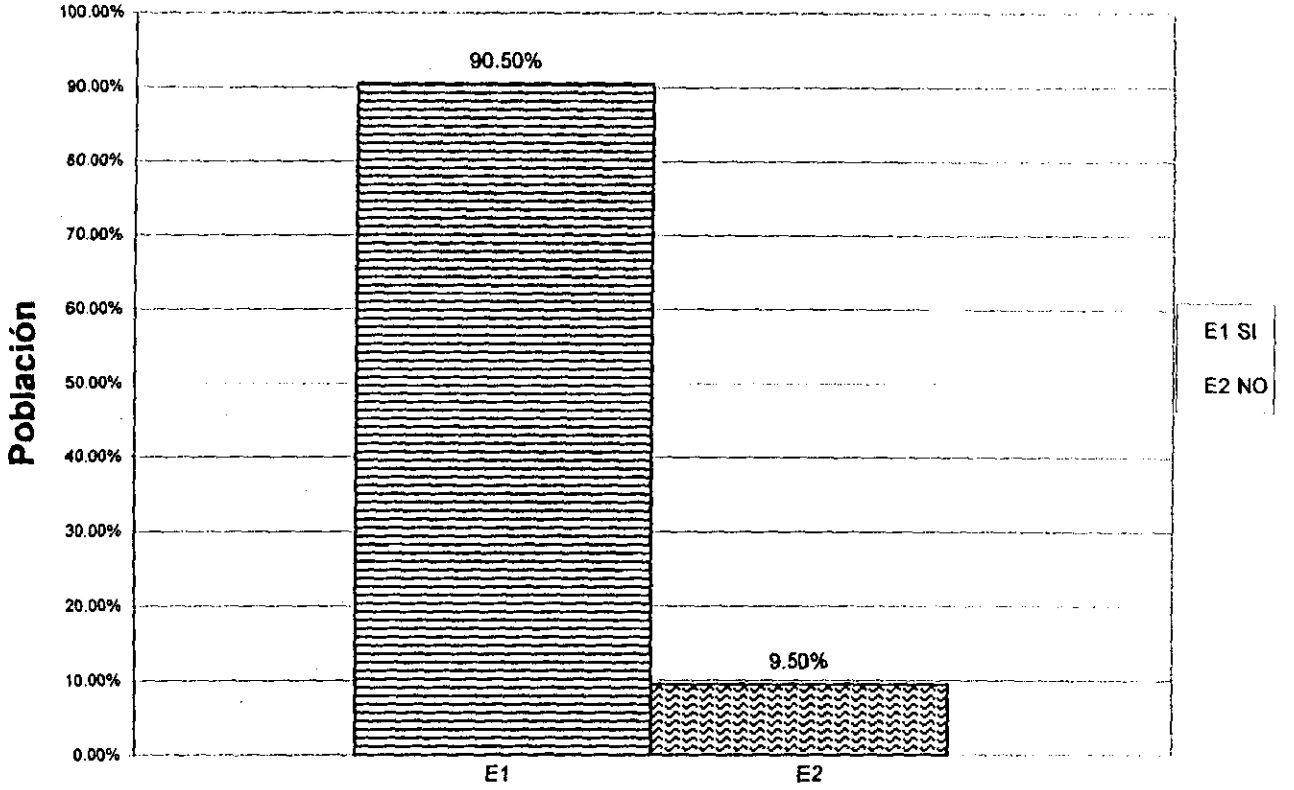
Tiene la Empresa un Manual de Procedimientos



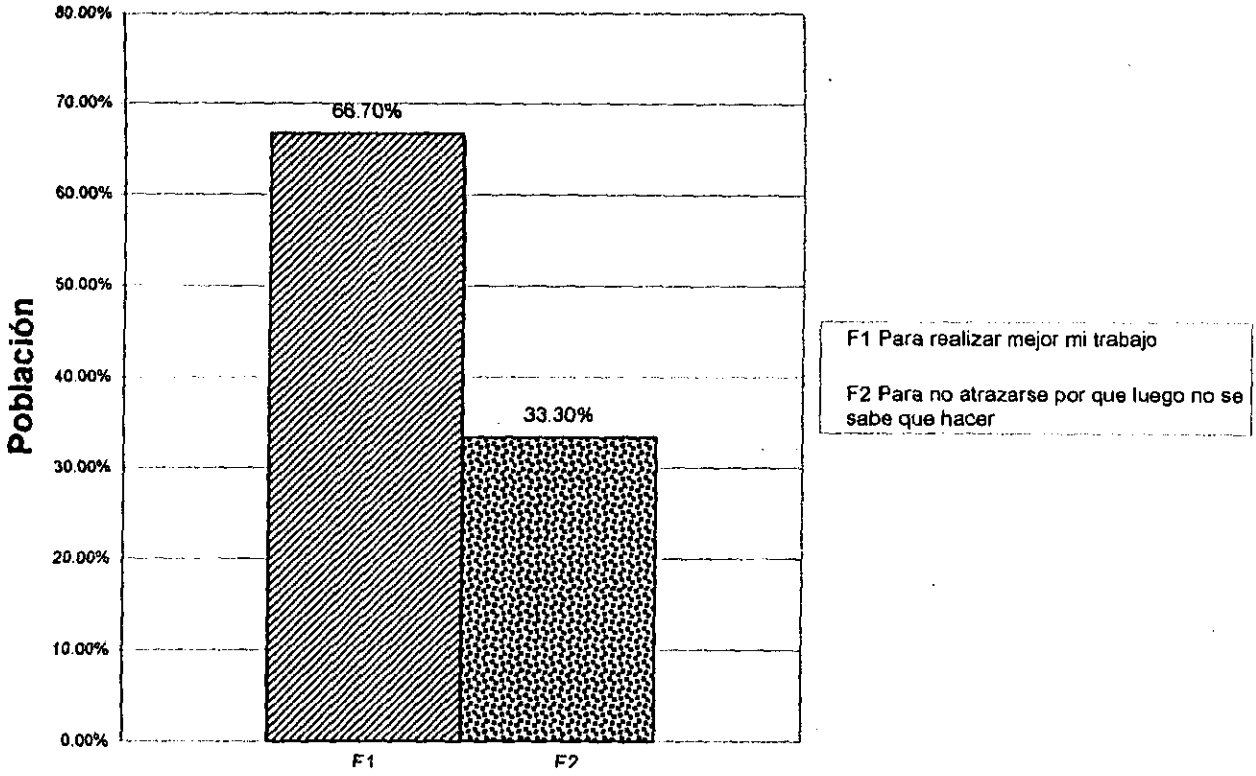
Persona con la que acude cuando tiene dudas



Es necesario contar con Manuales de Organización y Procedimientos



Motivos por los cuales si deben contar con Manuales de Organización y Procedimientos



BIBLIOGRAFIA

DALE, Ernest; "Organización"; Ed. Técnica; México 1968; p.p. 305

Diccionario de la lengua española; Ed. Oceano; Barcelona 1997; p.p. 792

Diccionario enciclopedico ilustrado; Ed. Oceano; México 1995

FERNANDEZ DE LARA, Guillermo A.; "Manual de adiestramiento y consulta para el análisis de puesto"; Ed. Trillas; México 1972; p.p.237

FRANCO DIAZ, Eduardo M.; "Diccionario de contabilidad"; 4ª Edición; Ed. Siglo nuevo editores; México 1983; p.p. 210

GOXENS, Antonio, María Angeles; "Biblioteca práctica de contabilidad"; Ed. Oceano; México 1991; p.p. 638

HALL, Richard H.; "Organizaciones"; Ed. Prentice Hall Hispanoamericana; México 1983; p.p. 347

HAMPTON, David R.; "Administración"; 3ª Edición; Ed. Mc Graw-Hill; México 1989; p.p. 355

HAROLD, Koontz, CYRIL, O'donnel; "Administración"; 3ª Edición; Ed. Mc Graw-Hill; México 1986; p.p. 415

LEYES Y CODIGOS DE MEXICO; "Sociedades mercantiles y cooperativas"; 48ª Edición; Ed. Porrua; México 1994; p.p. 184

LUCAS ORTUETA, Ramón; "Organización científica de las empresas"; Ed. Limusa; México 1969; p.p. 278

MUNCH GALINDO, Lourdes; GARCIA MARTINEZ, Jose; "Fundamentos de administración"; 5ª Edición; Ed. Trillas; México 1991; p.p. 289

PEHUET, Louis; "Organización técnica de las empresas"; Ed. Aguilar; España 1970; p.p. 247

POWELL, W. J. Donal y Leona; "Manual de organización y administración de las oficinas"; 67ª Edición; Ed. Sección contable; México 1947; p.p. 359

REYES PONCE, Agustín; "Administración de empresas teórica y práctica I y II"; Ed. Limusa; México 1990; p.p. 307

REYES PONCE, Agustín; "El análisis de puesto"; Ed. Limusa; México 1978; p.p. 285

RODRIGUEZ VALENCIA; Joaquín; "Como elaborar y usar los manuales administrativos"; 2ª Edición; Ed. Ecasa; México 1995; p.p. 161

STONER, James A.F.;WANKEL; Charles; "Administración"; 2ª Edición; Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana; México 1989; p.p.311

TERRY, George; "Principios de administración"; Ed. Cecsa; México 1978; p.p. 249

Manual de Funciones de Comercial Cifra S.A. de C.V. Elaborado en 1993

Manual de Procedimientos Administrativos; Capitulo II; "Comisión Federal de Electricidad"; México 1989; p.p. 129