

8
2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

**MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA
EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
Que en Opción al Grado de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**Presenta:
MARISELA BARRERA TINOCO**

**Director del Seminario
LIC. HUMBERTO DARDON HERNANDEZ**

México, D. F. 1988



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

PAG.

INTRODUCCION

I. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Definiciones.....	5
1.3 Clasificación.....	9
1.4 Metodología General.....	21
1.5 Unidad Responsable de su Elaboración.....	24
1.6 Uso de los Manuales.....	29
1.6.1 Alcances.....	30
1.6.2 Limitaciones.....	33

II. EL MANUAL DE ORGANIZACION

2.1 Diseño.....	36
2.2 Contenido.....	39
2.3 Distribución.....	49
2.4 Implantación.....	51
2.5 Actualización.....	53

III. MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES

3.1 Muebles Ciclón S.A. de C.V.....	55
3.2 Introducción.....	57
3.3 Antecedentes.....	58
3.4 Bases Legales.....	60
3.5 Organigrama General.....	61
3.6 Objetivo General.....	62
3.7 Gerencia.....	63
3.8 Departamentos.....	65
3.9 Sugerencias y Recomendaciones.....	72

CONCLUSIONES

APENDICE

BIBLIOGRAFIA

ANÁLISIS-CON FALLAS-DE ORIGEN

INTRODUCCION

La necesidad de contar con manuales administrativos en las empresas es imperativa, principalmente a causa del creciente volumen de las operaciones, el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras de organización. Esto vuelve imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la participación adecuada del elemento humano y el logro eficiente de los objetivos.

El presente trabajo se elaboró con la finalidad de mostrar la necesidad existente de divulgar y dar a conocer el desarrollo que han tenido los manuales administrativos, se trata con ello, de despertar el interés para que se utilicen correctamente y se mejoren cada día.

En él, se pretende cumplir con los siguientes propósitos:

- a) Explicar de la manera más clara y concisa, el concepto y la naturaleza de los manuales administrativos.
- b) Resaltar las ventajas que para la administración de las empresas ofrece su aplicación.
- c) Presentar un método para elaborar manuales administrativos, a través de la explicación de cada uno de los pasos necesarios para su realización.

INTRODUCCION

La necesidad de contar con manuales administrativos en las empresas es imperativa, principalmente a causa del creciente volumen de las operaciones, el incremento del personal, la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de las estructuras de organización. Esto vuelve imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la participación adecuada del elemento humano y el logro eficiente de los objetivos.

El presente trabajo se elaboró con la finalidad de mostrar la necesidad existente de divulgar y dar a conocer el desarrollo que han tenido los manuales administrativos, se trata con ello, de despertar el interés para que se utilicen correctamente y se mejoren cada día.

En él, se pretende cumplir con los siguientes propósitos:

- a) Explicar de la manera más clara y concisa, el concepto y la naturaleza de los manuales administrativos.
- b) Resaltar las ventajas que para la administración de las empresas ofrece su aplicación.
- c) Presentar un método para elaborar manuales administrativos, a través de la explicación de cada uno de los pasos necesarios para su realización.

d) Aplicar la metodología propuesta en la elaboración del manual de organización de una empresa fabricante de muebles para el hogar.

El contenido del mismo está dividido en tres capítulos, así como conclusiones y un pequeño apéndice.

El primer capítulo trata acerca de los manuales administrativos en general, cómo surgieron, su tipología, quien debe elaborarlos, sus alcances y limitaciones, además de presentar una metodología para su elaboración.

El segundo capítulo dirige el estudio al manual de organización, su diseño, contenido, distribución, implantación y actualización.

El tercer capítulo comprende la elaboración de un manual de organización, perteneciente a una empresa del ramo mueblero.

Finaliza con la presentación de las conclusiones y un pequeño apéndice donde se incluye las diferentes formas de diseñar un organigrama, así como la simbología comúnmente empleada para los diagramas de flujo, parte importante para un manual de procedimientos.

CAPITULO I
LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

I.1 ANTECEDENTES

Los manuales como herramienta de la que se sirve la administración, es relativamente reciente.

Se tiene conocimiento que antes de la segunda guerra mundial ya existían algunas publicaciones en las empresas, estas tenían como propósito orientar a los trabajadores y empleados en la ejecución de sus actividades.

Tal es el caso del primer manual de una institución bancaria, publicado en 1848 en los Estados Unidos.

Sin embargo, no es sino hasta la II Guerra Mundial cuando por la escasez y urgencia de personal adiestrado se hizo indispensable preparar manuales más completos. Estos manuales enfocaban su atención hacia problemas de adiestramiento y supervisión.

Duhalt Krauss (1) hace mención en su obra a una investigación de la American Management Association referente a una encuesta entre 500 empresas de los Estados Unidos (1962) elegidas al azar.

De las 134 respuestas útiles y detalladas que recibió dedujo que únicamente el 26.8% de estas empresas usaba algún tipo de manual, antes de 1940, sólo 17 de ellas lo habían editado y el resto había sido después de 1952. Observó también que las instituciones financieras y de servicio público eran las que empleaban el mayor número de manuales en comparación con las empresas industriales.

(1) Duhalt Krauss M. "Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas" México, textos universitarios, 1977 p.19.

En México ha sucedido algo parecido, ya que es en el sector público donde se utiliza el mayor número de manuales. Su origen parte de los Reglamentos Interiores de las dependencias de gobierno que por carecer de otro instrumento adecuado, incluía en ellos un cúmulo de disposiciones de muy diversa índole, llegando en ocasiones a precisar hasta la secuencia de algunos procedimientos, lo que daba por resultado dificultad en su manejo y una rápida obsolescencia.

La solución a este problema se dió al modificar en Diciembre de 1971 los artículos 26 y 28 de la antigua Ley de Secretarías y Departamentos de Estado y confirmarse posteriormente en los artículos 18 y 19 de la vigente Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, de tal manera que a la vez que se limitó el contenido de los Reglamentos Interiores, se originó como figura jurídico-administrativa, la existencia de manuales administrativos, dotándolos de carácter obligatorio para todas las dependencias de gobierno.

Es por esta razón que su desarrollo y utilización ha sido mayor en el sector público.

Pero a medida que las empresas en el sector privado se han venido desarrollando y convirtiéndose en organismos cada vez más complejos, sus directivos han visualizado ya, la necesidad de contar con instrumentos administrativos como los manuales, que les permita tener en forma precisa y expresa un conocimiento de su estructura para el logro de sus objetivos y el control adecuado de sus funciones mediante la reglamentación y ordenación de sus actividades.

Finalmente cabe agregar que en el momento actual, falta mucho por hacer en el terreno de los manuales administrativos, tarea que puede fructificar en la mente y las manos hábiles del administrador.

1.2 DEFINICIONES

Como lo señalamos anteriormente, los manuales son una herramienta administrativa relativamente nueva, en realidad hay todavía mucha confusión sobre lo que son, los tipos que existen, cómo se preparan y para qué pueden servir.

Para explicar en qué consiste un manual es conveniente presentar la opinión de algunos autores, a fin de contar con una idea amplia, que permita orientar y uniformar estos conceptos.

REYES PONCE A. (2) "Es un libro, folleto, guía, etc. en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto; orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano en la empresa".

LAZZARO VICTOR (3) "Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a organización, políticas y procedimientos".

DUHALT KRAUSS M. (4) "Un manual es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa".

(2) Reyes Ponce A. "Administración de Empresas", México, ed. Limusa, 1979, p. 177

(3) Lazzaro V. "Sistemas y Procedimientos", México, ed. Diana, 1981, p. 325

(4) Duhalt Krauss M. Ob. cit. p. 20

GRAHAM KELLOG (5) "El manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas".

HERNANDEZ ANAYA H. (6) "Es el conjunto de elementos organizativos para determinar ordenada y oportunamente los objetivos, políticas, coordinación, estructura orgánica y procedimientos que se siguen en una empresa o división funcional".

ALLEN A. LOUIS (7) "El manual es un depósito de los datos de la organización comunmente usados por los administradores. Tiene valor como una herramienta administrativa para ayudar a hacer su trabajo más efectivamente".

TERRY GEORGE R. (8) "Un manual completa con más detalles la información que bosqueja la carta de organización. El manual preparado adecuadamente ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y permite conocer y entender mejor los requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización".

(5) Graham Kellog M. "Preparación del Manual de Oficina", México, ed. Reverte S.A. 1963, citado por Duhalt Krauss M. Ob. cit. p. 22

(6) Hernandez Anaya H. "Planeación y Organización" Serie Apuntes, México, UPNCSA, 1976, p. 48

(7) Allen A. Louis "Management and Organization" New York, ed. Mc. Graw Hill p. 296, citado por Duhalt krauss M. Ob. cit. p. 22

(8) Terry George R. "Administración y Control de Oficinas", México, ed. CECOSA 1978, p. 465

AGRAMONTE MIER Y TERAN (9) "A pesar de la claridad gráfica que brindan los organigramas o cartas de organización es indudable que estos sólo presentan una visión de tipo estático y por lo tanto incompleta, resultando indispensable adicionarla con una información, que presente claramente al organigrama funcional en movimiento, lo cual se logra en un manual".

Por su parte, algunas publicaciones técnicas como las editadas por la PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA (10) define a los manuales administrativos como "El documento que contiene información detallada referente al directorio, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran al organismo y la descripción de los puestos cuando el manual se refiera a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de organización".

Y finalmente, EL DICCIONARIO LAROUSSE (11) nos dice "Manual quiere decir que se ejecuta con las manos, libro que contiene abreviadas las nociones principales de un arte".

(9) Agramonte Mier y Teran "Curso de la teoría de la Administración", México, ed. contables y administrativas, 1973, p. 81

(10) Secretaría de la Presidencia, "Manuales Administrativos, guía para su elaboración". México, Dirección General de Estudios Administrativos, 1970, p. 15 a partir de 1976 cambia a Sria. de Programación y Presupuesto.

(11) Diccionario Larousse, ediciones Larousse, 1974

De lo anterior se puede decir que los manuales administrativos son documentos que contienen información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructura y especificación de puestos, así mismo señalan la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado de una empresa o unidad administrativa, indicando quien lo realizará, qué actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas.

El manual se constituye así, en una guía para el usuario que tiene necesidad de efectuar una actividad de la cual no tiene pleno conocimiento.

De esta manera existen manuales de organización, de procedimientos o de política, entre otros, según sea el tipo de información que contengan.

Así mismo los manuales que se desarrollen, deben servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos.

I.3 CLASIFICACION

Una de las deficiencias más comunes, consiste en no poder diferenciar un manual de otro por desconocer su contenido y la utilidad que brinda.

En materia de manuales se tienen diferentes clasificaciones de acuerdo al criterio de cada autor.

A continuación se presentan algunas de ellas:

HENDRICK JAMES G. (12) hace mención a los manuales en las funciones administrativas:

Manuales de Ventas

- Manuales de Producción e Ingeniería
- Manuales de Finanzas
- Manuales de Relaciones Industriales

Por su parte, el Sector Público en la obra "Manuales Administrativos" editados por la Secretaría de la Presidencia (13) señala la siguiente clasificación:

I.-De acuerdo a su CONTENIDO:

- = Manual de Organización
- Manual de Procedimientos
- Manual de Contenido Múltiple

(12) Hendrick James G. "Manuales de la Compañía". Recopilación de Lázaro Víctor. Ob. cit. p. 315.

(13) Secretaría de la Presidencia, Ob. cit. p. 17

II.-De acuerdo con su AREA DE APLICACION:

- Manuales Macro-administrativos. Se refieren al sector público en su conjunto.
- Manuales Micro-administrativos. Contienen información de una sola entidad.

Por último Duhalit Krause (14) los clasifica de la siguiente manera:

I.-Por su contenido habrá manuales de :

- Historia de la Empresa
- Organización
- Políticas
- Procedimientos
- Contenido Múltiple

II.-Estos manuales pueden corresponder a una FUNCION ESPECIFICA o AREA DE ACTIVIDAD, así estarán dirigidos a:

- Ventas
- Producción
- Finanzas
- Personal
- Otras Funciones
- Generales

Para los fines del presente trabajo se ha considerado la clasificación de Duhalt Krauss como la más general, aplicable a cualquier institución ya sea del sector público o privado, por lo que a continuación se detalla de cada manual que presenta, su estructura y características, resaltando aquello que los hace diferentes.

MANUALES DE HISTORIA DE LA EMPRESA.

Terry R. George (15) dice sobre los manuales de historia lo siguiente:

"Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía -sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual-. Esto le da al empleado una vista introspectiva de la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que está asociado. Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía".

Mostrar al empleado un panorama general de la empresa, le ayuda a adaptarse mejor dentro del cuadro total. Los manuales por supuesto, son medios excelentes para transmitir este tipo de información a los empleados.

La historia de la empresa por lo general, puede contarse en varias páginas y bastante a menudo, puede ser parte de un mensaje escrito por un funcionario principal.

(15) Terry George. Ob.cit.p.465

El manual de historia de la empresa puede no solo estar destinado al personal de la misma, sino que generalmente tiene aplicación como manual de relaciones públicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa en las personas ajenas a la misma pero que tienen contacto con ellas, con proveedores, gobierno o público en general.

Esta información histórica puede usarse también como la parte de presentación de otro manual.

MANUALES DE ORGANIZACION

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan las funciones, jerarquías, grados de autoridad y responsabilidad entre las diversas unidades administrativas que la componen.

Littlefield C.L. (16) declara al respecto:

"Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de las diferentes funciones de las áreas o departamentos inscritos en el cuadro".

Existen manuales de organización que se ocupan de un departamento en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

MANUALES DE POLITICAS

Una política es una guía básica para la acción, prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades. El conocer las políticas de una empresa proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las actividades.

Las políticas son lineamientos dentro de los cuales el personal directivo puede obrar para balancear las actividades y objetivos de la gerencia general.

Kellog (17) hace notar que: "Los manuales de política muchas veces incluyen una declaración de objetivos de la empresa y otros SLOGANS que expresan una política; por ejemplo "max. calidad por menos dinero" ".

Los manuales de política ahorran muchas consultas.

Por supuesto, puede haber manuales de políticas generales, comerciales, de producción, de finanzas, de personal, etc.

MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

También llamados manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de trámites y métodos de trabajo.

(17)Graham Kellog M. citado por Duhaill Krauss. Ob.cit.p.22

Kellog explica que: (18) "El manual de procedimientos presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso, el método estándar a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo en la empresa.

Las siguientes frases de Littlefield C.L. (19) amplían la explicación: "Procedimiento es la secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de actividad siendo importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual".

La existencia de un manual de procedimientos sirve para que la administración aumente su certeza de que los empleados utilizan los métodos prescritos al llevar a cabo sus tareas, evitando así derroche de tiempo.

Ofrece además al personal una guía del trabajo que resultará particularmente valiosa para orientar a los nuevos empleados.

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas radica precisamente en el campo de uniformación de métodos. Ya que siempre existe un mejor modo de hacer cualquier tarea y una vez que se encuentra este camino, debe establecerse como el método que precisamente ha de seguirse.

Duhalt Krauss (20) señala que "los manuales de procedimientos, por sus características diversas, pueden clasificarse en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica.

(18) Graham Kellog M. p.6 citado por Duhalt Krauss M.Ob.cit.p.22

(19) Littlefield C.L. p.292 citado por Duhalt Krauss M.Ob.cit.p.22

(20) Duhalt Krauss M.Ob.cit.p.22

Agrega además que pueden referirse :

- I) A tareas y trabajos individuales, por ejemplo; como operar una máquina de contabilidad.
- II) A prácticas departamentales, en que se incluyan los procedimientos de operación de todo un departamento.
- III) A prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieros, etc."

Por otra parte en cuanto a su contenido, estudios realizados por la American Management Association (21) señalan que "No hay uniformidad en el contenido de los manuales de procedimiento; mientras una empresa satisface sus necesidades con la edición de un solo manual que contenga todos sus procedimientos otra requerirá editar varios manuales, con los procedimientos agrupados por funciones aún manuales con procedimientos individuales preparados para distintos niveles de empleados. No existe un patrón para el manual ni una forma maestra para prepararlo, cada manual de oficina debe hacerse 'a la medida' ".

Sin embargo, el mismo Duhalt Krauss señala que (22) "Existen tres secciones que aparecen casi invariablemente en todos ellos".

Estos son:

- I.- Texto
- II.- Diagramas
- III.- Formas

(21) American Management Association, citado por Duhalt Krauss M. Db. cit. p. 29
(22) Duhalt Krauss M. Db. cit. p. 29

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores del manual depende de la naturaleza del procedimiento de que se trate, del lector a que se dedique o de las preferencias de quien lo elabora.

A continuación se presentan aspectos generales en cuanto al contenido de cada una:

I. EL TEXTO

El texto describirá el procedimiento, enumerando las operaciones de que se compone, en orden cronológico, precisando en qué consiste cada operación y quién debe ejecutarla, cómo debe ejecutarla, cuándo y donde.

Conviene que el texto señale quién es el responsable del procedimiento y el objetivo que se persigue con su ejecución.

Algunos manuales separan el texto en capítulos según el tema, mientras que otros, para su fácil identificación, lo dividen en artículos, declaraciones o reglas numeradas progresivamente.

Duhalt Krauss (23) señala que "El estilo a emplear dependerá del contenido y los lectores a quien esté dirigido".

Sin embargo, es posible dar ciertas recomendaciones de utilidad general en cuanto a su redacción.

(23) Duhalt Krauss M. Ob.cit.30

A continuación se presentan algunas de ellas dadas por DE LA LLERA (24) :

- 1.- "El texto debe redactarse del modo más claro posible.
- 2.- En forma positiva, más que negativa o de prohibición.
- 3.- Al detallar una práctica o rutina de trabajo debe exponerse siguiendo el orden establecido para su desarrollo y por etapas.
- 4.- Usar un lenguaje al alcance de todos.
- 5.- Siempre que se haga referencia a una forma o modelo, a una máquina o parte de ella, debe identificarse por el número de la ilustración".

II. LOS DIAGRAMAS

Un diagrama es un esquema simplificado y simbólico, destinado a explicar cierta realidad.

Estos diagramas elaborados con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional transmitirán un mensaje deformado. De ahí, la necesidad de concebir y admitir predeterminados símbolos a los que se les reconozca un significado preciso por el mayor número de personas interesadas.

En busca de lo anterior, se han hecho algunos esfuerzos para estandarizar los signos de los diagramas, especialmente la American Society of Mechanical Engineers, la cual presenta una de las simbologías más aceptadas :

1.- SIMBIOLOGIA ASME (ver apéndice)

(24) De la Llera A. y Carreño. p.106.citado por Duhalit Krauss M.Db.cit.p.31

Esta simbología es recomendada para representar flujos de materiales o personas, mientras que la American National Standard Institute ha desarrollado la simbología ANSI (ver apéndice) la cual es útil para representar flujos de información.

En algunos casos aunque no es muy recomendable, suelen mezclarse signos de ambas simbologías.

Por último es factible también el empleo de signos figurativos como fotografías, dibujos o caricaturas para representar alguna operación que ejecute o sufra una persona, una máquina, un material o un documento.

Estos signos figurativos se recomiendan en manuales destinados al personal que no esté familiarizado con los símbolos abstractos para facilitar la comprensión de las instrucciones contenidas en el manual.

III. LAS FORMAS

Es conveniente incluir en el manual una sección de formas, que contenga todas las que se emplean en el proceso que se describe. Graham Kellog (25) señala que "Una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenar las formas es sumamente útil, su inclusión en el manual facilitará al usuario el trabajo".

Por otra parte, el mejor criterio para juzgar si un papel constituye una "forma", es determinar su función en relación a un procedimiento. Así cualquier documento impreso que no sea un eslabón esencial en un proceso de operación deberá quedar fuera.

(25) Graham Kellog M. p.27 citado por Dohalt Krauss M.Ob.cit.p.42

Como beneficio secundario el que estas formen parte del manual es el primer paso para establecer un adecuado control de formas, de tal manera que sólo se usen aquellas que sean realmente necesarias.

Por último cabe agregar que en ocasiones, debido a la naturaleza de algunos negocios, es necesario emplear términos técnicos. En este caso es recomendable incluir en el manual un glosario de los términos técnicos que más comunmente se emplean, con su respectivo significado.

MANUALES DE CONTENIDO MULTIPLE

Con frecuencia en la práctica administrativa se encuentran manuales que contienen información que corresponde a más de uno de los tipos señalados anteriormente.

Las necesidades de la compañía, el tamaño de la empresa y la filosofía de los altos gerentes, por lo regular determinan su composición.

Algunos motivos que determinarán el tipo de manual pueden ser los siguientes :

- Que la información correspondiente sea muy breve, por lo cual resulte más económica la concentración de la misma en un solo manual.
- Que se considere que es de más fácil manejo la presentación de la información en un solo documento.

-Que la metodología usada en la elaboración del manual implique la presentación de la información en forma conjunta. Un ejemplo de Manual de Contenido Múltiple sería "El Manual de Organización y Procedimientos" de una empresa automotriz.

Por último, siguiendo con la clasificación de Duhalt Krauss, es necesario recalcar que los manuales antes descritos podrán estar dirigidos a una función ó área específica como lo sería por ejemplo "El Manual de Organización del Departamento de Personal de una Empresa Automotriz" o comprender a toda la empresa en un manual general, siguiendo con el mismo ejemplo, "El Manual de Organización de una Empresa Automotriz".

Lo anterior dependerá de la necesidad existente, de la situación económica y de los criterios que determine la dirección de la empresa respecto a sus objetivos básicos.

1.4 METODOLOGIA GENERAL

En este punto se propone un método general para elaborar manuales administrativos.

1. Como primer paso, es necesario precisar el tipo de manual que se pretende elaborar, para tener claro el contenido del mismo y el objetivo que se desea alcanzar.

II. RECOPIACION DE INFORMACION

Para recopilar la información necesaria existen diversas técnicas, a continuación se presentan las de uso más común, las cuales pueden combinarse para lograr mejores resultados.

a) Investigación Documental.

Comprende la revisión de los archivos, boletines, circulares, formas, reglamentos, normas jurídicas y en general los documentos relacionados con el tema de interés.

b) Entrevistas con los Empleados.

Consiste en obtener explicaciones verbales del trabajador sobre las operaciones en que interviene, cómo, dónde, cuándo y para qué las ejecuta. Esta información es básica puesto que nadie mejor que el empleado conoce los detalles de su trabajo.

c) Entrevistas con los Superiores Inmediatos.

Estas sirven para completar los datos que se omitan en las explicaciones de los empleados, para aclarar discrepancias

que puedan surgir de informes contradictorios entre los empleados o para llenar lagunas que aparezcan en la descripción del proceso.

d) Cuestionarios.

Se elaboran y se envían cuestionarios con instrucciones para su contestación a los jefes de departamento para que sean llenados por sus empleados y devueltos con su aprobación.

e) Observación Directa.

Consiste en observar la ejecución de las actividades con el fin de confirmar, rectificar o completar la información recogida por los otros medios.

III. ANALISIS DE LA INFORMACION.

El siguiente paso consiste en estudiar e integrar la información obtenida, verificando que exista concordancia en ella, para esto puede auxiliarse contestando las siguientes preguntas, dependiendo del tipo de información recabada.

- ¿Todo es absolutamente necesario ?
- ¿Existe algo que deba realizarse en otra unidad de trabajo ?
- ¿Existe duplicidad de funciones ?
- ¿Es conveniente agregar o modificar algo ?
- ¿Todos los aspectos son actualmente funcionales ?
- ¿Existe duplicidad de mando ?

Las respuestas a estas interrogantes, servirán para realizar las modificaciones y reestructuraciones que sean necesarias y así proceder a la elaboración del manual.

IV. FORMULACION DE LOS MANUALES

En este apartado, se procederá a la elaboración del manual, haciendo uso de la información recopilada, señalando el tipo de manual de que se trate. Un ejemplo se muestra en el siguiente capítulo, donde se detalla el contenido de un manual de organización.

V. AUTORIZACION.

Por último al estar listo el manual, el siguiente paso es presentarlo para su autorización ante el responsable designado para que sea revisado y puesto en marcha.

I.5 UNIDAD RESPONSABLE DE SU ELABORACION

Después de haber definido qué es un manual y cómo se clasifican, es conveniente saber quién debe elaborarlos.

Para esto es necesario señalar que existen dos opciones a escoger:

- LA VIA INTERNA
- LA VIA EXTERNA

Por la vía interna, lo llevarán a cabo personal de la propia empresa, pudiendo ser a través de un departamento especializado ó de un comité.

Por la vía externa, será a través de la contratación de los servicios de un despacho de consultores.

La elección va a depender de la magnitud de la Empresa, de sus posibilidades económicas y del criterio de quienes la dirigen.

VIA INTERNA.

-Departamento especializado.

Es frecuente que las empresas cuenten con su propio departamento encargado de elaborar manuales, cuando esto es así, pueden citarse como actividades principales del Departamento, las siguientes :

- Realizar funciones de estudio y análisis tanto de la organización de la empresa como de sus métodos para desarrollar

las tareas, con el fin de mejorar el rendimiento, eliminar desperdicios y evitar duplicidad de funciones, entre otras.

-Diseñar los sistemas en la empresa de tal manera que su crecimiento sea constante y armónico, que sus métodos de operación sean los adecuados y que sus funciones estén debidamente delineadas.

-Elaborar los manuales de la compañía, implantarlos y revisarlos periódicamente.

Uno de los nombres más comunes con que se le designa a las áreas encargadas de esta función es el de; "Departamento de Sistemas y Procedimientos". En cuanto a su posición dentro de la organización de la empresa Duhalt Krauss (26) sugiere que se le dé carácter de "órgano asesor, también llamado staff y como tal, las conclusiones a las que llegue mediante sus estudios únicamente tendrán el carácter de recomendación". Y su función debe ser la de guiar, aconsejar, asesorar y servir a los demás departamentos en cuanto a su organización se refiere.

-Comités.

Un comité esta formado por un grupo de personas que laboran en una empresa y que son llamadas a formar un grupo de trabajo cuya función es desarrollar una tarea específica, es decir, realizar una acción común en el estudio de un problema, en este caso, el de desarrollar un manual.

(26) Duhalt Krauss H. Ob.cit.p. 47

La duración de un comité puede ser temporal o permanente y depende de la necesidad e importancia de su existencia; en algunos casos, la necesidad de actualizar constantemente la organización, hace necesario que los comités sean de carácter permanente y formal, sin llegar a constituirse como departamento.

El comité también tendrá carácter de staff, es decir, sólo podrá sugerir y aconsejar sin ejercer autoridad alguna.

Algunas ventajas de seleccionar la Vía Interna se refleja en los siguientes aspectos:

- El personal que elabora el manual está más compenetrado con la empresa y con sus compañeros, de manera que pueden obtener información más fácilmente al disminuir la resistencia y el rechazo que se muestra a gente ajena a la empresa.
- Puede resultar más económico el manual, así como su implantación y actualización.

-VIA EXTERNA

Despacho de Consultores.

Un despacho es una oficina donde se encuentran agrupados una serie de profesionistas especializados en una o varias materias técnicas con objeto de proporcionar sus servicios a todo aquel que los requiera, a cambio de una retribución económica previamente convenida.

Coopera además, al desarrollo de empresas en las cuales debido a su tamaño o necesidades, no es posible establecer depar-

tamentos especializados dentro de su organización. Al contratar a un despacho, este tendrá también el carácter de órgano asesor dentro de la empresa.

Por otra parte, un despacho podrá operar de dos maneras diferentes :

1a. Asesorando a la empresa en la solución de problemas referidos a áreas especiales, en este caso elaborando manuales destinados a un área o departamento, y

2a. Llevando a cabo un estudio general del negocio reflejado en un manual general.

Las ventajas de su contratación se presentan a continuación:

-El personal del Despacho es más versátil sobre un mismo aspecto administrativo, gracias a experiencias adquiridas a través de otros trabajos en otras empresas, lo que le dá un criterio más amplio que le ayuda a la solución de diversos problemas, determinando su origen y las formas no sólo de combatirlos, sino de llegar a preverlos.

-No se tiene la limitante de señalar los errores existentes en la empresa, situación que un empleado interno, tal vez haría por estar viviendo el mismo error o por temor a participarlo a sus superiores, teniéndose así un juicio más objetivo y veraz.

Por último es conveniente agregar que el despacho está familiarizado con los procedimientos para realizar un estudio,

técnicas para recabar información y análisis de datos, sin embargo para que su labor sea completa y eficaz, necesita de la cooperación total por parte de la empresa.

I.6 USO DE LOS MANUALES

El empleo de los manuales es en el medio empresarial desconocido parcialmente ya que las empresas que los poseen no han aprovechado al máximo su uso, con el objeto de tener mejores resultados en cuanto a la dirección del negocio. Son pocas las que realmente utilizan los manuales y otra parte proporcional de éstas, que se preocupan verdaderamente por tenerlos al día.

Así esta valiosa herramienta de control y sus beneficios están siendo desaprovechados, tal vez por desconocimiento de la parte directiva de las empresas, las cuales se muestran renuentes a invertir en tales herramientas considerándolas como "un gasto" sin darse cuenta que su uso auxilia a la dirección en el logro de sus objetivos en forma más armoniosa siendo un regulador de la actuación de los recursos humanos con los que cuenta la empresa.

La desventaja radica en que sus efectos no se ven en el corto plazo.

Por otra parte, es importante que las personas designadas a lograr los objetivos de la organización los alcancen no por una mera circunstancia favorable, sino por el conocimiento claro y específico de lo que deben hacer para lograrlos, armonizando sus esfuerzos con el de las demás personas que están participando en esa misma tarea.

Resulta por otra parte contradictoria la creencia de que los manuales sean "camisas de fuerza", que imposibilitan a los usuarios mostrar su iniciativa, manteniéndolos rígidos; ya que si así

fuera, en primer lugar el costo de un manual sería relativamente bajo, lo cual resulta todo lo contrario, ya que precisamente el fin de mantenerlo al día, es para proporcionar a los dirigentes de la organización, mejores bases de actuación.

Todo esto se logra a través de las observaciones y sugerencias que hacen estos usuarios a la dirección.

En segundo lugar, si no se delimitan y circunscriben los campos de acción de las personas respecto a su trabajo, ¿cómo se podrá apreciar en forma más clara los resultados que esta logrará en el desempeño de sus funciones ?.

La exposición que se hace en el siguiente punto ilustra más ampliamente alguno de los alcances que puede tener el uso de los manuales administrativos.

I.6.1 ALCANCES

Los manuales representan un medio de comunicación entre los integrantes de la empresa.

Los cambios en las técnicas administrativas, la dinámica de la organización, las nuevas oportunidades, provocan la necesidad de modificar el papel que desempeñan los manuales, por ello el trabajo de elaboración e integración de tales documentos debe manifestar la actitud de mantener informado al personal de las directrices y decisiones respecto a la marcha de la empresa.

Son un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la

empresa, los cuales a su vez, se ven aclarados durante el proceso de la redacción del manual.

Según el área de aplicación y grado de detalle, los manuales presentan las siguientes ventajas de importancia :

- 1) Presentan una visión de conjunto de la empresa, manteniendo un sólido plan de organización.
- 2) Precisan las funciones encomendadas a cada puesto, de esta manera eliminan confusión, ya que se pone en práctica el principio de consignar toda instrucción por escrito, lo que simplifica la determinación de responsabilidades en caso de fallas u omisiones, se evita duplicaciones de trabajo, alteraciones arbitrarias y definen la relación entre los departamentos.
- 3) Facilitan el estudio de los problemas de la empresa, detectándose los posibles puntos de conflicto.
- 4) Existe uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas.
- 5) Facilitan el reclutamiento y selección de empleados, ya que son un magnífico medio de examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.
- 6) Ponen en claro el grado de autoridad de los diversos niveles resolviendo conflictos jerárquicos y jurisdiccionales.

- 7) Sobre las funciones y puestos suelen servir como base para la evaluación de puestos.
- 8) Son un instrumento útil para la orientación e información al público.
- 9) Mejoran la eficiencia operativa y reducen gastos generales.
- 10) Facilitan el trabajo de Auditoría.
- 11) Disminuyen cargas de supervisión.
- 12) Sirven como medio de integración y orientación del personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas áreas o departamentos.
- 13) Con los manuales se busca el cumplimiento de las normas o rutinas de trabajo aún y cuando cambien los individuos que las ejecutan y supervisan o desaparezcan de la empresa quienes las crearon.
- 14) Proporcionan información básica para la planeación e implantación de medidas encaminadas hacia una reorganización.
- 15) Permiten el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo evitando la repetición de instrucciones y directrices.

Por último, los manuales ponen en relieve de cada puesto, los aspectos que los superiores consideran importantes logrando así que cada empleado se esmere en hacer con mayor cuidado todo aquello que es de mayor importancia en el puesto.

Así con el empleo de los manuales se obtiene un control de las actividades de los empleados y se les otorga una orientación adecuada.

1.6.2 LIMITACIONES

Aunque los manuales son herramientas que ayudan a los gerentes a administrar bien, no se les puede considerar como todo lo que requiere una administración. Es decir el manual mejor escrito y más completo no constituye por sí mismo una buena estructura de organización ni una buena administración, simplemente ayudan a lograr esta meta.

Entre las limitaciones que suelen presentar los manuales se encuentran las siguientes :

- 1) Previo a su elaboración, es necesario medir los beneficios que se obtendrán de la preparación de los manuales comparados con el costo que represento el personal destinado para hacerlos. Ya que el tiempo que se tome implica necesariamente el pago o remuneración de las personas asignadas para ello. De esto se desprende que es necesario estimar de una manera objetiva los efectos a largo plazo, costos y beneficios de un programa de elaboración de manuales administrativos.
- 2) El contenido que poseen estos, hace difícil conservarlos al día, ya que las mismas variantes de la organización crean este problema. Unido a esto existe el trabajo de determinar qué cambios deben hacerse, obtener la aprobación respectiva, hacer

llegar las copias de las páginas corregidas a todos los interesados y vigilar que se pongan en vigor las reformas.

- 3) Existe el temor de que puedan conducir a una estricta reglamentación y rigidez, anquilosando la iniciativa.
- 4) Si al implantarse los manuales, las personas no hacen uso de ellos, no se obtiene ningún beneficio y la inversión aplicada se traduce obviamente en una pérdida económica, así como mayores problemas a la empresa en cuanto a rendimiento y eficiencia del personal.

Todos los puntos anteriores se deben vencer y no considerarlos como impedimentos definitivos para la elaboración e implementación de los manuales administrativos.

CAPITULO II

EL MANUAL DE ORGANIZACION

2.1 DISEÑO

Los manuales de organización se han diseñado para promover el entendimiento de la estructura de la empresa, los cuales preparados adecuadamente ofrecen completa información sobre la manera como se encuentran distribuidas las unidades administrativas y las actividades correspondientes a cada función, permitiendo así conocer y entender mejor las relaciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad entre dichas unidades.

En el primer capítulo ya se habló de quienes con los encargados de elaborar los manuales, sólo se añadirá al respecto que ya que los manuales pueden ser considerados como publicaciones técnicas, la temática va a depender de la opinión de los directores, del departamento de sistemas y procedimientos o bien del responsable de la función, también en última instancia lo pueden aconsejar los consultores administrativos de la empresa, todo depende de la magnitud de esta.

Una vez decidido lo anterior, es conveniente informar de la elaboración del manual a todas las secciones o áreas involucradas para que tengan una visión completa de los trabajos a realizar, solicitando su colaboración hacia los encargados de llevarlo a cabo.

Así, cuando un manual es cuidadosamente diseñado, tomando siempre en cuenta -qué personas lo van a usar- éste aumenta su utilidad.

A continuación se presentan algunos lineamientos generales a seguir en la elaboración física del manual, que puede resultar de utilidad, aunque antes, se deben considerar los recursos de que dispone cada empresa y que esté dispuesta a destinar a la elaboración del documento.

Las recomendaciones a considerar son las siguientes:

-En la cubierta se pondrán claramente marcados el título del manual y su número. Las cubiertas quedarán realizadas si incluyen el logotipo de la empresa.

-Cada manual contará con un índice de su contenido.

-Con respecto al tipo de papel, es de gran importancia utilizar uno bastante resistente a la tensión y a la ruptura, ya que los manuales se consultan con mucha frecuencia.

-El tipo de letra deberá ser lo bastante grande para que pueda leerse fácilmente, ayudando a que la lectura sea más rápida y precisa.

-El manual de organización para su mejor conservación, se recomienda empastarlo perfectamente con una cubierta resistente ya sea de plástico, piel, vinil, etc. y escoger un color adecuado al departamento o sección correspondiente.

-Para cambios, puesto que el contenido del manual no va a durar eternamente, estos se podrán mantener al día mediante el procedimiento de emitir páginas intercambiables. Dichas páginas deben identificarse con la publicación original y estar fechadas.

-El estilo florido no tiene cabida en un manual y deberá hacerse todo lo posible para que la redacción sea clara, objetiva y comprensible.

-Deberá evitarse usar un lenguaje que requiera un conocimiento especializado, a menos desde luego que se tenga la certeza de que quienes lo van a leer lo poseen. Ahora bien cuando se utilice un término, el cual se crea no va a ser comprendido, se deberá definir con precisión.

-Hay que ser consistentes en el uso de nomenclatura en todo el manual.

Para concluir este punto, resulta importante recalcar que ha pesar de los aspectos que se señalan como importantes para su elaboración, cada empresa utiliza prácticas distintas que se encuentran en relación directa a sus necesidades vitales.

2.2 CONTENIDO

La falta de homogenización respecto a los manuales de organización se pone de manifiesto al tratar de establecer los elementos básicos que debe contener.

A continuación se presenta el criterio de varios autores acerca de su contenido, tanto en el sector público como en instituciones del sector privado, para posteriormente elegir aquel que nos parece el más adecuado a los propósitos de este trabajo y que contiene las directrices en el caso que se ilustra posteriormente.

Duhalt Krauss (27) indica que "Es costumbre incluir en los manuales generales de organización un capítulo de historia de la empresa, así como un capítulo de políticas de organización y áreas de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual".

El mismo Duhalt Krauss haciendo mención a Louis A. Allen (28) presenta los elementos que según Allen, deben incluir un manual de organización :

- "a) Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos de la organización.
- b) Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.
- c) Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.

(27) Duhalt Krauss M.Ob. cit.p.21

(28) Allen Louis A. Preparing The Company Organization Manual. National Industrial Conference Board. Citado por Duhalt Krauss M. Ob.cit. p 21.

- d)Glosario de términos de organización.
- e)Nombres de las unidades administrativas y de los puestos.
- f)Procedimiento de organización : para preparar y aprobar cartas de organización y descripciones de puestos y modificaciones a la organización.
- g)Responsabilidades comunes aplicables a los altos niveles y funciones comunes de los departamentos.
- h)Cartas de organización.
- i)Descripciones de puestos.
- j)Descripciones de actividades de los comités.
- k)Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice ".

Hendrick James G. (29) define los principales aspectos que deben tenerse en cuenta en un manual de organización :

- "a)Prólogo.
- b)Cartas de Organización de la Gerencia Ejecutiva.
- c)Interpretación de la estructura básica de Organización, en la cual el ejecutivo en jefe explica cosas tales como :
 - 1.- El modo de organización (geográfico, por producto, etc.)
 - 2.- Amplitud de la centralización o descentralización.
 - 3.- La relación entre el personal subalterno y el directivo.
- d)Gráficas Divisionales o Departamentales.
- e)Descripciones de trabajo resumidas para cada miembro de la dirección.

(29) Hendrick James G. 'Manuales de las compañías', citado por Lazzaro V. Ob. cit. p. 321.

f) Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección tales como :

- 1.- Planeación.
- 2.- Comunicaciones.
- 3.- Control.
- 4.- Desarrollo del personal directivo.

g) Índice (lista alfabética del personal directivo con referencias cruzadas a los números de la gráfica de organización)".

Terry George (30) se limita a considerar cuatro puntos esenciales que son los siguientes :

- "a) Organigramas.
- b) Descripción de Funciones.
- c) Líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Obligaciones y relaciones de cada unidad de organización "

Dale Ernest (31) señala que un manual de organización deberá contener como mínimo :

- "a) Organigramas puestos al día.
- b) Una indicación de las principales responsabilidades de cada puesto.
- c) La autoridad propia de cada puesto.
- d) Las relaciones del titular del puesto con otros ejecutivos y grupos.
- e) Material sobre los comités, sus miembros, sus objetivos y funciones, tales como toma de decisiones, asesoría, facilidad de comunicación, etc."

(30) Terry George R. Ob. cit. p. 740.

(31) Dale Ernest. "Cómo planear y establecer la organización de una empresa" México, edit. Reverte Mexicana S.A. 1970 p.193.

La Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia (32), describe de la siguiente manera el contenido de un manual de organización general :

- "a) Identificación.
- b) Índice o contenido.
- c) Prólogo y/o introducción.
- d) Directorio.
- e) Antecedentes históricos.
- f) Legislación o base legal.
- g) Atribuciones.
- h) Estructura orgánica.
- i) Funciones.
- j) Organigrama.
- k) Descripción de puestos".

La Dirección General de Estudios Administrativos de la Universidad Nacional Autónoma de México (33) elaboró el manual de organización general de la Universidad Nacional Autónoma de México, en el cual incluye los siguientes puntos :

- "a) Identificación.
- b) Índice.
- c) Introducción.
- d) Directorio.
- e) Antecedentes.

(32) Secretaría de la Presidencia. Ob. cit. p. 19.

(33) Dirección General de Estudios Administrativos. "Manual de Organización de la Universidad Nacional Autónoma de México". México, UNAM, 1982.

- f) Bases legales.
- g) Organigrama general y por áreas.
- h) Objetivo general y particular de cada área.
- i) Funciones por área".

Este último ha sido seleccionado como modelo para realizar el manual que más adelante se presenta, con ciertas adaptaciones al tipo de empresa de que se trata. Para una mejor comprensión se detalla en seguida en qué consiste cada punto.

a) IDENTIFICACION

El manual de organización deberá indicar en primer término los datos siguientes :

- Nombre oficial del organismo o departamento a que se refiere.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad responsable de su elaboración.
- Cantidad de ejemplares impresos.

b) INDICE

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

c) INTRODUCCION

Contiene una explicación al lector acerca de lo que es el manual, el ámbito de su aplicación, es decir, a quién va dirigido y los propósitos básicos que se pretenden cumplir. Conviene además, que incluya la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

d) DIRECTORIO

Consiste en una relación de los directivos principales comprendidos en cada una de las áreas descritas en el manual, así como los puestos que ocupan.

e) ANTECEDENTES

Este apartado se refiere a una descripción de la génesis de la empresa o del área descrita en el manual, haciendo mención de los aspectos más sobresalientes de su desarrollo histórico.

f) BASES LEGALES

Es una relación de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la empresa o departamento, según se trate. Así como de aquellos que le son aplicables en función de sus actividades.

g) ORGANIGRAMA

Se le puede definir como la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar, en forma esquemática la posición de los departamentos que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

Al elaborar los organigramas, (34) se podrán identificar entre otras cosas duplicidad de mando, problemas en las líneas formales de autoridad y de comunicación, así como excesivo personal para una adecuada supervisión.

(34) "Llanados organogramas en el sector público".

Su finalidad consiste en :

- Presentar una imagen formal de la empresa.
- Indicar la relación de jerarquía que existe entre los principales departamentos.
- Facilitar al personal el conocimiento de su ubicación y relación dentro de la estructura orgánica.
- Ser un instrumento que auxilie en el análisis, conocimiento y diseño de la organización de la empresa.

Por último se presentan a continuación algunas indicaciones para diseñar un organigrama.

Recomendaciones para el Diseño de Organigramas :

- Encadenar los organigramas. No es conveniente querer incluir en una sola carta todos los niveles de la organización, cuando esta es compleja, es mejor elaborar una carta maestra con los primeros niveles y cartas complementarias que contengan los niveles inferiores.
- Forma: Como regla general se sugiere un sólo tipo de figura para simbolizar cada uno de los elementos que integran el organigrama, generalmente se utilizan rectángulos.
- Dimensión: No debe reducirse progresivamente el tamaño de las figuras para señalar niveles jerárquicos, ya que estos se infieren de la posición de las figuras.
- Líneas de conexión: Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica.

-Formas de presentación: Verticales, horizontales, circulares y mixtos (ver apéndice). Por la facilidad de interpretación y por ser los más generalizados, se recomienda el uso de organigramas verticales.

-Colocación de las figuras: La colocación se dará con arreglo a los diferentes niveles jerárquicos que existan en la empresa.

h) OBJETIVOS

Concepto etimológico. Reyes Ponce (35) nos dice que "la palabra objetivo viene de dos raíces "Jactum" que significa lanzado y la preposición "OB" que significa hacia, entonces se infiere que objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa".

Existen diversos tipos de objetivos, a continuación se presenta la clasificación de objetivos que hace Reyes Ponce (36).

- a) Objetivos individuales y colectivos.
- b) Objetivos particulares y generales.
- c) Objetivos subordinados y básicos.
- d) Objetivos a corto y largo plazo.

Para este apartado sólo se tratarán los objetivos generales y los particulares.

Objetivos Generales.

Los objetivos generales de una empresa son el fin o meta últimos que se pretende alcanzar mediante la armonización de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros con que cuenta.

(35) Reyes Ponce A. "Administración por Objetivos". México, ed. Limusa, 1982 p.29.

(36) Reyes Ponce A. Ob. cit. p 32 a 35.

Objetivos Particulares.

Los objetivos de cada departamento (sustantivo o de apoyo) son los fines o las metas parciales que se pretenden alcanzar mediante la realización de una serie de actividades con el propósito de contribuir al objetivo general de la empresa.

Por otra parte, la fijación de objetivos en la empresa es importante porque de esta manera existe un parámetro que ayuda a calificar los resultados obtenidos y compararlos contra lo fijado, pudiendo analizar las desviaciones que hubiese, de tal manera que estas puedan ser controladas.

i) FUNCIONES

Este apartado corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada una de las unidades administrativas, contenidas en la estructura de la organización de la empresa, que le permita a la misma cumplir con sus objetivos.

Dale Ernest (37) define a la función como "Un grupo de actividades relacionadas que pueden ser colocadas debajo de la cabeza de un departamento independiente".

Duhalt Krauss (38) la define como "Un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la Institución, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa".

De esta definición es necesario dejar claro el concepto de órgano.

(37) Dale Ernest "Organization American Management Association", New York 1967, p.104.
citado por Kraus Joublant J.L. Ob. cit. p. 118

(38) Duhalt Krauss M. Ob.cit. p.79.

El mismo Duhalt K. (39) nos dice "Un órgano es una unidad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, que puede estar integrada por uno o varios puestos".

Por último es necesario definir. Que es puesto?

Duhalt Krauss (40) señala "Un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular, en determinadas condiciones de trabajo. Son puestos el de secretaria, mozo, gerente, etc."

Lo anterior refleja el estrecho vínculo que existe entre una función, un órgano y un puesto.

Por otra parte, se hacen algunas recomendaciones de utilidad para la descripción de funciones:

-Los títulos de los órganos ó unidades administrativas deberán ser los mismos que se señalen en el apartado del organigrama.

-De igual forma la descripción de las funciones deberá seguir el orden establecido en el organigrama.

-La descripción se iniciará con un verbo en tiempo infinitivo.

(39) Duhalt krauss M. Ob. cit. p. 83.

(40) Ibidem p. 83.

2.3 DISTRIBUCION

Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado y reproducido, se procede a su distribución.

Para esto debe hacerse una relación de las personas y/o departamentos a los que se enviará un ejemplar, generalmente son a jefes de los departamentos correspondientes. Es importante recomendar que quien lo distribuye deberá tener cuidado de que el manual sea colocado en un lugar visible y accesible a todas las personas usuarias de este.

Otra finalidad de elaborar la relación es con el objeto de proporcionarles en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados todos los ejemplares distribuidos, para lo que se recomendó anteriormente en el punto 2.1.1 que el formato de los mismos fuera del tipo de hojas intercambiables.

El área encargada de la elaboración del manual, se quedará en el original del mismo, además de contar en un archivo, con la información muerta, es decir, con las secciones del manual que ya sean obsoletas.

En ocasiones la distribución del manual completo puede variar, según se estime conveniente.

En algunos casos se envía a todos los ejecutivos interesados, en otros solamente al grupo de más alta jerarquía recibe el libro completo, pero todos aquellos cuyos puestos se incluyen, reciben secciones que corresponden a su trabajo, debiendo recibir

por lo menos un organigrama general de la empresa aún cuando no tenga necesidad de conocer las funciones del grupo de más alta jerarquía y de los departamentos con quienes no tiene un contacto directo, como suele pasar en compañías muy grandes. Pero sí necesita conocer las unidades generales de organización, para que esté en condiciones de entender bien su propia parte.

2.4 IMPLANTACION

Sucede que en muchos casos una vez terminado el manual, se distribuye y acto seguido, quien recibe lo archiva como recuerdo o lo tiene como objeto decorativo en su oficina sin haberlo abierto siquiera para conocer su contenido.

Es por esta razón, que se habla aquí de la implantación. Este punto es de suma importancia, ya que de él depende que el manual se utilice adecuadamente y rinda los beneficios esperados.

Para esto será necesario que el encargado de elaborar el manual, prepare un programa de implantación con el fin de que el jefe y los empleados afectados lo conozcan y comprendan su contenido.

La forma en que se desarrolle dicho plan dependerá de la complejidad del manual, de la cantidad de empleados a quienes se difundirá y a su capacidad y conocimiento sobre el tema.

A continuación se muestra una sugerencia de como exponer un programa de implantación dado por Gutierrez Rochín A. (41)

"Normalmente se inicia con un informe que incluye datos de los gastos estimados que será necesario efectuar para dar a conocer el nuevo manual, el cual será presentado a la gerencia, dirección de la empresa o responsable directo para que lo apruebe.

(41) Gutierrez Rochín A. 'El manual de organización'. serie apuntes, México, UPICSA, 1983, p. 32.

Acto seguido, se reúne a los jefes y empleados a quienes les afectará. Aquí es conveniente formar grupos por cada sección o departamento, nombrando entre ellos a una persona que ayude directamente al programa como una especie de supervisor de cada grupo, que vigile que se cumplan las disposiciones e indicaciones que se vayan dando.

Su contenido puede exponerse en dos etapas:

ETAPA TEORICA.

Con base en el manual de organización, se hablará de su contenido a todos los integrantes de los grupos formados, o por separado si resultan muy numerosos, teniendo como característica primordial, la exposición sistemática del tema sin la intervención de los oyentes.

ETAPA PRACTICA.

Una vez que se ha expuesto totalmente el tema, la persona que dirige la sesión deberá cercionarse de que los empleados lo han comprendido totalmente, para lo cual se puede retroalimentar solicitando que algunos de ellos expongan lo que han entendido sobre su contenido.

Se busca con esto que los empleados adquieran un adecuado conocimiento del manual en forma general y de las funciones que particularmente deben realizar, así como su razón de ser y su utilidad".

2.5 ACTUALIZACION

La importancia de los manuales, radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es recomendable mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas.

Los cambios en la organización se harán tan frecuentemente como se requieran resolver los problemas, todos estos cambios deberán siempre reflejarse en el manual de organización.

Así, con base a la revisión periódica que se debe hacer, podrá determinarse en qué puntos existen fallas constantes de acuerdo con lo cual se extremará la atención en esos aspectos y en su caso se realizarán las modificaciones necesarias en el manual.

La frecuencia con que se tengan las revisiones, dependerá de la complejidad del manual y efectividad con que se esté llevando a cabo el trabajo.

Por otra parte, se deberá vigilar su autenticidad, es decir que no haya duplicados falsos o que haya modificaciones no autorizadas.

Una buena regla es examinar cada manual antes de un año de su última revisión.

En cuanto a su presentación, deberá cuidarse de reponer las hojas sucias o rotas que tuviera.

Puede concluirse este capítulo, diciendo que es necesario que este documento sea objeto de un manejo adecuado, así como de una revisión y actualización permanente, ya que de no llevarse a cabo estas actividades, no se cumplirían cabalmente los objetivos para los cuales fue establecido, convirtiéndose en un documento obsoleto y sin ningún beneficio.

CAPITULO III

**MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA
EMPRESA FABRICANTE DE MUEBLES**

3.1 MUEBLES CICLÓN S.A. DE C.V.

El presente trabajo trata sobre los manuales administrativos, su origen, los tipos más comunes y las características que identifican a cada uno de ellos, señalando los beneficios que las empresas pueden obtener con su utilización.

En otro punto se presenta una metodología para elaborar manuales administrativos, la cual sirvió de guía para posteriormente desarrollar el manual de organización de una empresa.

Así mismo se hace mención a los diferentes criterios de algunos autores en relación a las partes que debe incluir un manual de este tipo.

Se escoge desarrollar un manual de organización por considerar que es este quien muestra el esqueleto de la empresa, los aspectos más generales de su estructura y es la puerta de entrada para conocerla y analizarla, siendo el punto de partida para iniciar cualquier otro manual.

Finalmente, la empresa donde se realizó la investigación se denomina para fines de este trabajo "Muebles Ciclón S.A. de C.V." cuyo giro es la fabricación de muebles en madera para el hogar.

MUEBLES CICLON S. A. DE C. V.

MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL

LUGAR Y FECHA DE ELABORACION México/Enero-1988

NUMERO DE REVISION _____

UNIDAD RESPONSABLE DESPACHO HERRERA Y ASOCIADOS

CANTIDAD DE EJEMPLARES 10

3.2 INTRODUCCION

Para nuestra empresa, el elemento humano que labora en ella es muy importante. Así la Gerencia ha identificado la necesidad de plasmar por escrito en este manual la estructura formal de la organización, que muestre de manera sencilla, como está conformada, así como el lugar que ocupa cada una de las unidades administrativas que la integran.

Además de señalar los objetivos que persiguen y las funciones que tienen encomendadas para el logro de los mismos.

De esta manera se busca que el personal conozca la organización y funcionamiento de la empresa para un mejor desempeño.

Y por otra parte, servir de fuente de información y consulta para usuarios externos.

ATENTAMENTE

LA GERENCIA

3.3 ANTECEDENTES

"Muebles Ciclón, S.A. de C.V." se constituye el 25 de noviembre de 1968 como una sociedad anónima, integrada por 5 accionistas cuyas aportaciones forma un capital inicial de \$500,000.- (quinientos mil pesos 00/100 M.N.)

Se señala en su acta constitutiva que la sociedad tendrá una duración de 99 años, situando sus operaciones en la ciudad de México.

Su giro se establece como la fabricación, maquila y compra-venta de muebles y artículos para el hogar, importación y exportación de maquinaria y equipo, así como materia prima.

Su evolución ha sido progresista y su historia nos indica los rasgos más sobresalientes:

Se inició en un pequeño local, con un reducido personal tanto administrativo como operativo.

En un inicio su desarrollo fue gradual y es a partir de nueve años aproximadamente que ha tenido un rápido crecimiento bajo la dirección de su actual Gerente General, que se ha distinguido por su versatilidad, capacidad y visión en los diseños buscando elevar la calidad de los muebles.

Por otra parte, la oportunidad de adquirir terrenos circundantes le ha permitido crecer en cuanto a las instalaciones físicas, pudiendo así organizar y localizar mejor cada departamento.

Todo lo anterior ha dado por consecuencia un aumento en su personal, llegando actualmente a contar con 220 personas que laboran en sus instalaciones y una flotilla de vendedores distribuidos por zonas en todo el país.

Debido a este desarrollo fue necesario en Diciembre de 1986, durante una asamblea general extraordinaria de accionistas, modificar la razón social y aumentar el capital, constituyéndose en una sociedad anónima de capital variable, con el mismo número de accionistas que en un inicio, fijándose un capital social mínimo de \$ 60 000,000.- (sesenta millones de pesos 00/100 M.N.) y un máximo ilimitado.

Su giro se mantiene sin cambios en el acta constitutiva, solo que en la práctica se ha especializado en la fabricación y venta de comedores, recámaras y cantinas terminadas en madera.

Actualmente es una empresa sólida, ampliamente reconocida en el ramo mueblero en todo el país.

3.4 BASES LEGALES

"Muebles Ciclón, S.A. de C.V." se encuentra inscrita en el Registro Público de Comercio de la ciudad de México y previo permiso otorgado por la Sra. de Relaciones Exteriores, se constituye en sociedad anónima cumpliendo con el artículo 2o. del Reglamento de la Ley Orgánica de la Fracción Primera del Art. 27 Constitucional.

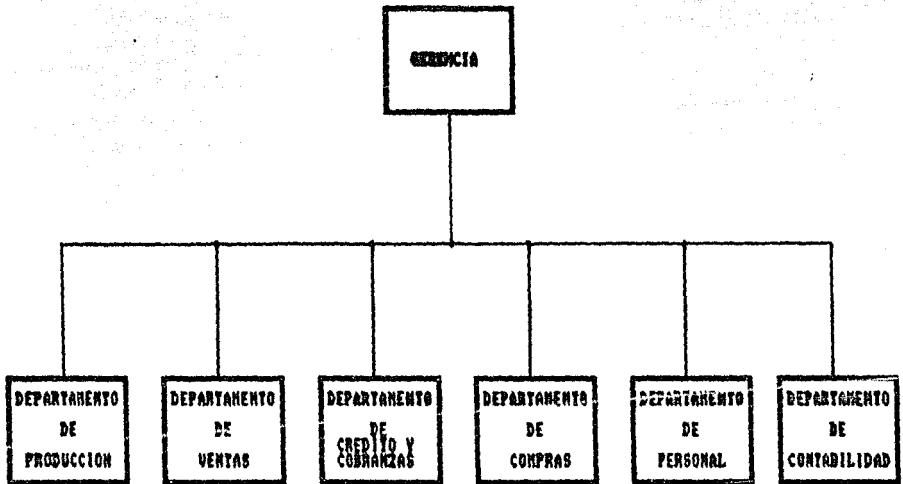
De la misma forma cumple con lo establecido en la "Ley General de Sociedades Mercantiles" referentes a la constitución y funcionamiento de las sociedades en general, a lo dispuesto para las Sociedades Anónimas y para las Sociedades de Capital Variable. Así como al registro de las sociedades mercantiles.

En cuanto al cambio de denominación y capital se sujeta a lo dispuesto al Art. 17 de la "Ley para promover la inversión mexicana y regular la inversión extranjera".

En relación con el desempeño de su giro, cumple con lo dispuesto a la "Ley de títulos y operaciones de crédito", a lo señalado en el "Código Civil" y por último en materia fiscal, atiende a la "Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA)", a la "Ley del Impuesto Sobre la Renta (ISR)" y demás disposiciones legales en vigor, aplicables en función de sus actividades.

2.5 ORGANIGRAMA GENERAL.

" NUBLES CICLON S. A. DE C. U. "



3.6 OBJETIVO GENERAL

OPERAR CON LA MAXIMA EFICIENCIA EN LA FABRICACION Y COMERCIALIZACION DE MUEBLES FINOS EN MADERA PARA EL HOGAR MEDIANTE LA INNOVACION CONTINUA EN LOS DISEÑOS QUE LE PERMITAN CONSERVAR Y ELEVAR EL NIVEL DE COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO NACIONAL DEL MUEBLE.

3.7 GERENCIA

OBJETIVO: LLEVAR A CABO LA ADMINISTRACION DE LA EMPRESA, BUSCANDO LA OPTIMA UTILIZACION DE LOS RECURSOS DE QUE DISPONE, PARA CUMPLIR CON LOS OBJETIVOS FIJADOS.

FUNCIONES:

- Intervenir en nombre y representación de la sociedad ante autoridades judiciales, civiles, penales, administrativas y del trabajo.
- Organizar, planear, integrar, dirigir y controlar las áreas administrativas de la empresa.
- Nombrar y remover al personal, así como establecer sus responsabilidades y retribuciones.
- Girar, aceptar, endosar, negociar y suscribir títulos de crédito.
- Reunirse con sus subordinados , para darles instrucciones, recibir información y resolver problemas.
- Analizar las alternativas de mejoramiento, presentadas por los diversos departamentos.
- Mantener la disciplina para el cumplimiento de los objetivos.
- Planear, organizar, dirigir y controlar a la sociedad, cumpliendo con los acuerdos dictados por el Consejo de Administración.
- Coordinar y supervisar las labores de sus colaboradores más cercanos.

- Adoptar un plan general de organización adecuado a la realización de las finalidades de la sociedad.
- Celebrar juntas con sus colaboradores.
- Supervisar los presupuestos anuales.
- Revisar los estados financieros mensuales, para la toma de decisiones.
- Cuidar de la solvencia a largo plazo del capital de la empresa.
- Reportar al consejo de administración los resultados de la empresa, es decir, su situación financiera.

3.8 DEPARTAMENTOS

DEPARTAMENTO DE PRODUCCION

OBJETIVO: PLANEAR Y COORDINAR LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCION DE LA EMPRESA PARA AYUDAR A PERFECCIONAR, MANTENER Y APROVECHAR EFICAZMENTE LOS MEDIOS DE PRODUCCION.

FUNCIONES:

- Revisar las órdenes de producción que se reciben por parte de la Gerencia.
- Calcular las promesas de entrega en coordinación con el departamento de ventas.
- Distribuir la mano de obra y programar el movimiento de materiales.
- Planear el ritmo de la producción de acuerdo con las órdenes o pedidos.
- Vigilar la producción.
- Mantener un control general de las existencias de materiales.
- Fabricar los productos y entregarlos al Departamento de ventas con la calidad y oportunidad requeridos.
- Vigilar el buen funcionamiento y disponibilidad de las instalaciones y equipos eléctricos y mecánicos.
- Solucionar a la brevedad posible los problemas técnicos que se presenten.
- Realizar las instalaciones requeridas para la modernización o rehabilitación de los equipos y sistemas a su cargo.
- Mantener informada a la gerencia del funcionamiento del departamento.

D E P A R T A M E N T O D E V E N T A S

OBJETIVO: ALCANZAR EL VOLUMEN DE VENTAS FIJADO PREVIAMENTE CADA AÑO POR LA GERENCIA, MEDIANTE LA ADECUADA COORDINACION DE SUS RECURSOS Y DE SU PERSONAL.

FUNCIONES:

- Elaborar programas de Ventas.
- Promover las ventas.
- Fijar políticas de precios en coordinación con la Gerencia General.
- Formular y distribuir pedidos.
- Proponer la apertura de nuevos mercados.
- Elaborar pronósticos de ventas.
- Desarrollar programas de publicidad y determinar los medios publicitarios más convenientes, para hacer llegar el mensaje a los núcleos adecuados.
- Planear las condiciones de venta, descuentos promocionales y descuentos por pronto pago en coordinación con el departamento de Crédito y Cobranzas.
- Elaborar lista de precios de venta, por línea de producto.
- Coordinar y controlar las actividades de los comisionistas.
- Determinación de las comisiones e incentivos de los comisionistas en coordinación con la Gerencia General.

- Realizar juntas periódicas con los comisionistas para resolver problemas o escuchar opiniones.
- Preparar los catálogos de los productos y distribuirlos entre los comisionistas.
- Controlar que los pedidos sean surtidos en la fecha convenida con el cliente.
- Gestionar la contratación de mudanzas para entregas al interior de la República.
- Mantener informada a la Gerencia General de sus actividades mensuales.

DEPARTAMENTO DE CREDITO Y COBRANZA

OBJETIVO: DICTAMINAR SOBRE LA CONVENIENCIA DEL OTORGAMIENTO DE CREDITOS A CLIENTES Y REALIZAR EFICIENTEMENTE LA TRAMITACION Y CONTROL DE TODO LO RELATIVO A LA COBRANZA PARA PROTECCION DE LOS INTERESES DE LA EMPRESA.

FUNCIONES:

- Controlar y supervisar el otorgamiento del crédito que concede la empresa a sus clientes, cuidando que estos reúnan la solvencia económica que asegure la adecuada recuperación de la cartera.
- Presentar un pronóstico de Cobranza a la Gerencia.
- Registrar los cobros a clientes.
- Elaborar y actualizar el sistema para facturar y cobrar.
- Realizar un análisis de saldos por clientes.
- Realizar llamadas telefónicas y visitas a clientes para recordarles fecha de pago.
- Cuidar de entregar a tiempo las facturas a revisión por los clientes, cuando la mercancía ya ha sido entregada.
- Recoger la paquetería y documentación correspondiente al Departamento.
- Presentar a la Gerencia un informe mensual de actividades.
- Llevar el control de los depósitos bancarios de lo cobrado diariamente.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

OBJETIVO: PROVEER DE LAS MATERIAS PRIMAS, MATERIALES Y REFACCIONES QUE DEMANDEN LOS DEPARTAMENTOS PRODUCTIVOS Y ADMINISTRATIVOS PARA LA ADECUADA REALIZACION DE SUS FUNCIONES, ESTO LO HARA MEDIANTE LA INVESTIGACION Y ANALISIS DE LOS PRECIOS Y DE LOS DIFERENTES PROVEEDORES, QUE PERMITA LA OPTIMA COMPRA.

FUNCIONES:

- Llevar un control sobre compras realizadas.
- Solicitar a los proveedores listas y catálogos de precios y productos que permitan una buena labor de compras.
- Formular las órdenes de requisición.
- Archivar toda la documentación relacionada con las compras.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Estudiar las tendencias de los precios y presentar a la gerencia para su autorización propuestas de compras por adelantado en condiciones favorables del mercado.
- Recibir las facturas de los proveedores para revisarlas y programar su pago al vencimiento del crédito otorgado.
- Coordinarse con el Departamento de Producción para planear la compra de los materiales requeridos, con las especificaciones adecuadas.
- Comunicar al Gerente General, en caso de cambio en el mercado, del precio, calidad de los materiales y componentes utilizados en el proceso de manufactura.
- Presentar un informe mensual a la Gerencia del importe de las compras.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

OBJETIVO: SUMINISTRAR A LA EMPRESA DEL PERSONAL ADECUADO, BUSCANDO ADEMAS LOGRAR LA MAXIMA COORDINACION POSIBLE ENTRE LOS INTERESES DE LA EMPRESA CON LOS DE SUS TRABAJADORES.

FUNCIONES:

- Realizar la contratación del personal que requiere la empresa.
- Elaborar la nómina semanalmente.
- Controlar la asistencia y puntualidad de los empleados.
- Tratar con los diversos jefes sobre problemas de personal en sus departamentos, buscando con esto mantener buenas relaciones y solucionar problemas laborales.
- Atender a empleados sobre quejas o sugerencias que quieran hacer a la empresa.
- Elaborar programas de actividades sociales, deportivas y culturales para el personal, así como planes de prestaciones.
- Mantener junto con la gerencia, las relaciones con el sindicato.
- Presentar un informe mensual a la Gerencia de sus actividades.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

OBJETIVOS: PLANEAR, MANEJAR Y CONTROLAR LA CONTABILIDAD Y LOS RECURSOS MONETARIOS, PARA SU FUNCIONAMIENTO EN LAS MEJORES CONDICIONES Y LA MEJOR INVERSION DE LOS - MISMOS.

FUNCIONES:

- Llevar un registro sistemático, analítico y cronológico de las operaciones que se realizan.
- Establecer controles en el manejo de chequeras.
- Realizar las conciliaciones bancarias de las cuentas de cheques.
- Operar el sistema de procesamiento electrónico de datos para obtener los reportes necesarios.
- Generar y mantener un banco de información financiera y contable útil a la empresa.
- Llevar el control del archivo muerto de la empresa.
- Cumplir con las obligaciones tributarias presentando a tiempo las declaraciones y pago de impuestos.
- Preparar y proporcionar la información que le soliciten los auditores externos.
- Entregar a la Gerencia los Estados Financieros con oportunidad.

3.9 SUGERENCIAS Y RECOMENDACIONES

A partir del contenido del manual de organización de la empresa "Muebles Ciclón S.A. de C.V.", es posible identificar algunas deficiencias en cuanto a su estructura organizacional, las cuales se detallan a continuación :

Se observa que el consejo de administración no se encuentra representado y sus funciones se desconocen, sin embargo se menciona como el órgano a quien la Gerencia debe entregar resultados.

En cuanto a los departamentos que integran a la empresa, todos se encuentran en línea, con la misma jerarquía y autoridad, reportando a un solo superior, a la Gerencia, esto aparentemente puede beneficiar en cuanto al tramo de control que existe entre un nivel y otro, pero por otro lado sucede que si se analizan las funciones encomendadas a la Gerencia, resultan ser numerosas, además en la práctica, esta se encarga de muchas más de tipo operativo, que los departamentos le dejan, para que sea ella quien les de solución.

Propiciando que bajo este esquema, le falte tiempo a la Gerencia para dedicarse a las actividades propias de dirección.

En esta situación entra en juego también, la falta de confianza hacia los encargados de cada departamento, para dejar que sean ellos quienes resuelvan los problemas concernientes a su departamento.

Por otro lado, siendo el departamento de producción el eslabón con más peso en la cadena, este se encuentra con un exceso

de funciones lo que ocasiona fallas en el control y problemas en el cumplimiento de los programas de trabajo en cuanto a calidad, oportunidad y cantidad requeridos.

A continuación se dan algunas sugerencias tendientes a mejorar la situación presentada:

En este apartado se propone una nueva organización, en la cual se incorpore el " Consejo de Administración " dándole el carácter de órgano supremo, así como lo señala su acta constitutiva, siendo necesario explicar lo importante de su existencia, definir claramente su objetivo y las funciones a su cargo.

En relación a los departamentos, se recomienda agruparlos en tres Divisiones fundamentales:

- Industrial
- División - Comercial
- Administrativa

Con esto se pretende que los jefes se den cuenta que sus departamentos no son independientes uno de otro, es decir, hacerles sentir que deben desechar toda rivalidad surgida entre ellos y colaborar para sacar adelante a su División.

Se sugiere también, que en cada División se realicen reuniones y actividades que den por resultado una labor de equipo, discutiendo sus problemas, intentando darles solución ellos mismos, además de plantearse mejoras para un eficiente desempeño en sus actividades y un apoyo mutuo.

Con esto la Gerencia no se verá abrumada, resolviendo situaciones operativas de todos los departamentos.

Si es necesario recurrir a ella, se busca que los jefes se presenten con un conocimiento total del problema, así como con alternativas para plantearlas y discutir las.

Contra esto puede argumentarse que provocaría una burocratización costosa, pero es necesario aclarar que no se ha mencionado incorporación de personal, ni se dará fuga de responsabilidades, porque cada departamento tiene sus funciones delimitadas, por lo que ésta recomendación constituye una forma extra de apoyo entre los jefes.

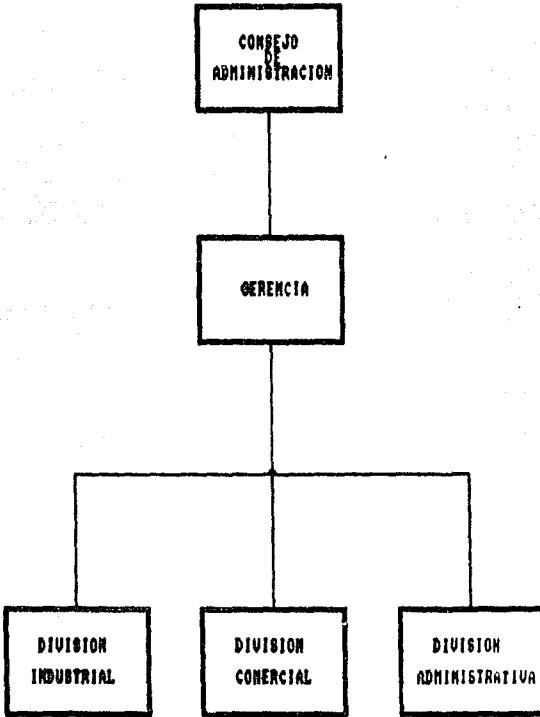
Se requiere con esto que ellos maduren y adquieran experiencia en la tarea de analizar y decidir cursos de acción.

En cuanto al departamento de producción, se propone separar todas aquellas actividades que corresponden al mantenimiento eléctrico y mecánico para concentrarlas en un departamento especializado de " Mantenimiento Industrial ", el cual tendrá a su cargo vigilar el buen funcionamiento tanto del equipo como de las instalaciones de toda la empresa.

Así el departamento de producción podrá cerrar más su tramo de control y se verá apoyado con adecuados programas de mantenimiento tanto correctivos como preventivos, ambos bajo la coordinación de la División Industrial.

Por último se muestra el organigrama general modificado y los correspondientes a cada División, además de la descripción de objetivos y funciones que cada una debe cumplir, así como la justificación de nuevas secciones o departamentos.

" INSTITUCION S. A. DE C. U. "



CONSEJO DE ADMINISTRACION

El consejo de administración, es un órgano que forma parte de la empresa, solo que en la estructura organizacional que se presenta al inicio del manual, no se encuentra reflejado y por lo consiguiente, sus funciones no están definidas.

Su inclusión se sugiere, porque siendo " Muebles Ciclón S.A. de C.V." una sociedad anónima y de acuerdo a las características de su acta constitutiva, la personalidad del Consejo de Administración es de suma importancia por ser el vínculo de unión y comunicación entre accionistas y Gerencia.

Por otro lado, la asamblea de accionistas no se incluye como otro órgano superior de dirección, por considerarlo poco usual y no tan necesario como parte funcional de la empresa.

CONSEJO DE ADMINISTRACION

OBJETIVO: VIGILAR EL CORRECTO FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA PARA QUE LAS METAS FIJADAS SEAN ALCANZADAS.

FUNCIONES:

- Nombrar a los ejecutivos principales de la empresa.
- Nombrar apoderados de actos especiales.
- Conferir poderes en nombre de la sociedad.
- Autorizar programas y presupuestos presentados por la Gerencia.
- Promover y realizar con periodicidad juntas con la Gerencia en el momento que lo considere necesario.
- Exigir una buena rentabilidad de dividendos a la Gerencia, así como informes sobre la situación de la empresa.
- Convocar a asambleas ordinarias y extraordinarias de accionistas para informar sobre el resultado de las actividades de la empresa.
- Presidir las reuniones de accionistas y ejecutivos.
- Establecer y mantener relaciones amistosas con los accionistas, proporcionándoles los informes que les puedan solicitar.

DIVISION INDUSTRIAL

Se sugiere la creación de una División Industrial compuesta por un departamento de producción y un departamento de mantenimiento. Este último se adiciona al observar que el departamento de producción tiene a su cargo un exceso de actividades, lo que provoca un débil control sobre ellas, lo cual es posible mejorar de una manera sencilla, conjuntando las que se refieren al mantenimiento de un nuevo departamento, sin que esto ocasione la contratación de nuevo personal, siendo suficiente con reubicar al ya existente.

Así al separar y delimitar en forma precisa las actividades de mantenimiento tanto eléctrico como mecánico, se pretende eliminar los problemas técnicos en el departamento de producción, ya que una máquina parada ocasiona trastornos en todo el programa de trabajo, retraso en las entregas o necesidad de pagar horas extras a los obreros para compensar el tiempo perdido.

También se podrán elaborar programas adecuados de mantenimiento, tanto correctivo como preventivo, para un mejor funcionamiento y mayor duración de las máquinas e instalaciones de la planta, estando en posibilidad de dar apoyo a otros departamentos, cuando en esto se le requiera.

De esta forma la División Industrial se constituye como la parte medular del mecanismo accionador del engranaje de la empresa, la cual da origen al producto susceptible de ser comercializado.

Por otro lado, se presenta en la estructura de esta División, un desglose de las secciones que componen ambos departamentos.

En el organigrama general de la empresa no se incluyeron porque se busca reflejar la estructura más clara y sencilla posible.

DIVISION INDUSTRIAL

OBJETIVO: OBTENER EL PRODUCTO CON EL MAYOR GRADO DE EFICIENCIA A TRAVES DE LA COORDINACION DE LOS DEPARTAMENTOS QUE CONFORMAN LA DIVISION

FUNCIONES:

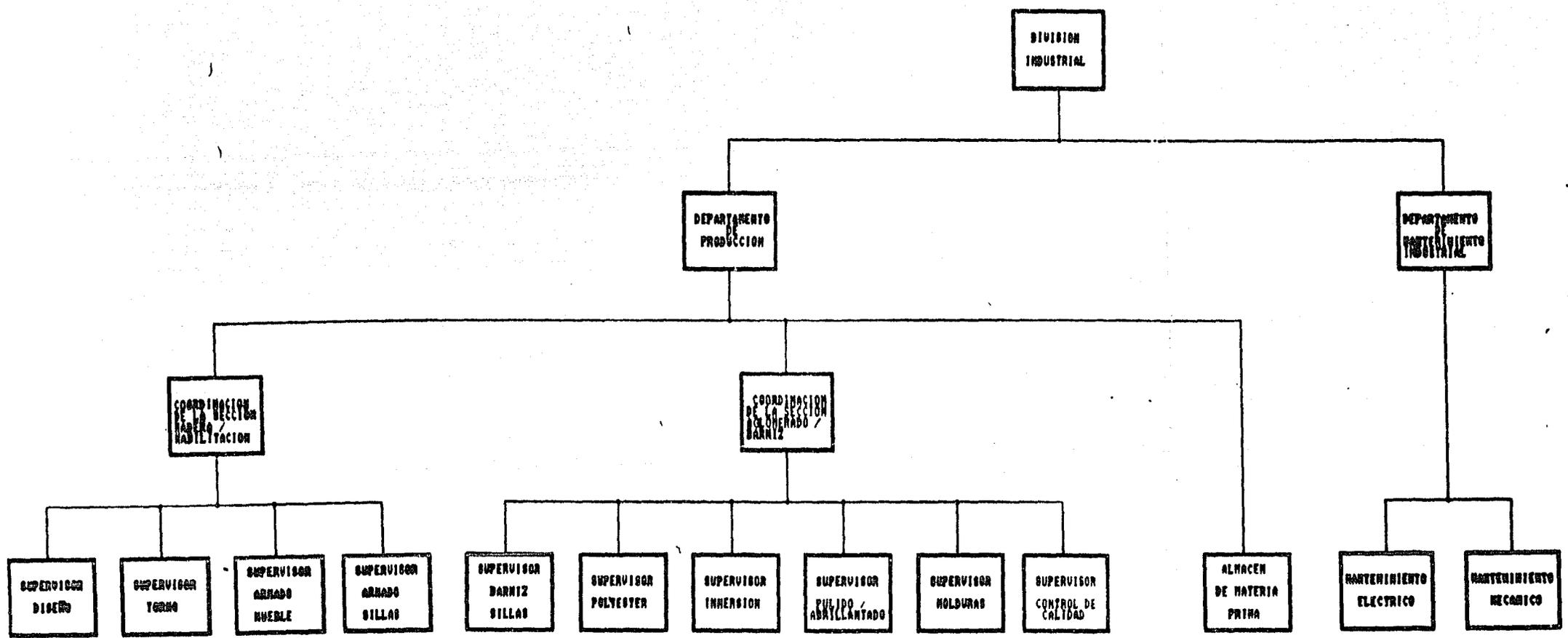
- Detectar y analizar los problemas comunes de la División para buscar la solución más viable.
- Desarrollar mejoras para la División.
- Coordinar los planes de trabajo de producción y de mantenimiento para que no interfieran unos a otros.
- Elaborar y analizar conjunta y previamente toda consulta o sugerencia que vaya dirigida a la Gerencia.
- Presentar a la Gerencia un informe mensual de los resultados de la División.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO INDUSTRIAL

OBJETIVO: Conservar en óptimas condiciones de funcionamiento, los equipos e instalaciones mecánicas y eléctricas de la empresa.

FUNCIONES :

- Elaborar programas mensuales de mantenimiento tanto correctivo como preventivo para el departamento de producción.
- Elaborar un pronóstico mensual de gastos en base al programa de mantenimiento para que la Gerencia lo autorice.
- Vigilar el buen funcionamiento y disponibilidad de las instalaciones y equipos eléctricos y mecánicos de toda la empresa.
- Solucionar a la brevedad posible los problemas técnicos que se presenten.
- Realizar las instalaciones requeridas para la modernización o rehabilitación de los equipos y sistemas a su cargo.
- Participar en la ejecución y cumplimiento de las políticas, estrategias y actividades afines al objetivo del departamento y de la División a la que pertenece.
- Coordinar esfuerzos con el departamento de producción con fines al planteamiento de problemas concernientes a la División Industrial, así como a la búsqueda de soluciones.
- Participar con el departamento de producción en la elaboración del informe de resultados de la División Industrial, que se presentará mensualmente a la Gerencia.



DIVISION COMERCIAL

Esta División no surge como la División Industrial, a raíz de un exceso de actividades en un departamento.

Se crea con la finalidad de unir esfuerzos, de que exista una coordinación entre los departamentos que originan las entradas y salidas de dinero en la empresa.

Se busca que haya una comunicación más estrecha entre ellos de manera que se conozca y se comprenda lo que cada uno de ellos hace y lo importante de su labor, para que así no compitan en forma desleal, sino que por el contrario, se apoyen para lograr los objetivos y el de la División que conforman.

Así al igual que la División Industrial, se quiere que actúen como un grupo de trabajo donde los encargados o jefes de cada departamento discutan entre ellos los problemas que se suscitan y traten de encontrarles solución.

Y en el caso de que recurran a la Gerencia para que intervenga, es necesario que vayan con un conocimiento pleno del problema y de como les está afectando en cada uno de los departamentos, además de llevar alternativas de solución y evitar que continúe siendo la Gerencia en forma aislada quien se ocupe del caso. Pudiendo ir asignando a cada jefe una responsabilidad mayor.

En cuanto a su estructura de organización, se desglosa sólo el departamento de ventas por tener mayor diversidad en sus funciones, los restantes se conservan tal y como están en el organigrama general inicial.

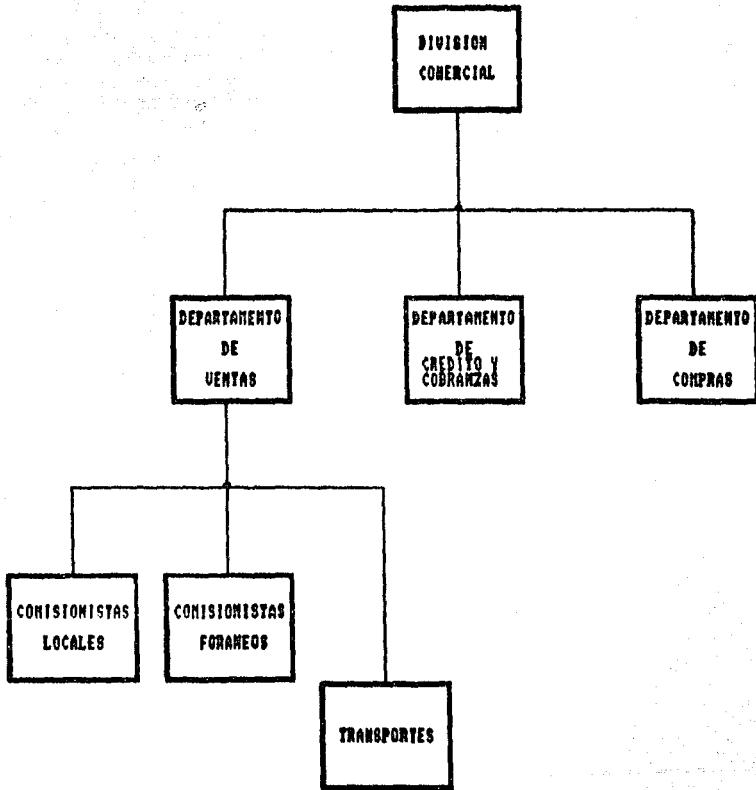
DIVISION COMERCIAL

OBJETIVO: Coordinar los departamentos que integran la división con el fin de realizar la venta del producto en las mejores condiciones, un cuidadoso manejo de las compras y la búsqueda de una rápida recuperación de la cartera, que permita un eficiente manejo del efectivo.

FUNCIONES:

- Detectar y analizar los problemas comunes a la División en busca de soluciones viables.
- Elaborar y analizar conjunta y previamente toda consulta o sugerencia que vaya dirigida a la Gerencia.
- Desarrollar mejoras para la división.
- Presentar a la Gerencia un informe mensual de los resultados de la División.

" MUEBLES CICLON S. A. DE C. V. "



DIVISION ADMINISTRATIVA

En esta División se agrupan los departamentos de personal y contabilidad, ambos tienen la característica de dar servicio y apoyo a los demás departamentos.

Son los encargados de manejar toda la información generada por el personal que labora en la empresa. Ambos departamentos se necesitan y relacionan íntimamente porque sus funciones son complementarias, por ejemplo, la unidad de cómputo presta sus servicios para que el departamento de personal tenga a tiempo su nómina semanalmente, sus relaciones de altas y bajas al I.M.S.S., etc.

Por esta razón se pensó en situarlos bajo una División que permita coordinar sus actividades, para estar en condiciones de mejorar sus sistemas de información y atender situaciones de conflicto que llegaran a surgir entre ellos.

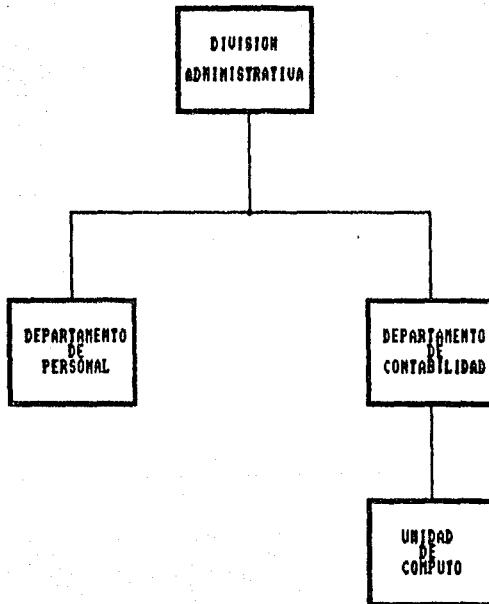
DIVISION ADMINISTRATIVA

OBJETIVO: OPTIMIZAR LOS SISTEMAS DE INFORMACION Y LAS TECNICAS EN EL MANEJO DEL PERSONAL A TRAVES DE LA COORDINACION DE AMBOS DEPARTAMENTOS.

FUNCIONES:

- Detectar y analizar los problemas comunes a la División para buscar las soluciones más viables.
- Desarrollar mejores sistemas de información y control de formas.
- Elaborar planes de trabajo conjuntamente que permita tener las relaciones, reportes y demás documentos necesarios, en forma oportuna.
- Elaborar y analizar previamente toda consulta o sugerencia que vaya dirigida a la Gerencia.
- Presentar a la Gerencia un informe mensual de los resultados de la División.

" WHEELS CYCLON S. A. DE C. U. "



CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- Siendo los manuales administrativos una concentración en forma sistemática de una serie de elementos administrativos que tiene por objetivo dar orientación y uniformación a la conducta que se presenta entre cada grupo de la empresa, es necesario que se haga conciencia en los niveles de dirección, de la necesidad de contar con estas herramientas.
- Los manuales administrativos son una herramienta muy útil, como apoyo a la organización de cualquier empresa, pero debe aclararse muy bien que no hacen milagros, no son instrumentos mágicos que al implantarlos todos los problemas se solucionen. Son sólo guías que deberán ser elaboradas por gente capacitada que los difunda y actualice como es debido, para poder obtener realmente beneficios.
- Una característica de los negocios en México (pequeña empresa particularmente), es el deseo de los ejecutivos de reservarse para ellos muchas más funciones de las que física y mentalmente pueden desarrollar. Por consiguiente, el trabajo que ellos se asignan es tan grande que disminuye la eficiencia, que alcanzaría un nivel valioso si estuvieran dispuestos a compartir responsabilidades, reguladas mediante elementos de control, que les demuestre las capacidades de las personas bajo su mando. Para

esto es útil el Manual de Organización ya que sirve para hacer más estrechas las relaciones entre jefes y subordinados, es decir, los acerca en su relación de trabajo ya que al definirse las funciones, estas sirven para que el subalterno haga su trabajo y el jefe lo pueda supervisar de manera simplificada y efectiva.

-El Manual de Organización obliga a definir o a clarificar los objetivos de la empresa, en caso de que estos hayan sido insuficientemente fijados en la fase de planeación.

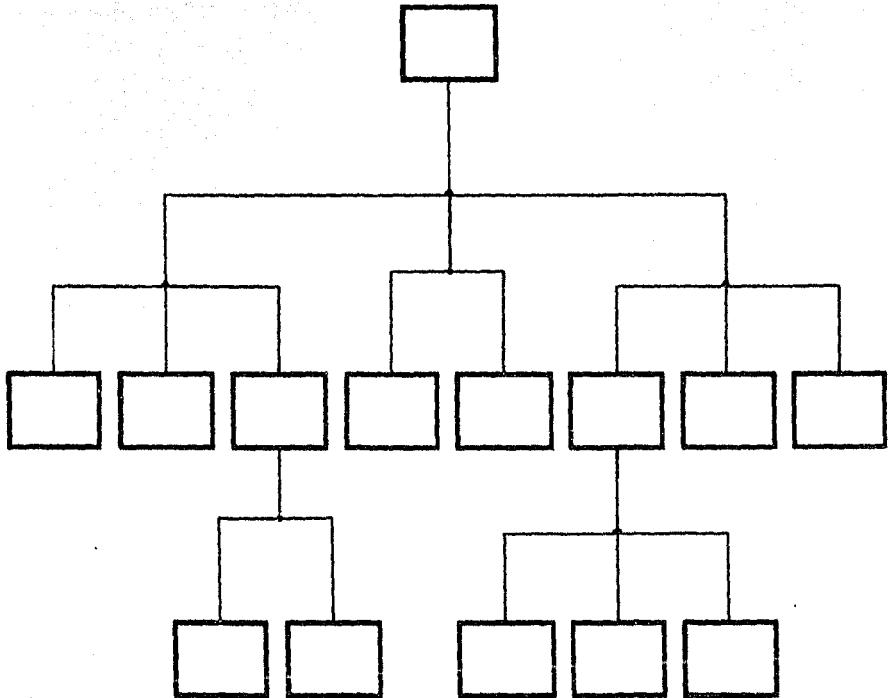
-El Manual de Organización constituye una herramienta técnica que refleja de manera precisa la estructura orgánica, además de evitar conflictos jurisdiccionales y yuxtaposición de funciones, optimizando el rendimiento y la funcionalidad de una empresa.

-Los Manuales de Organización en la práctica no se sujetan totalmente a las especificaciones teóricas, no existe uniformidad en el contenido y las diferencias que ofrecen entre sí, se deben básicamente a los distintos problemas que han de resolver, a la diversidad de objetivos que hay que lograr, a la cantidad de recursos materiales de que se puede disponer y en suma, a las múltiples condiciones en que se desenvuelven las empresas.-
Duhalt Krauss M. señala (42) "No existe un patrón ni una forma maestra para prepararlo, cada manual debe hacerse a la medida".

-El Manual de Organización como herramienta de control ha sido poco utilizado y aprovechado, porque sus beneficios no se muestran de inmediato, además de que existen en México muchas empresas que su capacidad financiera no les permite invertir en un manual que les va a proporcionar resultados en el largo plazo.

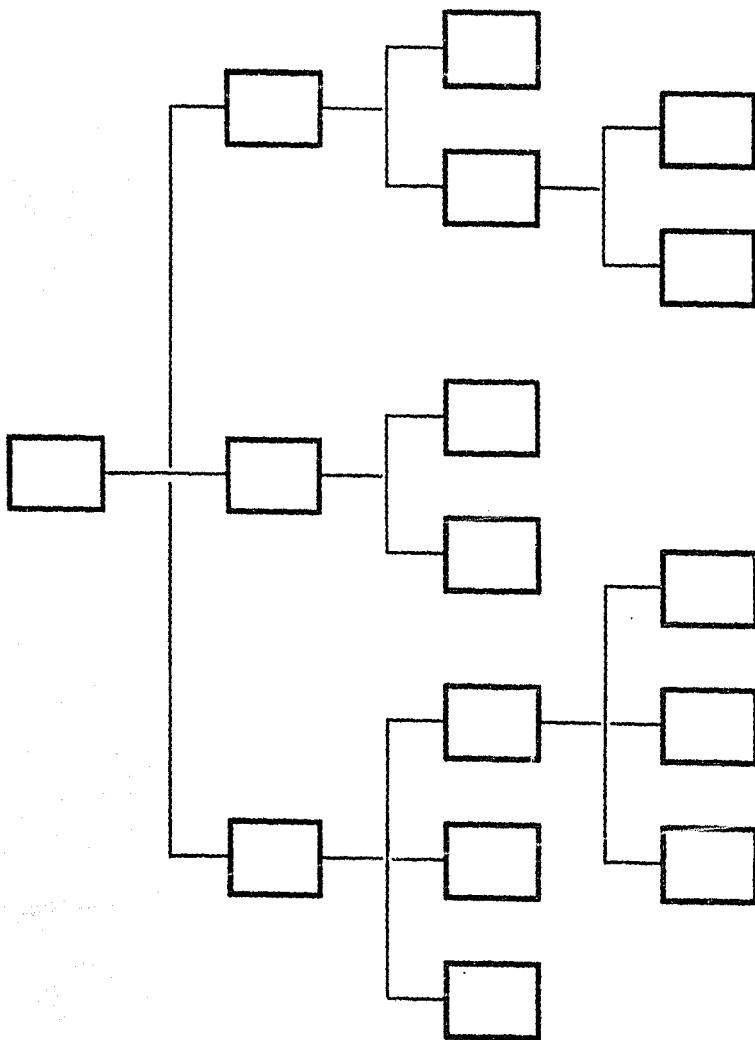
-Un manual con información obsoleta se convierte en un instrumento inútil.

APPENDICE



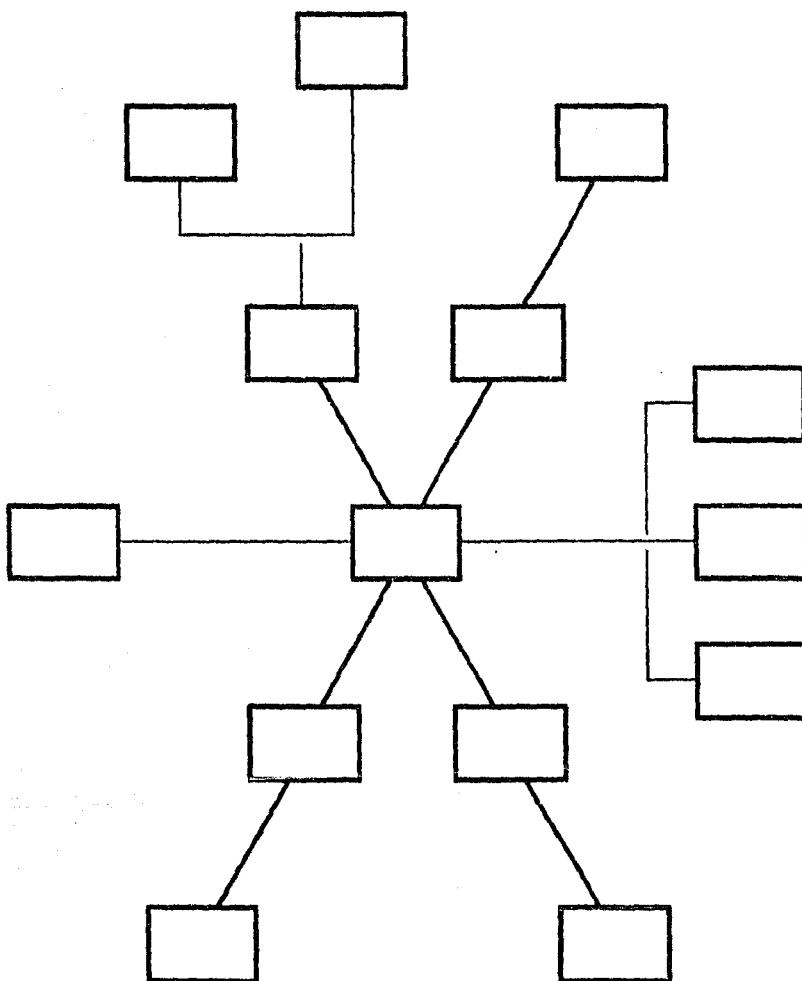
MODELO DE ORGANIGRAMA VERTICAL.

CAPRO 1.



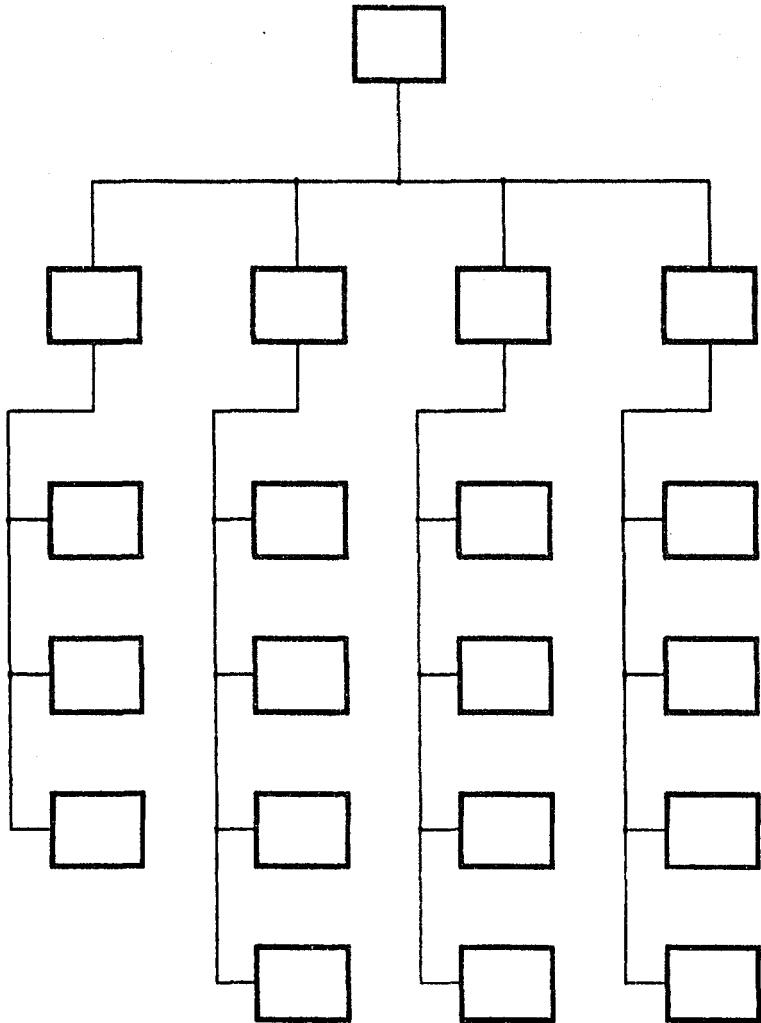
MODELO DE ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

CARGO 2.



MODELO DE ORGANIGRAMA CIRCULAR.

GRABO 3.



MODELO DE ORGANIGRAMA MIXTO.

CASO 4.

SINBOLOGIA ASME.

NO.	SIMBOLO	REPRESENTA
1		<p style="text-align: center;">OPERACION</p> <p>INDICA LAS PRINCIPALES FASES DEL PROCESO, METODO O PROCEDIMIENTO. POR LO COMUN, LA PIEZA, MATERIA O PRODUCTO DEL CASO SE MODIFICA EN LA OPERACION.</p>
2		<p style="text-align: center;">INSPECCION</p> <p>INDICA QUE SE VERIFICA LA CALIDAD, LA CANTIDAD O AMBAS.</p>
3		<p style="text-align: center;">TRANSPORTE</p> <p>INDICA EL MOVIMIENTO DE LOS TRABAJADORES, MATERIALES Y EQUIPO DE UN LUGAR A OTRO.</p>
4		<p style="text-align: center;">DEPOSITO PROVISIONAL O ESPERA</p> <p>INDICA DEMORA EN EL DESARROLLO DE LOS HECHOS; POR EJEMPLO, ABANDONO MOMENTANEO NO REGISTRADO, DE CUALQUIER OBJETO HASTA QUE SE NECESITE.</p>
5		<p style="text-align: center;">ALMACENAMIENTO PERMANENTE</p> <p>INDICA DEPOSITO DE UN OBJETO BAJO VIGILANCIA EN UN ALMACEN DONDE SE LE RECIBE O ENTREGA MEDIANTE ALGUNA FORMA DE AUTORIZACION.</p>
6		<p style="text-align: center;">ACTIVIDADES COMBINADAS</p> <p>PARA INDICAR QUE VARIAS ACTIVIDADES SON EJECUTADAS AL MISMO TIEMPO O POR EL MISMO OPERARIO EN UN MISMO LUGAR DE TRABAJO, SE COMBINAN LOS SIMBOLOS DE TALES ACTIVIDADES.</p>

FUENTE : OIT. " INTRODUCCION AL ESTUDIO DEL TRABAJO ".

SIMBOLOGIA ANSI
PARA PROCESAMIENTO ELECTRONICO DE DATOS.

SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA	SIMBOLO	REPRESENTA
	PROCESAMIENTO		OPERACION CON TECLADO		TECLADO EN LINEA
	ENTRADA-SALIDA		OPERACION AUXILIAR		EXHIBICION
	DECISION		CLASIFICAR O INTERCALAR		ENLACE DE COMUNICACION
	TERMINAL		DOCUMENTO		CONECTOR
	ALMACENAMIENTO		TARJETA PERFORADA		CONECTOR DE PAGINA
	OPERACION MANUAL		CINTA PERFORADA		DIRECCION DE FLUJO O PROCESAMIENTO
	MODIFICACION DE PROGRAMA		CINTA MAGNETICA		FLECHAS
	PROCESO PREDEFINIDO		DISCO O TAMBOR DE LIBRE ACCESO	FUENTE: DUNN & KRAUSS NIGUEL. "LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS"	

CUADRO NO. 6

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

Agromonte M. "Curso de la teoría de la Administración", México, ed. contables y administrativas, 1973.

Baena Paz Guillermina "Instrumentos de investigación", México, editores mexicanos unidos, 1984.

Cervantes Ahumada Raul "Derecho Mercantil", México, ed.herrero S.A. 1982.

Dale Ernest "Cómo planear y establecer la organización de una empresa", México, ed.reverte mexicana S.A.,1970.

Diccionario Larousse, México,ediciones Larousse,1974.

Duhalt Krauss Miguel, "Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas",México, ed.textos universitarios,1977.

Gutiérrez Rochín A. "El manual de organización", serie apuntes, México, UPIICSA,1976.

Hernández Anaya H. "Planeación y organización" serie apuntes, México. UPIICSA, 1976.

Kramis Joubland José L. "Sistemas y procedimientos administrativos ",México,ed.publicaciones administrativas y contables S.A.,1983.

Lazzaro Victor "Sistemas y Procedimientos", México,ed. Diana,1981.

Leyes y códigos de México "Sociedades Mercantiles y Cooperativas", México,ed.Porrúa,1986.

O.I.T. "Introducción al estudio del trabajo", Ginebra, ed.oficina internacional del trabajo,1983.

Reyes Ponce A. "Administración de Empresas" 1a. parte, México,ed. Limusa, 1979.

Reyes Ponce A. "Administración por objetivos", México, ed. Limusa, 1982.

Secretaría de la Presidencia "Manuales Administrativos", guía para su elaboración,México, editado por la Dirección General de Estudios Administrativos, 1970.

Dirección General de Estudios Administrativos, "Manual de Organización de la Universidad Nacional Autónoma de México", México, UNAM,1982.

Terry George R. "Administración y control de oficinas", México,ed. CECSA, 1978.