



UNIVERSIDAD MICHOCÁN DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA
LA CONSTRUCTORA MENBUR S.A.DE.C.V**

TESINA

QUE PRESENTA

MARIBEL CANDELARIA TRUJILLO CANCINO

PARA OBTENER.

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR

DOCTORA: ANGÉLICA GUADALUPE ZAMUDIO DE LA CRUZ

Secretaria Académica de la facultad de contaduría y ciencias administrativas

Morelia, Michoacán febrero del 2017



AGRADECIMIENTO

A dios por darme la fuerza de seguir adelante superando todo los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida, por bendecirme para llegar hasta donde he llegado y hacer realidad este sueño anhelado.

En especial agradezco infinitamente a mis dos grandes madres, qué para mí es un orgullo tenerlas, Olga Lidia Cancino y Amparo Gómez que son mi vida, por haberme brindado la confianza y el apoyo demostrándome su inmenso amor, corrigiendo mis faltas y celebrando mis triunfos, que sin su ayuda no habría sido posible este logro.

A mi familia y a mis hermanos, que siempre estuvieron con migo en todo momento en las buenas y en las malas apoyándome día a día en el transcurso de cada año de mi carrera universitaria.

¡Muchas Gracias!

INDICE

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
JUSTIFICACIÓN	8
OBJETIVO GENERAL.....	9
OBJETIVO ESPECIFICO	9
CAPÍTULO I	10
MARCO TEÓRICO.....	10
1.1. ORGANIZACIÓN	10
1.2. DEFINICIONES.....	10
1.3. SU IMPORTANCIA.....	11
1.4. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN	12
1.5. LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL.....	13
1.6. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN	14
1.7. LA ESTRUCTURA COMO ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
1.8. APORTACIONES DE LA ESTRUCTURA	17
1.9. FUNCIÓN, ACTIVIDADES, OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES.....	18
1.10. DESCRIPCIÓN DE PUESTO.....	21
1.11. LA DIVISIÓN DE TRABAJO, BASE DE LA ORGANIZACIÓN.....	22
1.12. CAUSAS DE LA DIVISIÓN DE TRABAJO	22
1.13. DIVISIÓN DEL TRABAJO VERTICAL Y HORIZONTAL.....	23
CAPITULO II	24
SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN	24
2.1. ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR	24
2.2. ORGANIZACIONAL FUNCIONAL O DE TAYLOR	25
2.3. ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF (LÍNEA Y DE ESTADOS MAYORES)	26
2.4. ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS	27
2.5. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA	27
2.6. FORMAS EN QUE OPERA	28
2.7. COMO SE EXPLICA QUE OPERE ESTE SISTEMA	28
CAPITULO III	30
ORGANIGRAMAS.....	30
3.1. PARA QUE SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS	30

3.2. REQUISITOS DEL ORGANIGRAMA DE ORGANIZACIÓN	31
3.3. CLASES DE ORGANIGRAMAS	31
3.3.1. ORGANIGRAMAS VERTICALES.....	31
3.3.2. ORGANIGRAMAS HORIZONTALES.....	32
3.3.3. ORGANIGRAMAS CIRCULARES.....	33
3.3.4. ORGANIGRAMA ESCALAR.....	33
3.4. CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN	33
CAPITULO IV	35
ASPECTOS GENERALES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	35
4.1. DEFINICIÓN DE MANUAL.....	35
4.2. ¿POR QUÉ EMPLEAR LOS MANUALES?.....	36
4.3. OBJETIVOS DE LOS MANUALES	36
4.4. CLASIFICACIÓN DE MANUALES POR SU CONTENIDO.	37
4.5. CLASIFICACIÓN DE MANUALES POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA	38
4.6. CLASIFICACIÓN DE MANUALES POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN	40
4.6.1. GENERAL.....	40
4.6.2. ESPECIFICO:	40
4.7. CLASIFICACIÓN DEL MANUAL POR SU NATURALEZA.....	41
4.8. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES	41
4.9. LOS MANUALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.	42
CAPITULO V	43
METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL	43
5.1. INTERPRETAR LA INFORMACIÓN	43
5.2. EL DISEÑO DEL INFORMACIÓN	43
5.3. ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	43
5.4. REVISIÓN	44
5.5. LA APROBACIÓN	44
5.6. PRODUCCIÓN.....	44
5.7. DISTRIBUCIÓN	45
5.8. ACTUALIZACIÓN	45
5.9. FORMATOS DE MANUALES.....	45
5.10. OBJETIVOS DE LOS FORMATOS.....	46
5.11. PARTES DE UN MANUAL.....	46
CAPITULO VI.....	48

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA CONSTRUCTORA MENBUR S.A. DE .C.V.	48
6.1. ANTECEDENTE HISTÓRICO	51
6.2. MISIÓN.....	52
6.3. VISIÓN	52
6.4. OBJETIVOS.....	53
6.5. VALORES	54
6.7. MARCO LEGAL	55
6.8. ORGANIGRAMA.....	57
GLOSARIO	69
CONCLUSIÓN	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71

RESUMEN

En la actualidad, muchas empresas deben responder rápida y eficazmente a las exigencias de los mercados, estas exigencias deben convertirse en productividad, eficiencia, eficacia e inmediatas respuestas al cambio, tanto organizacional como del entorno. La situación actual es fundamental para determinar si son requeridos algunos ajustes dentro de la empresa, procedimientos, actividades y funciones que ejecuta cada empleado, para nuestro caso es de suma importancia la utilización del manual de organización que sirva de apoyo para todo el personal que labora en la empresa.

También es de suma importancia destacar las condiciones laborales, físicas como la distribución dl espacio, iluminación, higiene y seguridad dentro de las instalaciones delas oficinas administrativas. Como la empresa se dedica a la construcción, no puede faltar una propuesta para un estudio de impacto ambiental, en la ejecución de uno de los proyectos que tiene a su cargo la empresa, destacando la importancia que hoy en día del desarrollo sostenible.

Funciones, desempeño, eficiencia, responsabilidad, ejecutar.

ABSTRACT

At present, many companies must respond quickly and efficiently to the demands of the markets, these demands must become productivity, efficiency, effectiveness and immediate responses to change, both organizational and environmental. The current situation is fundamental to determine if some adjustments are required within the company, procedures, activities and functions performed by each employee, in our case is extremely important the use of the organization manual to serve as support for all staff working in the company.

It is also of paramount importance to emphasize the labor, physical conditions such as the distribution of space, lighting, hygiene and security within the facilities of administrative offices. As the company is dedicated to construction, there is no shortage of a proposal for an environmental impact study, in the execution of one of the projects that the company is responsible for, highlighting the importance of sustainable development today.

INTRODUCCIÓN

El presente caso práctico se concentra en el tema en la propuesta del manual de organización de la CONSTRUCTORA MENBUR S.A.DE.C.V. ubicada en la ciudad de Ocosingo, Chiapas, que hoy en día se ha visto que para que un negocio tenga un buen funcionamiento se debe de tomar técnicas importantes, de organización, planeación, dirección y control, donde prevengan los problemas que se pueden presentar en las actividades de la empresa. La problemática que se presenta en esta constructora es que no cuentan con este documento es por ello que los empleados no tiene bien especificada su área de trabajo y genera confusiones de mando y autoridad, lo cual se pretende solucionar con la elaboración del manual de organización, con el propósito de explicar el usuario que es el manual, como debe usarse, cuales son las funciones de cada área y cuál es su objetivo.

El manual de organización es una versión detallada en al que se describe, los objetivos, funciones principales, la área que se encuentra y los cargos de los puestos del trabajador que conforma la constructora, el objetivo primordial es de instruir a todo el personal de la empresa y a los empleados de nuevo ingreso para facilitar su aprendizaje, logrando desarrollar adecuadamente las actividades que se le ha encomendado.

Son documentos de importancia dentro de la empresa y más eficaces para la toma de decisiones en la administración, pues son una fuente de información para la orientación de cada una de las unidades departamentales que conforma la empresa en nivel de dirección y de gerencia. También se debe de estar revisando periódicamente conforme a los cambios que surjan al generar nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa.

La finalidad de esta investigación es describir el objetivo general y específico que se persiguen al contar con un manual dentro de la constructora. En el primer capítulo se integra el concepto de que es una organización y las definiciones por los distintos autores, su importancia para realizar las funciones y las actividades, y con fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización, los objetivos de la organización, se da a conocer los tipos de organización formal e informal en que consiste cada uno de ellos, sus principios y su estructura. En este mismo capítulo se menciona la descripción de puestos que es una de las razones por el cual se realiza para saber qué tipo de información debe llevar cada puesto, también incluye la división de trabajo que significa para la organización la base que permite determinar las distintas actividades que se realizaran.

En el capítulo dos se habla de los sistemas de organización que hay tres sistemas fundamentales los que se destaca más, con sus respectivas ventajas y desventajas de cada uno de ellos, sus características y las formas en que operan.

En el siguiente capítulo tres veremos los organigramas en la que se muestra con una representación gráfica de la estructura de la empresa efectuadas por medio de un cuadro para su distinción, que sirve de mucho en la división de funciones, así como los requisitos que se deben tomar en cuenta y las clases que se quiera elegir ya sea vertical o horizontal.

En el capítulo cuatro trata de los manuales administrativos donde se describe su definición, al mismo tiempo sirve como medio de comunicación para evitar distorsionar el mensaje, sus objetivos, y las diferentes clasificaciones basadas a las necesidades específicas que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación, a las limitaciones y posibilidades de los manuales.

En el capítulo cinco de este contenido se señala de manera concreta la metodología de elaborar un manual, que se debe seguir una secuencia de pasos para evitar algún error al diseñar el manual, primero se realiza una interpretación de información y diseño, revisión, aprobación, producción y dar formato al documento para su presentación en la que consiste en la portada, encabezado y autorización.

Por último se da a conocer la propuesta del manual de organización para la CONSTRUCTORA MENBUR S.A.DE.C.V, que se presenta por escrito como llevar a cabo las actividades de cada puestos ya que es una herramienta básica dentro de la organización que evita regresiones en el personal.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de investigación se realiza con el fin de aportar una propuesta de un manual de organización para la CONSTRUCTORA MENBUR S.A.DE.C.V. De que nos es de importancia porque permite establecer la descripción de puestos, funciones de las actividades que se realiza en cada área. Al tener un inadecuado análisis de puestos nos lleva a situaciones inseguras que perjudican a la organización y esto provoca a que no se realicen bien las actividades y no se cumplan los objetivos planteados.

Algunos de los beneficios que concede la empresa en la descripción de puestos es detectar las deficiencias que existe en el trabajo y de las funciones, ayuda a tener un orden en el labor que desempeña cada empleado, y así poder exigirle lo que debe hacer y la forma en que lo debe hacer, y evitar alguna falla, otro aspecto que se señala es que con la ayuda del manual tenga en claro sus responsabilidades.

OBJETIVO GENERAL

Elaboración del manual de organización de la constructora MENBUR S.A.DE.C.V, documento que sirve como medio que permite registrar, transmitir y sistematizar en forma ordenada la información sobre los antecedentes, objetivos y procedimientos de la empresa, en establecer las funciones y desempeñar con esfuerzo cada puestos para la ejecución de las actividades correspondientes de cada uno de ellos, evitando la repetición de instrucciones.

OBJETIVO ESPECIFICO

- ∞ Proporcionar la propuesta del manual de organización al personal correspondiente para informar de cómo está conformada cada área.
- ∞ Instruir a todo el personal a cerca de las funciones de cada área, su objetivo, misión, visión, valores y procedimiento.
- ∞ Describir las funciones principales de cada puesto para poder identificar las actividades.
- ∞ Definir y describir los pasos para la elaboración del manual.
- ∞ Realizar la estructura del organigrama con el fin de que se identifiquen los departamentos.
- ∞ Describir las partes integrantes del manual.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. ORGANIZACIÓN

La palabra organización viene del griego “órganon”, que significa instrumento. Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto el uso que en castellano se da a la palabra “organizamos”, este implica necesariamente:

- ❖ Partes y funciones diversas. Ningún organismo tiene partes idénticas ni de igual funcionamiento.
- ❖ Unidad funcional. Esas partes diversas tienen, con todo, un fin común e idéntico.
- ❖ Coordinación y autoconstrucción. Precisamente para lograr ese fin, cada una de las partes pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a construirse y ordenarse conforme a una tecnología distinta.

Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo su herramienta y localización), y el personal que lo debe ejecutar.

Todas las instituciones deberán organizarse de tal manera que puedan ejercer las funciones jerárquicas; dirección planeación y control, apoyos y operación. Los componentes de la estructura dependerán de la magnitud de los recursos (humanos, materiales, técnicos).

1.2. DEFINICIONES

Define la organización afirmando que “es el arreglo de las funciones que se estiman necesariamente para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas”. (**Terry George**, 1956 pag.276, principios de la administración)

Como “el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar con elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles”. (**Sheldon**, 1923, pag.276 filosofía de la administración).

Como “la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos”. (**Beechler, Carmichael y Sarchet** 1992, pag.275, administración moderna).

Mencionan: “organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos y coordinar, y tanto en sentido horizontal como vertical, toda estructura de las empresa”. (**Koontz y O'Donnell** 1955, pag.276 Principios de la gestión).

Dicen: “es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos”. (**Pertersen y Plowman** 1961, pag.276, Organización y Dirección de Empresas)

Señala: “es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable (no necesariamente personal) entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivo o metas”. (**Litterer** 1967, pag.276, el análisis delas organizaciones).

De acuerdo al análisis de las distintos autores nos permitimos hacer una definición en que la: “organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”. Como se ve en las definiciones predominan y se combinan dos aspectos: la organización como una estructura y como un proceso para realizar.

Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo su herramienta y localización), y el personal que lo debe ejecutar. Todas las instituciones deberán organizarse de tal manera que puedan ejercer las funciones jerárquicas; dirección planeación y control, apoyos y operación. Los componentes de la estructura dependerán de la magnitud de los recursos (humanos, materiales, técnicos).

1.3. SU IMPORTANCIA

La estructura de la organización se crea para realizar las funciones y las actividades, y con fin de cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la organización, mediante esa estructura se delega la autoridad. Para realizar las funciones y alcanzar los fines es necesario un trabajo, el cual se fragmenta por medio de la división de trabajo y de esta manera se crean las distintas unidades orgánicas. Tales unidades expresan la naturaleza de trabajo y de las labores, lo cual permite la creación de unidades prácticas.

- I. La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección, control, los de comunicación para canalizar los esfuerzos con base a los planes y objetivos organizacionales.
- II. Tan grande es la importancia de la organización que en algunas ocasiones ha hecho perder de vista a muchos autores que no es sino una parte de la administración, dando lugar a que la contrapongan a esta última, como si la

primera representara lo teórico y científico, y lo segunda lo práctico y empírico. Esto es inadecuado, por lo ya visto.

- III. Tiene gran importancia por construir el punto de enlace entre los aspectos teóricos que Urwick llama de mecánica administrativa y los aspectos prácticos que el mismo autor conoce bajo la denominación de dinámica: entre “lo que debe ser” y “lo que es”. De ahí que muchos, al hacer el estudio de la organización, prologuen su campo hasta los aspectos que corresponden a la integración: reclutamiento, selección, introducción y aun desarrollo de los trabajadores y jefes.

A nuestro juicio, confundir la organización con la integración reviste el peligro de mezclar la teoría con la práctica, lo ideal con lo real con la consecuencia-muy frecuente- de que se pierdan de vista las metas, haciendo bajar el nivel técnico de la administración en vez de presionar para que la realidad se acomode a lo que “debería ser”. Lo anterior no significa que se niegue en forma alguna que la organización requiere tomar en cuenta constantemente los elementos humanos y materiales de que se pueda disponer para adaptarse a ellos, pero creemos que debe precisarse primero como debería ser la organización, y después integrar esta, como resulte más conveniente de acuerdo con los elementos de que se dispone, pero sin perder de vista aquello a que debe tenderse. La organización y la integración guardan la máxima conexión, pero parece más conveniente estudiarlas y realizarlas bajo sus propios principios y de manera separada.

1.4. OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Los objetivos de la organización pueden clasificarse en dos grupos los básicos y los secundarios.

Los objetivos básicos son:

- I. Suplir las limitaciones: es evidente que ningún hombre puede bastarse por sí mismo, sino que para satisfacer todas sus necesidades requieren coordinarse con otros, lo que hace necesariamente dentro de varias organizaciones.
- II. Permitir la comunicación de los valores: no solo asociamos con los demás en razón de nuestras habilidades y limitaciones, sino que también lo hacemos para comunicar a los demás nuestros pensamientos, nuestros afectos, nuestra amistad. Es evidente que muchas de las organizaciones a las que pertenecemos responden a estos fines.
- III. Lograr la eficiencia de la acción con la mayor eficiencia posible: como se sabe, la eficiencia consiste en lograr las metas u objetivos que nos hemos propuesto, pero es evidente que mientras mejor nos organicemos lograremos esas metas en mejores niveles y condiciones y con menor esfuerzo.

Como objetivos derivados pueden mencionarse los siguientes:

- I. Aumentar nuestras capacidades: las que cada uno posee rendirán más cuando las combine de manera eficiente con las demás.
- II. Aprovechar, los conocimientos acumulados en el pasado: esto es claramente evidente, por ejemplo, en las universidades, talleres de trabajo, en todos estos sitios se trasmite a los demás lo que otros logramos descubrir en el pasado
- III. Ahorrar tiempo: es evidente que se harán las cosas muchos más rápidamente cuando haya coordinación con otras personas dentro de una organización.
- IV. Favorecer la especialidad. La organización no solo permite, sino que exigen en gran parte, que cada quien se especialice mejor en cada tarea, lo que conlleva un beneficio de mayor eficiencia y perfección.

1.5. LA ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Organización formal: es una estructura planeada que intenta de manera deliberada establecer un patrón de relaciones entre sus componentes, el que conducirá al logro eficaz del objetivo, es resultado de una decisión explícita. Constituye un marco general y delinea ciertas funciones prescritas y sus relaciones.

La organización informal: comprende aquellos aspectos del sistema que no han sido formalmente planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades e interacciones de los participantes. Son vitales para el funcionamiento eficaz de la organización. Las personas y sus grupos desarrollan medios espontáneos de tratar importantes actividades más rápidamente, y son eficaces sobre todo para tratar problemas no previstos.

Sirve por lo tanto, para funciones innovativas no previstas es la organización formal, pueden con todo operar en detrimento de los fines.

La escuela del comportamiento humano pone su atención en las relaciones informales, ni estas pueden ser constructivas sin una organización formal, a menos que se trate de un agrupamiento muy reducido y más bien accidental; de lo contrario, tenderá siempre a formalizarse.

1.6. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Principio de la especialización

“Cuando más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado a un actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza”

Este principio es, junto con el siguiente, quizás el fundamental en la organización. Debe advertirse que la división del trabajo no es sino medio para obtener una mayor especialización y con ella mayor precisión, profundidad de conocimiento, destreza y perfección en cada una de las personas dedicadas a cada función, lo anterior es resultado natural de la limitación humana; es imposible, aun para mentes y capacidades privilegiadas, abarcando todo, por ello, cuando menor sea el campo al que se dedique obtienen más eficiencia de su trabajo.

Principio de la unidad de mando

“Para cada función debe existir un solo mando”

Este principio establece la necesidad de que cada subordinación no reciba ordenes sobre una misma materia de dos personas distintas, esto esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización: “nadie puede servir a dos señores”.

“Un cuerpo con dos cabezas- afirma Urwick- es tan monstruoso en lo administrativo, como un cuerpo humano con dos cabezas en lo biológico”. Lo anterior no se opone a que el mando pueda ser ejercicio simultáneamente por varias personas, como ocurre, por ejemplo las ordenes de un comité decisorio.

No va contra este principio este sistema de organización que recibe el nombre de “funcional o de Taylor” porque este sistema supone que varios jefes mandan ciertamente sobre el mismo grupo, pero al menos teóricamente, lo hacen sobre materias o funciones distintas. El caso del mando en la organización matricial será analizando también posteriormente.

Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.

“Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estadunidense estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”.

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

Como elemento esencial en la jerarquía de una empresa (y consiguiente en su organización), cada nivel jerárquico debe tener señalando de manera perfecta el

grado de responsabilidad que en la función de la línea respectiva corresponde a cada jefe. Esa responsabilidad constituye, a su vez el fundamento de la autoridad que concedérsele.

La autoridad sin responsabilidad es no solo odiosa si no que trasforma gravemente la organización, pero es quizás peor la responsabilidad conferida sin dar la autoridad respectiva a los jefes de ese nivel, un jefe que recibe la responsabilidad de realizar ciertas funciones debe estar dotado de la autoridad para poder decidir en aquello que le ha sido encomendado como responsabilidad suya.

Principio del equilibrio de dirección –control

“a cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando”

La administración puede existir “sin alguna delegación”, ya que aquella consiste en “hacer a través de otros”, se delega la autoridad correctivamente a la responsabilidad comunicada, según el principio anterior.

Se ha dicho que la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte”, esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada a no debe seguirse ejerciendo más que en casos extraordinarios , en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo ,porque el delegante debe conocer a, través de los nuevos controles fijados, la forma en que actuando el delegado para corregir sus errores, orientar su acción y en lo último término, limitar las responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe interior. Aun cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de las personas en quien se delega, puede decirse, como principio básico, que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados deben reservarse siempre al delegante ,en tanto los secundarios y operar los conocimientos hasta su concentración. Las funciones de los elementos de organización, integración y dirección, se delega según las circunstancias.

Principio de la definición de puestos

“Deben definirse por escrito las actividades y responsabilidades que corresponden a cada puesto, entendiendo por este la unidad de trabajo impersonal específico”

Mientras no se establezca en forma precisa y clara lo que cada quien debe hacer, no existirá una estructura adecuada.

1.7. LA ESTRUCTURA COMO ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Los problemas de estructura y organización afecta a todos los tipos de organización públicas y privadas (empresas industriales, centros comerciales, hospitales, universidades, entidades y dependencias públicas).

Es necesario buscar la adaptación de los medios a los planes y objetivos, y establecer restricciones internas y externas (estas señalan las fronteras del sistema, es decir, indican al diseñador las condiciones en las partes que se pueden lograr objetivos y las limitaciones para alcanzarlos).

ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

elementos	Descripción
❖ Partes diferentes entre si	Todos los elementos que integran un organismo social son diferentes.
❖ Unidad funcional	El conjunto de partes diferentes tienen al mismo objetivo
❖ Coordinación del trabajo	Para lograr ese mismo objetivo es necesario que las partes se completen entre si aunque sus funciones sean diferentes.

La organización realiza procesos encaminados obtener un objetivo, propósito que fue previamente definido y fijado durante la etapa de planeación. Organizar consiste en efectuar un aserie de actividades humanas y coordinación de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una sola organización solo para lograr un propósito común. La organización es un proceso del ser humano y como tal, nunca será perfecta, pero si perfectible, todo organismo social, para que pueda subsistir, requiere de ciertos elementos.

La **estructura** indica relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica, decir denota la forma en que se ordenan y disponen las partes de un todo.

La **organización** consiste en dotar de una estructura, un plan o un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones.

Con base en lo anterior concluimos que entre organización y estructura existen lazos estrechos, hasta el punto en que ambos términos se unen en la expresión estructura organizacional.

Lógica de la estructura de la organización. Ya que hay que trabajar, lo principal es establecer en que consiste un trabajo, por supuesto, siempre es posible hacer el trabajo que nos salga al paso sin preocuparnos por el resultado final,

especialmente si la responsabilidad recae sobre una persona o un pequeño grupo. Sin embargo, cuando se trata de un grupo más extenso, hay que determinar de antemano quienes se encargaran de las tareas más importantes para evitar repeticiones de cualquier índole. La estructura organizacional representa la descripción ordenada de unidades administrativas de una empresa en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura organizacional debe corresponder a la representación gráfica del organigrama, tanto en lo que se refiere al título de las unidades orgánicas como de su nivel jerárquico. En aspecto de la organización que aquí nos interesa es el que se refiere a la estructura de la empresa; organización del trabajo, sistema de organización, descripción de funciones y estudio de actividades. Nos ocuparemos de las nociones de estructura y organización, aunque reservaremos el término estructura de la descripción de funciones; es decir, las relaciones que existen entre los puestos y los niveles jerárquicos correspondientes. Al obtener el concepto de organización determinaremos los factores que permiten el funcionamiento de las empresas; la división de trabajo y especialización de trabajo, la delegación de autoridad, el tramo de control y la coordinación de trabajo, el interés por el estudio de la estructura organizacionales se debe principalmente a que la eficiencia de una empresa en el cumplimiento de sus objetivos depende de su organización ya que esta es uno de los medios para alcanzarlos.

Por consiguiente, no es de sorprender que los primeros gerentes o administradores hayan aparecido un poco después del desarrollo de las grandes empresas (al final del siglo XIX especialmente en Estados Unidos). Por otra parte, la manera en que una disciplina ha de ser organizada si depende de sus objetivos y de una preocupación por la eficiencia y la eficacia administrativa, también depende de cierta filosofía, ya que no solo se trata de maquinaria, equipo y técnicas, sino también de personas que hacen administración.

Comenzaremos por examinar la estructura en forma técnica, como actúa en la actividad concreta y práctica, lo anterior no excluye la posibilidad de que se aborden, de forma muy general, los aspectos teóricos concernientes a la estructura organizacional.

1.8. APORTACIONES DE LA ESTRUCTURA

En ocasiones, los organismos sociales pequeños solo requieren de la especialización suficiente para distinguir el trabajo de un empleado en relación con otro. Pero conforme las organizaciones se vuelven más grandes y se realizan actividades más diversas se hacen necesarias dividir las funciones básicas que son responsabilidades de los departamentos.

Dividir el trabajo de una empresa en responsabilidades departamentales básicas, compras, comercialización, administración y finanzas, contribuye a una buena administración de diversas maneras de acuerdo con D. Hampton es lo siguiente.

- ✳ Ayuda a definir la responsabilidad y la autoridad al especificar qué grupo hará determinado trabajo y la cadena de mando o los niveles jerárquicos.
- ✳ Facilita la comunicación y el control al agrupar a los empleados que tienen obligaciones de trabajo afines.
- ✳ Permite asignar diferente importancia a las tareas y asignarles un rango también diferente, al situarlas en diversos niveles jerárquicos.

1.9. FUNCIÓN, ACTIVIDADES, OBLIGACIONES, RESPONSABILIDADES Y AUTORIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

En esta sección analizaremos las diferencias conceptuales y las interrelaciones que existen entre los términos: funciones, actividades, laborales y deberes, ya que poder distinguirlos es de gran utilidad teórica y práctica. Por esta vía indagaremos su verdadero significado, sus ámbitos, su alcance, lo cual facilitara aplicarlos en la práctica. En este sentido decimos que al dividir el trabajo se facilita la asignación de la autoridad y la respetabilidad; en consecuencia, la división del trabajo es una variable dependiente de la variable deberes., en otras palabras, la cantidad y calidad de los deberes de una unidad o de un puesto determinado el grado de responsabilidad y de autoridad correspondiente. La autoridad y la responsabilidad se expresan en un conjunto de atribuciones que señalan los objetivos generales de la organización o de una unidad orgánica.

LAS FUNCIONES

Constituyen la acción innata de empresa en general, representan los fines esenciales y básicos que se deben realizar para que la organización exista y permanezca vigente. Podemos definir función como un agrupamiento de las principales unidades de trabajo; es decir que, la reunión lógica y armónica de las actividades a fines. Los organismos sociales requieren que se realice un conjunto de actividades principales; producción, comercialización, finanzas y administración de recursos humanos para concretar sus planes.

El puesto puede definirse como una unidad de trabajo, específica e impersonal.

- **Unidad de trabajo:** significa que se ha llegado a la parte final del aspecto teórico. que se está en la determinación última de lo que cada hombre debe hacer, a partir de este momento tiene que hacerse referencia del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.
- **Específica:** el puesto se constituye ante todo con lo que “debe hacerse” las actividades concretas que están encomendadas a la responsabilidad del que ocupa cada unidad de trabajo – y lo “que se requiere que el trabajador tenga” para poder ocuparlo, estas dos cosas son de tal manera

específicas de cada puesto que hacen de suyo imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos puesto.

- **Impersonal:** el puesto es unidad teórica y por el mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Así lo más frecuente es que el puesto este ocupado por varias personas simultáneamente, en una empresa puede haber un puesto de facturista y diez facturistas, y un puesto de chofer y veinte choferes.

LAS ACTIVIDADES

Es necesario recabar todos los factores y actividades necesarias para realizar un trabajo de la mejor manera.

El término de actividades puede definirse como cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar funciones, de esta manera se pueden realizar los planes y lograr los objetivos de la empresa; por ejemplo para cumplir la función de compras en una organización es necesario llevar un conjunto de actividades, ejecutadas por las subunidades de un departamento de compras, como el área de abastecimiento que suministra materiales a otros departamentos para que operen en forma adecuada.

LAS OBLIGACIONES

Las actividades de un puesto se expresan y especifican en forma de obligaciones. Las personas que ocupan una unidad orgánica esta obligadas efectuar esas actividades, que a su vez están condicionadas por deberes.

Las obligaciones se definen como las actividades que debe realizar un individuo con base en el puesto que ocupa la organización. Las obligaciones recaen en el subordinado que tiene que obedecer órdenes o seguir instrucciones, de ahí que la ejecución de un conjunto de tareas, labores y trabajos sea la realización coordinada y orgánica de las actividades y, en consecuencia de las funciones.

Podemos establecer una relación de implicación que contiene las gradaciones de los términos de trabajo, labor y tarea, podríamos decir que se realiza un proceso de lo general a lo particular, se comienza con el trabajo y se termina con la tarea.

LAS RESPONSABILIDADES

La responsabilidad se relaciona con el flujo de autoridad y obligación, y el subordinado tiene la obligación de cumplir con su responsabilidad y ejerce la autoridad en los términos de las políticas fijadas. La responsabilidad se define como la obligación de responder por la ejecución de los deberes asignados.

Con base lo anterior, la responsabilidad tiene un carácter personal, por consiguiente, no se puede delegar. Para aclarar cómo funciona la responsabilidad

y los compromisos finales que se deriva de ella citamos el ejemplo siguiente: un director de auditoria interna es responsable de que se cumplan las actividades de su unidad orgánica y las funciones, pero no pueden realizar ambas por sí mismo en consecuencia, tiene que delegar autoridad a cada persona de su unidad para que esta cumpla con sus respectivas responsabilidades. Son identificables en los manuales de organización, estas se deben definir, hasta donde sea posible, por escrito, los propios directivos deben contribuirse a ellos comenzando por formular sus propias responsabilidades, de esta manera ayudan a mantener una jerarquía, la autoridad y disciplina al tiempo que se identifican con la organización y la naturaleza de las responsabilidades que cada quien tiene asignada.

LA AUTORIDAD

La autoridad puede definirse como el derecho que tiene una persona de existir a otra que cumpla ciertos deberes.

H.Fayol, por su parte la define como: el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.

Ambas definiciones expresan con exactitud el concepto de autoridad. se trata del derecho de mandar a actuar y de tomar decisiones y hacer que se cumplan. En una organización se detecta la fuente de la autoridad desplazándose por los niveles jerárquicos, partiendo de los niveles inferiores hasta a la autoridad jerárquica máxima, la cual se conoce como autoridad formal y sola puede adquirir vigencia si es aceptada por los subordinados.

“Un líder o director, es un líder” (Gertrudis stein), al tratar de dar un concepto sobre lideres o directores, nos indica que surge definiciones como la mencionada y que evidentemente es un completa, aun cuando establece una diferencia básica entre líder y simplemente director. Generalizando el concepto líder y director: es la persona que actúa como agente de cambio de otras voluntades, en cuanto el labor que desempeña dirección, es el proceso que enfoca la atención y abárcalas energías de la gente en un sentido determinado. Diferentes autores han precisado cuales son los atributos que debe reunir un director, coincidiendo en dos básicos.

- Inteligencia y
- Energía de actuación

El líder debe ser más inteligente que le grupo, pero no demasiado, porque en caso de gran discrepancia, diversos factores que actuaran en contra de la actividad del director superior en cuanto su capacidad:

- Si la diferencia en inteligencia es marcada, el posible líder no apreciara los problemas del grupo como suyos. Observadores clínicos han apuntado como conclusión que la persona Inteligencia superior rendirá una actividad una actividad inefectiva, mostrara extrema precaución y evitara la ejecución de acciones. Siendo todo lo mencionado negativo a la dirección.

- Otra diferencia podrá ser abandono del grupo, pues no espera recompensa permaneciendo en él, o bien es posible que los miembros inferiores desertan buscando dirección superior.
- El individuo superior puede experimentar demasiada dificultad al tratar de explicar cómo realizar las cosas, un niño prodigio no es comprendido por el resto de sus compañeros debido a que existe una disparidad de intereses.

Al analizar diversos grupos, se puede generalizar que los miembros de mayor habilidad son los que intentan asumir la dirección, correlacionándose íntimamente con la habilidad éxitos prematuros que se hayan obtenido es decir, las experiencias que en liderazgo se hayan conseguido.

Existe una autoridad derivada de la competencia, capacidad y atributos personales del jefe o del subordinado que difiere de la formal, pero es susceptible de complementarse con ella, en cualquier organización sería ideal que ambos tipos de autoridad se conjugaran en una sola persona.

1.10. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

La descripción de puesto es simplemente un documento en el que se enlistan los objetivos y las funciones del puesto, así como el entorno social y las dimensiones que influyen o afectan a dicho puesto. La descripción del puesto es un documento que consiste en definir los objetivos y funciones que lo conforman y que lo diferencian de otros puestos de la organización. En este documento se detalla lo que idealmente debe hacer el ocupante del puesto, no necesariamente lo que hace, así como la frecuencia en que lo hace, cómo lo hace y para que lo hace.

En la descripción se distingue:

- I. El encabezado o identificación, que contiene:
 - a) El título.
 - b) La ubicación.
 - c) El instrumental.
 - d) La jerarquía (de quien depende, a quien manda, contactos permanentes internos y externos).
- II. La descripción genérica: que es una definición breve y precisa, se redactan a grandes rasgos sin identificar tareas o competencia específicas. Proporcionan una visión general de una categoría de puestos mediante los denominadores comunes de todos los puestos que abarcan en una categoría. Para redactar una descripción genérica, deben analizarse una cantidad de puestos para hallar sus denominadores comunes.
- III. Descripción específica: donde se detallan cada operación con estimación aproximada del tiempo que requiere, estas operaciones se clasifican, permanentes, periódicas y eventuales.

En la especificación se anotan los requisitos que debe llenar quien ocupe el puesto, concentrados en cuatro puntos primordiales, habilidad, esfuerzo,

responsabilidad y condiciones de trabajo. Estos se subdividen en otros más específicos, como conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, mental y visual, responsabilidad en bienes, equipo o tramites, medio ambiente y riesgo.

1.11. LA DIVISIÓN DE TRABAJO, BASE DE LA ORGANIZACIÓN

La creación de una organización responde a la necesidad de alcanzar algún propósito que los individuos no pueden lograr trabajando de manera independiente, pero que si pueden lograr formando grupos de trabajen en forma participativa y coordinada. A esta segunda forma de trabajar se le denomina sinergia, y se produce como resultado de la división de trabajo, que es la piedra angular de la acción de organizar. La evolución de la división de trabajo indica que esta ya se practica desde la antigüedad, arranca con el surgimiento de la familia y después con la tribu, instituciones en las que la división del trabajo aparece basándose en las diferencias de edad y sexo. La organización se desarrolla y la división del trabajo se intensifica debido a que, en la compleja época industrial comercial y tecnológica, el hombre busca constantemente el mejor camino para lograr sus objetivos con mayor eficacia y eficiencia.

La división de trabajo puede definirse como la separación y delimitación de las actividades, a fin de realizar una función con la mayor presión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

La división de trabajo, en sentido estricto, significa para la organización la base que permite determinar las distintas actividades que se realizaran, así como los deberes y las relaciones que existen entre ellas.

Esa división y asignación de actividades y tareas resulta de dividir el trabajo total que realizara la empresa, con base en sus objetivos y conduce al surgimiento de las unidades orgánicas, las cuales se presenta en lo organigramas, una vez dividido el trabajo, se hacen las asignaciones al personal correspondiente.

Las unidades tienen diversas denominaciones genéricas y particulares, por ejemplo: gerencia general, gerencia de área, subgerencia, departamento, sección, oficina. La naturaleza de las funciones que realizan determina su denominación particular, por ejemplo, gerencia de personal, como se puede observar, la división se establece para racionalizar las actividades de la organización que son indispensables para la consecución de los planes y objetivos, así como para la productividad.

1.12. CAUSAS DE LA DIVISIÓN DE TRABAJO

La división de trabajo (desde el punto de vista social) es resultado de proceso social, y en una empresa es el resultado de:

- Las diferentes funciones orgánicas de una organización, y de la necesidad de agrupar las distintas actividades.

- La decisión de aprovechar las ventajas de la especialización, La cual tiene efectos positivos sobre la productividad.
- La necesidad de circunscribir los conocimientos de las personas hacia áreas específicas de especialización.
- La necesidad de definir tipos de trabajo para zonas particulares, impuestas por factores geográficas.
- La necesidad de hacer más productivos los factores de la producción, que surge de la dinámica del proceso productivo por influencia del desarrollo social e involucra la competitividad

Debido a los fuertes vínculos entre la autoridad y la división del trabajo, para estudiarlas es necesario abordar lo relacionado con la delegación de autoridad y con sus propias dimensiones. Las unidades orgánicas, que surgen en el proceso de organización y son consecuencia de la división del trabajo y la agrupación de las actividades, se requieren de un elemento esencial y básico para que tengan expresión, significado y pueden adquirir funcionalidad.

Tal elemento es la autoridad, por consiguiente, es indispensable que esté presente en las relaciones y actuación de las unidades orgánicas.

1.13. DIVISIÓN DEL TRABAJO VERTICAL Y HORIZONTAL

En la práctica es posible dividir el trabajo en dos formas: vertical y horizontal

La división de trabajo vertical se basa en el establecimiento de líneas de autoridad que definen los niveles que forman la estructura organizacional vertical. Además de establecer autoridad, esta división de trabajo facilita el flujo de comunicación dentro de la organización.

La división de trabajo horizontal se basa en la especialización del trabajo. La suposición básica que caracteriza esta forma de división de trabajo es que, al hacer cada trabajador su tarea especializada, se incrementa la eficiencia y la eficacia y se puede producir más con el mismo esfuerzo.

Sin embargo, la división del trabajo no siempre es eficiente ni deseable. Para lo que debe cumplir por lo menos los siguientes dos requisitos básicos:

1. producir un volumen de trabajo relativamente grande, suficiente para permitir la especialización y también para mantener a cada trabajador ocupado.
2. Tener estabilidad en el volumen de trabajo, asistencia de trabajo, calidad de la materia prima, diseño del producto y tecnología de producción.

Con base a lo expuesto, la delegación de autoridad es el complemento básico y necesario de la división de trabajo. La naturaleza y condiciones de los directivos, subalternos y la organización son la que darán pautas para la autoridad y las formas en que debe llevarse a la práctica.

CAPITULO II

SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza las organizaciones se expresan en las cartas o graficas de organización y se complementan con los análisis de puestos. El sistema es un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes, forman todo un organismo.

Hay tres sistemas fundamentales a los que se añade actualmente por el comité.

2.1. ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correctivas se trasmiten íntegramente por una línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo tiene un solo jefe para todos los aspectos, no recibe órdenes más que de él, a él solo reporta. No se considera correcto definir la organizacional lineal como, aquella en que la autoridad y la responsabilidad se transmiten “en línea”, o “línea recta”, pues esto ocurre siempre, sino más bien “por una solo línea”, o “integrante para cada persona o grupo”.

Ventajas

- Es muy sencillo y claro.
- No hay conflictos de autoridad.
- Se facilita la rapidez de acción.
- Se crea una firme disciplina, porque cada jefe adquiere toda su autoridad, ya que para su subordinados es el único que la posee.
- Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas

- Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.
- Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.
- Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coordinar (esto llevo precisamente a Taylor a formular su sistema).
- Se da con facilidad, porque cada jefe tiene cierto sentido de “propiedad” de su puesto.
- Los jefes están siempre recargadas de detalles.
- La organización descansa en “hombres”, y al perderse uno de estos se producen ciertos trastornos.

2.2. ORGANIZACIONAL FUNCIONAL O DE TAYLOR

Este celebre fundador de la “administración científica”, observando que en la organización lineal no se da la “especialización”, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos.

1. Tomar tiempos y determinar costos.
2. Hacer tarjetas de instrucción.
3. Establecer itinerarios de trabajo.
4. Vigilar la disciplina del taller.
5. Cuidar del abastecimiento oportuno de materias, instrumental.
6. Adiestrar
7. Llevar control de la calidad
8. Cuidar del mantenimiento y reparación.

Así, un mayordomo con estas capacidades, que consideraba esenciales al puesto no sería mayordomo, sino un jefe de rango superior. Para promover el medio a estas situaciones, Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad de las que el señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal. En la actualidad esto se realiza en los altos más bien en los altos niveles de la administración que en el nivel de los mayordomos, un departamento de fabricación y un departamento de personal ambos con autoridad en sus respectivas especialidades, sobre todo el personal respectivo.

Ventajas del sistema

- Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización y, por los mismo, mayor eficiencia.
- Descomposición de un trabajo de dirección, complejo y difícil, en varios elementos más simples.
- Posibilidades de rápida adaptación en caso de cambios de proceso.

Desventajas

- Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a varios.
- Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- Surgen fugas de responsabilidad.
- Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- Existen fácilmente quebramientos de la disciplina y numerosos conflictos.

2.3. ORGANIZACIÓN LINEAL Y STAFF (LÍNEA Y DE ESTADOS MAYORES)

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los sistemas citados. Para ello:

- Conserva la autoridad y responsabilidad de la organización lineal transmitida íntegramente a través de un solo jefe para cada función.
- Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos especialización para cada función.

Por supuesto es el sistema preferido actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones, todo el secreto de su éxito parece de pender que se precise lo que significa “asesoramiento y servicio”.

Un cuerpo asesora cuando:

- Investiga permanentemente que puede mejorarse o innovarse.
- Planea esas nuevas mejoras para su empresa en concreto.
- Sugiere los planes concretos y detallados a la gerencia, hasta obtener su plena aprobación.
- Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea a base de convencimiento.
- Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- Revisa permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer sugerencias de mejoras.

Un cuerpo sirve cuando

- Realiza tareas a nombre y en beneficio de los jefes de línea.
- Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Los servicios que un funcionamiento o departamento staff realiza “a nombre y en beneficio de los jefes de línea”, se fundan ordenadamente en algunas de las siguientes razones:

- Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requieren la eficiencia del servicio que deberán realizar, todas las técnicas de selección de personal, de organización de control estadístico.
- Los jefes de línea, aun suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo para realizar estas funciones por sí mismo, simplificación del trabajo, adiestre tratamiento de los obreros.

- Por razón de uniformidad en su aplicación, es recomendable encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos, determinación de vacaciones, concesión de premios, autorización de préstamos.

Lo más importante en este aspecto de servicios es que el jefe staff haga notar de manera constante “que no obra con autoridad propia, sino delegada”, que lo hace “a nombre y en representación de línea”. Consiguientemente, asume la responsabilidad de conseguir, en el mayor grado posible, la autorización de los jefes de línea. No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y staff tiene ciertas desventajas:

- Se confunden a veces los campos de autoridad línea y staff.
- Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerando los como intrusos y teóricos.
- Por su parte, los funcionarios staff considerando como incompetentes a los jefes lineales y salvo que tengan personalidad, nada consiguen.
- Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia.

2.4. ORGANIZACIÓN POR PROYECTOS

Este novísimo sistema de organización, que en la actualidad tiene gran uso, se conoce también con el nombre de organización por producto, por programas y por sistemas, como se verá, una de las formas en que se le emplea, la más usada es la llamada organización matricial. El sistema de organización por proyectos puede definirse como aquel en el que, además de los jefes de línea encargados de cada función, existe un administrador que vigila u programa importante, encargado de organizar y controlar todas las actividades relacionadas con ese programa, proyecto o producto.

Por la definición se advierte que lo principal y más típico en este sistema de organización es que, contratando aparentemente el principio de unidad de mando, existen dos o más jefes sobre los miembros subordinados, los ordinarios, encargados de cada función de producción, finanzas y además uno o más jefes especiales que, por la importancia de un producto o proyecto, tiene que ver también con los diversos departamentos a una empresa que forma la organización en lo que a ese producto o proyecto se refiere.

2.5. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA

- Este sistema de organización es, por su naturaleza, temporal, tan pronto como se termina el proyecto, el jefe del mismo deja de tener intervención en las demás ramas de la organización.

- Es un programa de suyo muy costoso y por consiguiente, normalmente solo es aplicable en las grandes empresas.
- Como se comprende fácilmente, requiere de grandes cuidados para evitar conflictos entre los jefes que intervienen ordenando ante lo mismo departamento o empleados y para resolverlos, rápida y adecuadamente, en caso de que hayan surgido.

2.6. FORMAS EN QUE OPERA

El departamento encargado del proyecto puede funcionar exactamente como un staff, sin autoridad propia, sino consiguiendo que se le haga las cosas solo por convencimiento de los jefes de línea.

El departamento encargado del proyecto puede actuar funcionalmente, esto es determinando con gran cuidado aquello en lo que tiene autoridad ese departamento, y aquello en lo que la conserva los departamentos ordinarios de la línea.

Lo más frecuente es que actúen en la forma que se conoce con el nombre de organización matricial. esto implica que tanto los jefes ordinarios como el jefe de proyectos tiene autoridad sobre los mismos grupos y subordinados que deben intervenir pero en caso de conflicto, se supone que es preferible la autoridad del jefe matricial.

FORMAS CONCRETAS EN LAS QUE SUELE OPERAR.

- El jefe de proyecto ocupa solo parcialmente el tiempo de trabajo de los empleados de línea.
- El jefe de proyectos toma totalmente a los empleados de línea por un tiempo determinado, y una vez concluida la labor que le tiene que prestar, los vuelve a su puesto normal.
- Todo un departamento o aun una empresa concreta de un “corporativo”, son absorbidos temporalmente por el jefe de proyecto.

2.7. COMO SE EXPLICA QUE OPERE ESTE SISTEMA

A primera vista se notara que este sistema de organización favorece la duplicidad de mando, y con ella las fugas de responsabilidad, los cuellos de botella, sin embargo, es indiscutible que ha producido resultados muy positivos, en lo cual se explica a continuación:

- a. En la actualidad existen técnicas modernas mucho más eficientes sobre la conducta humana y la manera de coordinarla y aprovecharla.

- b. Puede darse hoy una comunicación e información mucho más amplia e intensa entre el jefe de proyecto y los jefes ordinarios.
- c. El jefe de proyecto, principalmente cuando es jefe matricial, debe tener habilidad para crear alianza y coordinación con iguales, superiores e inferiores.
- d. Debe tenerla también para actuar con las personas de fuera de la empresa, (proveedores, clientes, autoridades).
- e. Se combinan en la autoridad formal, la técnica la moral, una gran experiencia.
- f. Supone flexibilidad por parte de todo.
- g. Como ya se indicó, el jefe matricial tiene en todo caso preferencia o preeminencia en caso de conflicto con jefes ordinarios.

Organizacional multidivisional

Como en la actualidad uno de los fenómenos más usuales es la formación de “corporativos”, o sea la organización en una sola empresa de un cierto número de organización concreta, surge un nuevo sistema de organización que indica la manera en que esas empresas subordinadas se organizan para su mayor eficiencia. Este sistema se llama multidivisional y es aquella en la que, en el segundo nivel jerárquico, existen divisiones operativas, causiautonomas, cada una de las cuales agrupa cierto número de empresas, las cuales a su vez se subdividen por las funciones ordinarias de producción, ventas, finanzas.

Estas empresas se agrupan en cada división, ya sea por similitud de técnicas productivas, automóviles, motocicletas, jeeps, por similitud de mercados, productos lácteos, carnes o bien por las regiones geográficas en la que operan.

En el nivel divisional, o sea en el más alto jerárquicamente, se toman las decisiones de carácter estratégico y a largo plazo, mientras que en el nivel de cada empresa se toman las decisiones tácticas y a corto plazo, que sirven para aplicar las decisiones estratégicas en el grupo concreto de que se trate.

Las decisiones técnicas se toman más frecuentemente en el nivel divisional, pero pueden también tomarse en el nivel de cada empresa cuando son de menor importancia y amplitud.

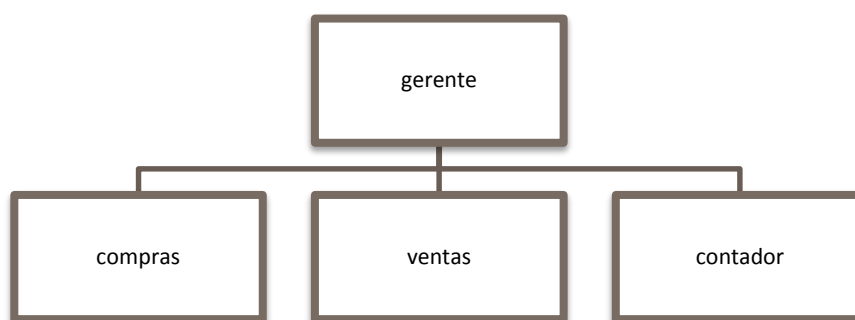
Los departamentos staff se coloca ordinariamente en el nivel divisional para que puedan asesorarse y servir tanto a las autoridades de la corporación como a las respectivas autoridades en cada empresa en la adecuada toma de decisiones.

CAPITULO III

ORGANIGRAMAS

El organigrama es la representación gráfica de la estructura organizativa, usualmente aplicados a empresas u organización.

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o grafica de organización. Consiste en hojas o cartulinas en las que cada puesto de un jefe se representa por un cuadro que encierra el nombre de ese puesto (y en ocasiones de quien lo ocupa), representándose, por la unión de los cuadros médiante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.



3.1. PARA QUE SIRVEN LOS ORGANIGRAMAS

Estos utilísimos instrumentos de organización revelan:

- La división de funciones
- Los niveles jerárquicos
- Las líneas de autoridad y responsabilidad
- Los canales formales de comunicación.
- La naturaleza lineal o staff del departamento. Esto suele indicarse ya sea por distintos colores, por distintos groesos de la línea de comunicación o en forma más usual, marcada la autoridad lineal con lineal staff con línea punteada.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

3.2. REQUISITOS DEL ORGANIGRAMA DE ORGANIZACIÓN

- ❖ Los organigramas deben ser ante todo muy claros, por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que estos en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa puede producir mayores confusiones, por ello los cuadros deben de quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- ❖ Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo, por ello, lo más frecuentes hacerlo arrancar del director o gerente general y terminarlos con los jefes o supervisores del ultimo nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la asamblea de accionistas y el consejo administrativo.
- ❖ Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar con letra mayor dentro del mismo cuadro el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe.
- ❖ Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización, de ordinarios sirven exclusivamente para lo antes señalados.

Tratar de representar en ello a base de colores, líneas gruesas, otras muchas características, como serían las de comunicación interdepartamental, limitaciones, facultades, solo los hace a nuestro juicio, confusos. Los otros elementos mencionados quedan ordinariamente consignados en los manuales de organización y los análisis de puesto, con los cuales se debe ligar los organigramas.

3.3. CLASES DE ORGANIGRAMAS

3.3.1. ORGANIGRAMAS VERTICALES

En los organigramas verticales cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel interior, ligados a aquel por líneas que representa la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel surgen líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.

Algunos autores acostumbran poner al imagen, en la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo, alta administración, administración intermedia,

administración interior, separando a veces estos niveles jerárquicos con líneas punteadas.

Ventajas de organigramas verticales

- ❖ Ser las más usadas y, por lo mismo, fácilmente comprendidas.
- ❖ Indicar en forma objetiva las jerarquías del personal.

Entre las desventajas figuras el llamado “efecto de triangulación” ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, para lo que se requeriría hacer cartas muy alargadas.

Esto suele solucionar

- ❖ Haciendo una carta maestra que comprende hasta el primer nivel línea y staff de la empresa, y posteriormente hacer una carta suplementaria para cada división, departamento o sección.
- ❖ Colocando los nombres de los subordinados de un eje, cuando son numerosas, uno sobre otro, ligados por la línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

3.3.2. ORGANIGRAMAS HORIZONTALES

Representan los mismo elementos de los anteriores y en la misma forma, solo que comenzamos el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciendo los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.

Tiene como ventajas

- ❖ Que siga la forma normal en que se acostumbra leer (de izquierda a derecha)
- ❖ Que disminuyen en forma considerando el efecto de triangulación.
- ❖ Que indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad normal.

Sin embargo, son pocos usados en la práctica, y muchas veces, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, los nombres de los jefes quedan demasiado apiñados y, por ende, poco claro

3.3.3. ORGANIGRAMAS CIRCULARES

Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituyen un nivel de organización. En cada uno de estos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

Ventajas de este organigrama circular:

- ❖ Señalan muy bien, forzando casi a ello, la importancia de los niveles jerárquico.
- ❖ Eliminan, o disminuyen al menos, la idea del status más alto o más bajo.
- ❖ Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel.

Sin embargo, se ha señalado que resultan confusas y difíciles de leer, que no permiten color con facilidad niveles donde hay un solo funcionamiento (lo que ocurre, con Asamblea de Accionistas, Consejos, Directivos, Gerente General) y que fuerzan demasiado los niveles.

3.3.4. ORGANIGRAMA ESCALAR

Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudando de líneas, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Para mayor claridad pueden usarse distintos tipos de letra.

Estos organigramas son pocos usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen a nuestro juicio de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente.

3.4. CENTRALIZACIÓN O DESCENTRALIZACIÓN

La centralización se define como la concentración del proceder y la autoridad en los altos directivos de una organización.

Relacionada con el problema de los niveles jerárquicos, sobre todo en razón de la delegación de autoridad y de responsabilidad que esta suponen, se plantea al importante problema de la centralización o descentralización administrativa.

Ante todo debe advertirse que es absolutamente imposible tanto la total centralización como la descentralización completa: la administración más centralizada delega de manera necesaria a los jefes intermedios aunque sea las mínimas facultades de supervisar el trabajo, y la mayor descentralización

forzosamente exige que los jefes supremos controlen aunque sea parcialmente los resultados finales.

El problema real se presenta en el grado en que se deba centralizar o descentralizar. Se trata de tendencias más o menos acusadas hacia uno de estos dos extremos, a lo que de hecho nunca se llega.

La administración centralizada delega poco y conserva en los altos niveles jefes el máximo control, reservando a esto el mayor número posible de decisiones. La administración descentralizada delega en mucho mayor grado la facultad de decidir, y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles.

Descentralización es la delegación de autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores en un organismo social, es decir la descentralización es un sistema que tiene como finalidad impulsar la toma de decisiones depende del proceso de delegar sin delegación no puede haber descentralización.

De acuerdo con las ideas de Fayol esta manera, lo más importante no es de suyo un extremo u otro, sino más bien:

- ❖ Que se fije con precisión el grado en que se delega y se controla.
- ❖ Que ese grado este de acuerdo con las características de la empresa en concreto.
- ❖ Que haya estabilidad en la delegación, lo más peligroso, dice ese autor, es estar cambiando constantemente de sistema.

El grado en que conviene centralizar o descentralizar depende de muchos factores, entre los que cabe destacar:

Factores de centralización

- El tamaño de la empresa, de suyo, en la pequeña empresa (quizá la que tiene un solo nivel jerárquico intermedio) es más posible y aun conveniente, mayor centralización, porque el jefe conoce a todas las personas, las situaciones concretas y las técnicas aplicables; en la gran empresa, por el contrario conviene más descentralización porque el contacto personal del administrador es imposible ya que desconoce la situación y problemas concretos, e inclusive es imposible que abarque todas las técnicas aplicables.
- Por ello, conviene que las soluciones se tomen al nivel en que se presentan los problemas.
- La capacidad y experiencia de los jefes con los que se cuenta.
- La cantidad de controles que puedan establecer, de hecho a cada grado de delegación debe corresponder un establecimiento de nuevos controles.
- Diversidad de los productos o servicios ofrecidos.

CAPITULO IV

ASPECTOS GENERALES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.1. DEFINICIÓN DE MANUAL

En México, los manuales son una técnica relativamente nueva, todavía, no se sabe a ciencia cierta que es un manual administrativo, cuantos tipos hay, para que pueden servir, como se elaboran, como se usan.

A continuación se dan algunas definiciones de los siguientes autores:

Según miguel A.Duhalt Kraus, un manual es:

Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran para la mejor ejecución del trabajo.

Para G.R. Terry, un manual es:

Un registro inscrito de información e instrucciones que concierne al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

G.Continolo define al manual como:

Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimiento para ejecutar el mejor desempeño de una actividad.

En base a las definiciones anteriores, un manual es un instrumento de control sobre la actuación de personal, pero también es algo más, ya que ofrece la posibilidad de dar una forma mas definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto para convertirse en una serie de normas definidas.

Volviendo a mencionar G.Continolo.

Un manual correctamente redactado puede ser un valioso instrumento administrativo.se puede comprobar esto si consideramos que, aun siendo unos simple puntos de llegada los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera toda el aparato organizacional; es decir, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

El manual como herramienta de comunicación: los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimiento. En la actualidad el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose. Los organismos progresivos han llegado a considerar que determinados medios administrativos pueden y deben cambiar tan seguido como sea necesario para capitalizar oportunidades y enfrentar a la competencia. Deben, además coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad de los manuales administrativos y también ha modificado el papel que estos desempeñan.

4.2. ¿POR QUÉ EMPLEAR LOS MANUALES?

En esencia, los manuales administrativos son un recurso para ayudar a la orientación de los empleados en la ejecución de sus tareas. Es una gran ayuda para el personal que las instrucciones sean definidas para aclarar funciones y responsabilidades, definir procedimientos, fijar políticas, proporcionar soluciones rápidas a los malentendidos y mostrar el modo en que puede contribuir el personal en el logro de los objetivos organizacionales, así como sus relaciones con otros empleados.

Los manuales administrativos liberan a los administrativos o gerentes de tener que repetir explicaciones o instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión están entre las ventajas de los manuales.

Obligatoriedad en el uso de manuales. En la práctica se observa que existe una minoría de empresas (20 a 25 por ciento) en la que los gerentes generales consideran una obligación el uso de manuales administrativos. Entre las críticas adversas más generalizadas están: los manuales cuestan demasiado, su elaboración es muy técnica, obstaculizan la iniciativa del personal, no son absolutamente indispensables.

Mientras no negamos alguna validez a las dos primeras objeciones, disentimos decididamente del hecho de manifestar que los manuales administrativos no son absolutamente indispensables, ya que en la actualidad resulta evidente la utilidad de los manuales en todo tipo y tamaño de organización.

4.3. OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Es necesario tratar lo referente a los objetivos que se pueden lograr con la preparación de manuales administrativos, ya que proporcionan en forma

ordenada información a las entidades públicas y privadas. Los objetivos siguientes son.

- Instruir al personal acerca de aspectos básicos como: funciones, relaciones de trabajo, procedimiento, política, para lograr una estandarización.
- Precisar la estructura orgánica de toda la empresa, den un área funcional para deslizar responsabilidades, evitar la duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar al personal de la empresa para la ejecución correcta de las tareas asignada y propiciar uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración a la empresa para el personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de un programa de reorganización.
- Presentar una visión de conjunto de la entidad.
- Precisar las funciones encontradas a cada unidad administrativa, para deslizar responsabilidad.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar uniformidad.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y la selección de empleados.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos.
- Propiciar información al público para su orientación.

CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los organismos públicos y privados necesitan elaborar manuales diferentes. El tipo de manual que se elabora se determina respondiendo las siguiente pregunta. ¿Cuál es el propósito que se desea lograr? En algunos casos solo sirve a un objetivo y en otros se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismo ha adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades.

Los manuales pueden ser de diferente tipo lo cuales son los siguientes:

4.4. CLASIFICACIÓN DE MANUALES POR SU CONTENIDO.

Manual de Historia: Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del

organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

Manual de organización: Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

Manual de políticas: se propone describir en forma detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permite:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Puede elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etc.

Manual de procedimientos: Es expresar en forma analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (como hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implementación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

Manual de contenido múltiple: Cuando el volumen de actividades, la cantidad de personal o la simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo de este manual es el de "políticas y procedimientos", en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños se puede combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

4.5. CLASIFICACIÓN DE MANUALES POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

Manual de producción: es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir la inspección, ingeniería industrial, control de producción), es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras: su objetivo es definir las actividades que se relaciona con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores especialmente cuando se presenta problemas fuera de lo común. Por ejemplo: un comprador puede estar interesado en una válvula esférica de importación, pero no estar seguro de que condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.

Manual de ventas: Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de finanzas: Consiste en determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización están involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Manual de contabilidad: Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están los siguientes: operaciones de crédito y cobranzas, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

Manual de personal: su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación.

Manual técnico: contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función. Ejemplos de este tipo es el "Manual técnico de sistemas y procedimientos". Estos sirven como fuente de referencia y ayudan a computar a los nuevos miembros del personal de asesoría.

Manual de adiestramiento o instructivo: Es explicar, las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común es más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco o nada de los temas que en él se explican. Por ejemplo, un manual de adiestramiento "explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal", mientras que un manual de procedimientos omitirá esta instrucción y comenzaría como el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

4.6. CLASIFICACIÓN DE MANUALES POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa a las necesidades específicas que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden abarcar muchas pocas actividades.

4.6.1. GENERAL

Se refiere a todo el organismo en su conjunto, dentro de este tenemos a los siguientes manuales:

Manuales generales de organización: es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

Manual general de procedimientos: También es resultado de la planeación, es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, con el fin de uniformar la forma de operar.

Manual general de políticas: es establecer políticas generales que, además de expresar los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo con condiciones generales.

4.6.2. ESPECIFICO:

Manual específico de reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (personal), y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección personal en una organización.

Manual específico de auditoría interna: Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.

Manual específico de políticas de personal: Este se enfoca a definir "políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientación respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, etc.

Manual específico de procedimientos de tesorería: Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingresos a caja, pago a proveedores, etc.

4.7. CLASIFICACIÓN DEL MANUAL POR SU NATURALEZA

Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.

4.8. POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La importancia de los manuales administrativos radica en la serie de posibilidades que ofrecen; sin embargo tienen ciertas limitaciones, las cuales de ninguna manera les restan importancia. Pablo A. Gaitán llama la atención acerca de ciertas características de los manuales que si se consideran debidamente permiten que estos se utilicen de forma óptima.

POSIBILIDADES DE LOS MANUALES

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y establecer objetivos, políticas, procedimiento, funciones, normas.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Asegurar la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.

- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

LIMITACIONES DE LOS MANUALES:

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierde efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan pierden su utilidad, pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

4.9. LOS MANUALES EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

Se ha podido constatar que en la mayoría de estas empresas, no se considera necesario establecer por escrito la conexión y la sucesión de las operaciones que conforman un sistema de trabajo, si pensamos que esta es la única manera de establecer una norma, requisitos para alcanzar un correcto funcionamiento del sistema estructural de una empresa.

La época actual se caracteriza por una concentración cada vez menor de capital en las grandes empresas, donde se presentan las más grandes contradicciones de tipo organizacional; pero también porque la mayor parte de la producción bruta total nacional en México, generada por las micro, pequeñas y medianas empresas industriales, comerciales, de servicios lo que funcionan fuera de la formalización que representan los manuales administrativos. Tal afirmación podrá parecer excesiva si se encuadra en un ámbito macro administrativo, podemos decir que en un periodo de dos años quiebran o desaparecen empresas, la causa de esto es por la falta de habilidad administrativa, es decir operan sin aplicar una correcta administración.

Lo anterior demuestra que la aplicación de la teoría administrativa no solo es válida para grandes empresas, sino también para las pequeñas y medianas, es por ello que los principios de administración son amplios e internacionales. Podemos concluir que donde existe el organismo social será necesario que se fijen objetivos, se analicen y diseñen las estructuras organizacionales y procedimentales, y se establezcan políticas, todo ello de manera formalizada y por escrito en manuales administrativos y darse a conocer a todo el personal de las empresas, ya este es el único medio que permite consagrar de manera definitiva la completa aceptación del sistema estructural existente.

CAPITULO V

METODOLOGÍA PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL

INTERPRETACIÓN Y DISEÑO DE LA INFORMACIÓN

La etapa de interpretación y diseño de la información, no es más que darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y el criterio del personal encargado de elaborarlos.

5.1. INTERPRETAR LA INFORMACIÓN

Significa analizar todos los datos recopilados, su importancia y aporte al diseño del Manual, probablemente mucha de la información no será necesario incluirla dentro del documento por considerar que no agrega ningún valor para los usuarios directos, pero también se puede determinar que aún hacen falta algunos otros datos y que es necesario realizar una segunda etapa de recopilación de información. Es en esta etapa en donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado durante la primera etapa.

La depuración y complemento de información es muy importante para no elaborar documentos administrativos que se alejen de la realidad, por lo que toda la información al momento de ser diseñada es importante que sea revisada por los entrevistados y aprobada por los funcionarios superiores de cada uno de ellos.

5.2. EL DISEÑO DEL INFORMACIÓN

Es darle forma a la información para crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

5.3. ELABORACIÓN DEL MANUAL

La elaboración del Manual: es la etapa más sencilla pero laboriosa de la metodología, su finalidad es la creación del documento final bajo lineamientos claros y homogéneos, utilizando para ello un lenguaje sencillo que logre la comprensión y la adecuada aplicación de los usuarios directos del documento y de todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe evitarse el uso de tecnicismos exagerados a menos de que se trate de un manual específico para una tarea de tipo técnico.

REVISIÓN Y APROBACIÓN DEL MANUAL

5.4. REVISIÓN

Una vez terminado el proyecto del manual, es necesario que las partes involucradas lo sometan a una rigurosa revisión final para verificar que la información que contenga sea suficiente, real y que no haya contradicciones.

Durante esta fase, el encargado de coordinarla debe considerar los siguientes aspectos:

- Revisar el material de manera justa y objetiva.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Indicar lo que está bien y lo que necesita correcciones.
- Revisar con detalle y hacer todos los cambios desde el principio.
- Revisar esmeradamente y devolver el material en el periodo acordado.
- Evitar hacer cambios solo por gustos personales.

5.5. LA APROBACIÓN

En esta etapa los manuales independientemente a su objetivo particular es de suma importancia para la adecuada utilización de los mismos y para el fomento de dicha cultura dentro de la organización en general. El órgano encargado de la aprobación de los Manuales puede ser el Gerente General, el Jefe de la dependencia, un departamento y/o comité específico para el efecto, etc. No importa quién o quienes lo aprueben lo importante es que se haga por medio de un mecanismo formal, ya que solamente de esa forma los Manuales serán consultados y respetados por todos los integrantes de la organización.

Una vez terminada la revisión, las autoridades correspondientes deben aprobarlo. En cuanto se consigna la aprobación se puede comenzar a reproducirlo y distribuirlo.

En la práctica de esta aprobación se inserta en el manual de la siguiente manera, en la parte inferior de cada hoja, como se indica a continuación:

Elaborado por	Revisado por	Autorizado por
---------------	--------------	----------------

5.6. PRODUCCIÓN

Una vez que la revisión está completa y el manual esta formalmente aprobado, se pasa realizar la edición final y a producir los documentos. El tiempo y los costos involucrados en la producción final del manual varían según se trate de un manual en forma papel o un medio electrónico. Cuando se trata de manuales en forma papel, se debe decidir, con base en su tamaño, alcance y, particularmente el nivel

de calidad si se produce internamente, mediante las impresoras disponibles en la organización o se recurre a los servicios profesionales de una imprenta.

5.7. DISTRIBUCIÓN

Una vez que el manual se ha elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es distribuirlo, para ello se recomienda realizar una serie de charlas de difusión sobre su uso al personal encargado de realizar las funciones, actividades y operaciones indicadas en el mismo. Es importante resaltar que el manual debe ser asignada a aquellos puestos que realmente lo necesitan para realizar adecuadamente su trabajo, y no deben ser asignadas de forma indiscriminada, ya que los manuales tienen un costo, por tanto no se deben distribuir innecesariamente. Por ejemplo: Ángel Mago, jefe del departamento de contabilidad, desea un ejemplar de manual de procedimiento del departamento de personal que en realidad no necesita, no se le debe proporcionar. Los únicos que pueden tener un juego completo de manuales aunque no tengan relación directa con el puesto son el gerente general y el director.

5.8. ACTUALIZACIÓN

Implica cambios en la composición de su estructura orgánica, así como los requisitos, costos, tiempos de atención y respuesta y domicilio, los cuales generan, también, que los diversos instrumentos se modifican, a fin de adaptarlo a las nuevas circunstancias.

Por ello, los manuales deben ser revisados y actualizados con el propósito de que la información que contiene no resulte obsoleta. Al respecto, a las unidades administrativas deben aplicar mecanismo periódicos de revisión y actualización de estos documentos. Es conveniente establecer un cronograma para realizar revisiones periódicas del contenido del manual, sin perjuicio que, ante cambios importantes, se realice una revisión especial del mismo. Si no establece un cronograma de revisión, no solamente es probable que el manual se desactualice sino que además, no se tiene seguridad de la aplicación del contenido del manual.

5.9 FORMATOS DE MANUALES

Una vez compilada y organizada la información para el manual, es necesario determinar el formato con el que debe presentarse cada manual ya que de ello dependerá en gran medida la facilidad de la lectura, consulta, estudio y conservación. La composición también es importante ya que esta debe permitir hacer referencia rápida y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden. El formato de los manuales puede presentar diversas características que dependen tanto de la finalidad que persigan como son:

- Tipo de papel que forma parte de su contenido y los equipos de impresión de que se disponen.
- Tamaño y tipo de letra, tanto para el cuerpo principal, los títulos y subtítulo.
- Tabuladores y sangrías.
- Interlineado de párrafos.
- Uso de colores e imágenes.

5.10. OBJETIVOS DE LOS FORMATOS

- Proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones en la elaboración de un bien o en la prestación de un servicio.
- Mejorar la eficiencia de los procedimientos y disminuir las cargas de trabajo.
- Servir como informes que podrá ser presentado a los titulares cuando estos así lo requieran.
- Simplificar el trabajo en el desarrollo del que hacer administrativo.
- Servir como controles internos de los procedimientos de una organización.

5.11. PARTES DE UN MANUAL

En lo general un manual se integra con las siguientes partes:

PORTADA DEL MANUAL. En esta parte se encuentra, el logotipo de la empresa, nombre del manual y de la empresa y ciudad ubicada.

ENCABEZADO

Es conveniente que cada página tenga un encabezado uniforme que contenga información básica y facilite la identificación.

Se encuentra siempre en la parte superior y debe contener lo siguiente:

- El título, suele incluirse el nombre de la empresa y logotipo
- Número y fecha de elaboración del formulario.
- Numeración de las páginas, para facilitar el control.es recomendable que se indique la cantidad total de páginas.
- Fecha de vigencia del manual, dato imprescindible para verificar el grado de actualización del manual.
- Fecha de revisión del manual.

- Responsable por la elaboración, este todo es importante ya que permite al usuario del manual distinguir los manuales internos que pueden ser elaborados por una unidad para facilitar una tarea.
- Responsable por la aprobación y revisión del manual.

CUERPO PRINCIPAL DEL MANUAL

Contiene la información principal y relevante para procesar el formato, nombre del puesto, perfil del empleado, funciones que realiza el empleado. Ejemplo de una factura, por ejemplos, los campos de: código de producto, unidades, cantidad, precio, total parcial y total general, son absolutamente indispensable.

LA AUTORIZACIÓN

Son los campos reservados para que las personas involucradas evidencien su aprobación acerca del procesamiento de la información llevan los nombres de quien lo elaboro, reviso y autorizo.

logotipo 	Título Manual de organización	Fecha	Encabezado
		Folio:	
Funciones			Cuerpo
Realizado por	Revisado por	Aprobado por	Autorizado

CAPITULO VI

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA LA CONSTRUCTORA MENBUR S.A. DE .C.V.

El motivo de elaborar el manual de organización fue que trabaje durante once meses, y observe detalladamente, que en el ámbito laboral se lleva una mala organización dentro de la constructora debido a que en la empresa no cuenta con este documento, en donde se dé a conocer de una forma más clara y precisa la estructura de las funciones, áreas y responsabilidades del personal de la empresa.

Por eso considere que es necesario que se plasme la elaboración del manual que será de gran ayuda para el empleado y para toda persona que quiera laborar en la constructora.

A continuación se presenta el manual para la empresa donde se redacta las funciones principales de cada puesto, así como la historia de la constructora, su misión, visión, marco legal, y los objetivos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

CONSTRUCCIONES MENBUR S. A. DE C.V.

Morelia, Michoacán



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página:1-19

Fecha: 5-febreo-2017

CONTENIDO

Antecedente histórico	2
Misión.....	3
Visión	3
Objetivos.....	4
Valores	5
marco legal.....	6
Organigrama.	8
Descripción y funciones del puesto	9

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 2-19

Fecha: 5-febrero-2017

6.1. ANTECEDENTE HISTÓRICO

CONSTRUCCTURA MENBUR inicia en el año 1986, con este nombre que son los apellidos y por decisión del propietario Baltazar Méndez, que es dueño y gerente general, el motivo a que lo llevo crear esta es porque él trabajaba con un ingeniero como operador le gustaba mucho todo lo referente a las construcciones, de joven fue siempre su vocación pero por motivo de su situación económica no pudo concluir con su estudio, lo que asemeja es que se dedicó a trabajar poniéndole todas las ganas, aprovechado al máximo todo trabajo que se le presentaba y poder así adquirir conocimientos de albañil, topógrafo, diseño. Con su esfuerzo, dedicación y desempeño decidió independizarse comenzando con una oficina pequeña, con su primera obra empezó contratar, albañiles, operador, para lograr su construcción y alcanzar su meta.

Con el transcurso de los años ha ejecutado numerosas obras, obteniendo reconocimientos en las dependencias públicas y municipales donde ha realizado proyectos en varias localidades, de esta manera fue como creció, convirtiéndose en una empresa de alto rango, cuyo servicios a que se dedican y sirven a múltiples sectores sociales beneficiando a miles de personas son las construcciones de carreteras no pavimentadas, puentes, escuelas, apertura de carreteras, estructura de drenaje, áreas comerciales de alimentación. La constructora, sigue ascendiendo en el proceso de su crecimiento y desempeño con el apoyo de su hijo Omar Méndez profesionalista en ingeniería civil ya que con sus conocimientos aporta nuevas ideas en efectuar nueva maquinaria pesada y tipos de materiales a utilizar, para un mejor desarrollo en el proyecto.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.DE.C.V.

Página: 3-19

Fecha: 5-febrero-2017

6.2. MISIÓN

CONSTRUCCIONES MENBUR S.A.DE.C.V es una empresa reconocida dedicada a la construcción de obras públicas, comerciales e industriales para el beneficio de la sociedad en general y satisfacer el cliente ofreciendo el mejor servicio con materiales de calidad, nuestros colaboradores son la meta para alcázar el objetivo.

6.3. VISIÓN

Ser una empresa con mayor eficiencia y crecimiento empresarial en la industria de las construcciones de carreteras, viviendas, centro comerciales fomentado las buenas relaciones con nuestros clientes y posicionarlos en el mercado a nivel social y nacional.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.DE.C.V.

Página: 4-19

Fecha: 5-febrero-2017

6.4. OBJETIVOS

- ✓ La elaboración de los trabajos con la calidad exigida por el cliente.
- ✓ El cuidado de medida de seguridad que garantice la integridad para el trabajador y el cliente.
- ✓ Mantener una higiene en el sitio de trabajo y en el medio ambiente.
- ✓ Mantener y supervisar la maquinaria pesada en buen estado para el funcionamiento de la obra.
- ✓ Cumplir con el tiempo de entrega para la satisfacción del público.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 5-19

Fecha: 5-febrero-2017

6.5. VALORES

RESPONSABILIDAD

El cuidado de llevar acabo a realizar con diligencia, seriedad y prudencia el proyecto porque sabe que las cosas deben hacerse bien desde el principio hasta el final.

CALIDAD

Se busca la perfección en el desarrollo de la obra obteniendo resultados favorables con el propósito de alcázar el bienestar de la personas y de la sociedad.

COMPROMISO

Con gran esfuerzo los colaboradores se comprometen a tener la capacidad de desempeñar el logro de la misión aportando una actitud positiva.

HONESTIDAD

En esta empresa toda personal que elegimos actúan siempre con base a la verdad y en la justicia dando a cada quien lo que le corresponde.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 6-19

Fecha: 5-febrero-2017

6.7. MARCO LEGAL

- Constitución política de los estados unidos mexicanos.
- Ley federal del trabajo.
- Ley del instituto mexicano del seguro social.
- Ley de impuesto sobre la renta.
- Ley de impuesto del valor agregado.
- Ley de infonavit.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 7-19

Fecha: 5-febrero-2017

ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :

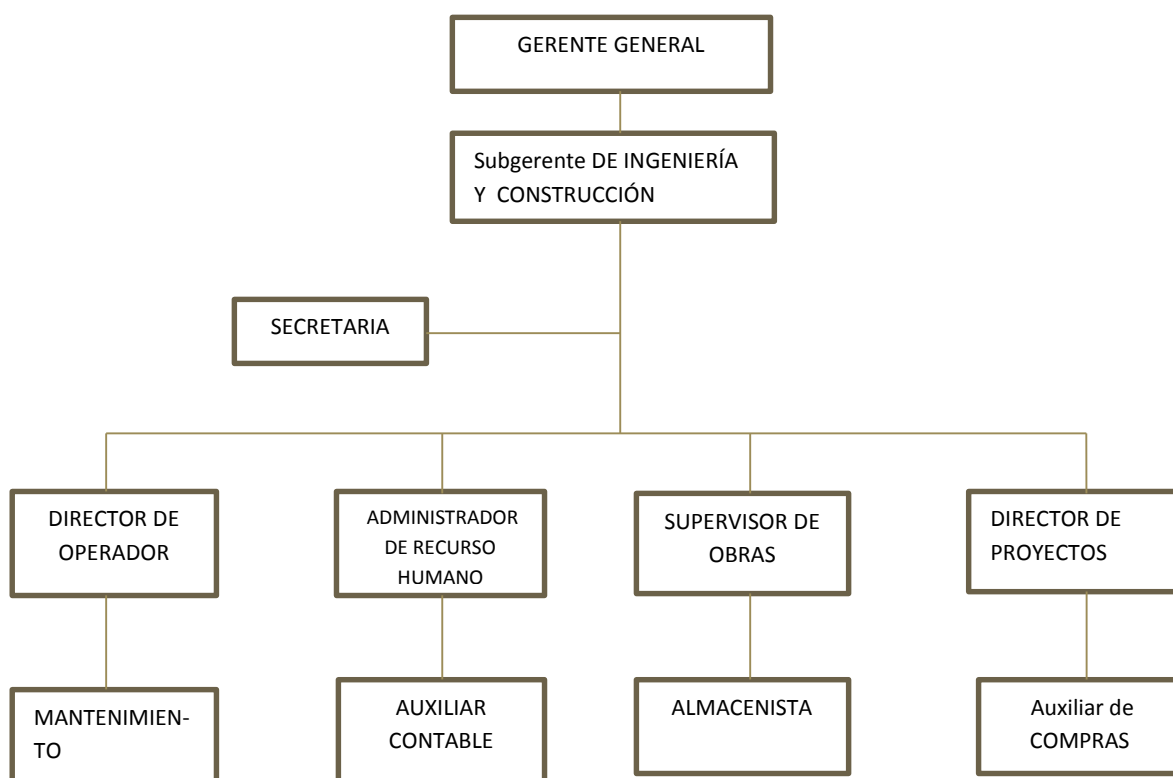


MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 8-19

Fecha: 5-febrero-2017

6.8. ORGANIGRAMA



Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.DE.C.V.

Página: 9-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del puesto: Gerente General

Objetivo:

Es el responsable legal de la empresa de planear, dirigir, organizar y controlar todos los recursos de la empresa, materiales, financieros y técnicos, así como resolver asuntos que se presenten.

Área : Gerencia

Funciones principal.

- Toma decisiones inmediatas en función administrativas de la empresa.
- Firma y autoriza pagar a los empleados.
- Convoca juntas directivas mensualmente o cuando sean necesarias.
- Organiza el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.
- Representa a la sociedad ante las autoridades judiciales, administrativas, laborales, municipales, políticas en cualquier lugar de la República.
- Celebra y firma los contratos y obligaciones de la sociedad, dentro de los criterios autorizados por el Estatuto.
- Vende, arrenda, hipoteca, otorga fianzas y otras garantías en general, efectúa toda clase de operaciones que impliquen afectación o disposición de los bienes, muebles, inmuebles y de los derechos de la sociedad.
- Negocia, celebra, proyectos presentado ante distintos sectores del estado ya sean públicas o privadas.

Escolaridad: años de experiencia y conocimiento en construcción

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 10-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del puesto: subgerente de ingeniería y construcción.

Objetivo:

Gestiona la comunicación entre el inversionista de la obra, coordina los recursos y los equipos de ingeniería y de construcción, limitando el tiempo y costo.

área: subgerencia

Funciones principales

- Liderar y ser responsables ante los proyectos de obras civiles.
- Supervisar los trabajos de ingeniería y construcción.
- Elabora los programas de trabajo y controla el proyecto dentro del tiempo, costo de acuerdo a los lineamientos de la dirección.
- Ir al detalle defendiendo el proyecto hasta el punto que se requiera y tener pleno conocimiento del presupuesto de costo.
- Controla la asignación de trabajo al personal responsable de llevar a cabo la obra.
- Exige al trabajador a desarrollar las tareas asignados que se cumpla dentro del tiempo y presupuesto establecido.
- Atiende al cliente tomando en cuenta en alguna falla de la construcción.
- Cuida las medidas de seguridad del trabajador.
- Mantiene un control de entrega y devolución de los materiales del cliente.
- Realiza inspecciones periódicas de las condiciones de instalaciones de mantenimiento y del progreso de los trabajadores.
- Evalúa el desempeño del personal a su cargo.
- Coordina los jefes de los departamentos y participa en la capacitación de sus subalternos.

Escolaridad: el título de ingeniero civil.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.DE.C.V.

Página: 11-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del cargo: secretaria

Objetivo:

Es responsable de la operación diaria de la oficina, realiza diversas tareas durante el día, facilitando el acceso de los materiales y personas que permitan la obtención de resultados ágiles.

área: administrativo

Se reporta a: director de ingeniería y construcciones.

Funciones principales:

- Lleva un control de entrada y salida de los visitantes, propiciando la atención por parte de la persona requerida, cuidando los aspectos de seguridad establecidos en la constructora para el ingreso de visita.
- Redacta oficios, anuncios, actas y entre otros documentos que sean de utilidad.
- Transcribe a máquina o en computador informes, artículos para la constructora.
- Realiza y Recibe llamadas entrantes y canalizarlas a las distintas áreas de la empresa.
- Efectuar las llamadas que le sean requeridas, en tiempo oportuno.
- Envía, recibí y archiva fax.
- Mantiene un registro de llamadas
- Maneja una agenda para el gerente y el director.
- Elabora informes periódicos de algún evento o actividad.
- Llena a mano formatos de órdenes de pago, recibos, órdenes de compra.
- Opera la maquina fotocopidora.

Escolaridad: la licenciatura en administración.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.DE.C.V.

Página: 12-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre de cargo: administración de Recursos Humanos

Objetivo:

Es el encargado de hacer cumplir las políticas de la empresa así como los derechos y obligaciones de los trabajadores, desarrolla confianza y comunicación entre ellos.

Área: administrativo.

Funciones principales:

- Contrata y capacita toda la información del personal que ingrese, así como los egresados y la liquidación del personal.
- Mantiene el compromiso de pagos actualizados.
- Efectúa las compras que les sean delegadas, verificando precios, calidad y garantías.
- Supervisa el trabajo del auxiliar contable.
- Recopila información de los avances semanales de la obra de manera que se pueda determinar conforme a lo programado.
- Tramita y vela por la actualización de las nóminas de pago.
- Planifica y controla las necesidades de fondos para el proyecto y comunicarlos.
- Responde eficaz y éticamente a los problemas y quejas entre los empleados.
- Registra las faltas, retardos, permisos del todo el personal.
- Se encarga de los préstamos que requiera dicho empleado.

Escolaridad: licenciatura en administración de recursos humanos

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 13-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del cargo: director de operador

Objetivo:

Opera la maquina pesada llevando a cabo el programa de conducente de caminos, puentes por kilómetros, metros lineales, para el logro de la meta.

área: dirección de operador

Funciones principales:

- Opera maquinas pesada, excavadora, retro, plancha.
- Mantiene la maquinaria en mejores condiciones para su funcionamiento al realizar las actividades de la obra.
- Dar cuenta inmediata de cualquier desperfecto o falla que se presente.
- Elabora una bitácora diaria de actividades mediante el trabajo realizado, estado general de la máquina, horas de trabajo, paralización de la máquina y reportar el retraso de la obra.
- Asegurarse de que la maquina este apagada y/o trabada.
- Responsable de la limpieza y de chequeo diario de los combustibles, aceites.

Escolaridad: carrera técnica y años de experiencias de operador.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 14-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del cargo: supervisor de obra

Objetivo:

Coordina, inspecciona las obras logrando el cumplimiento de la construcción, satisfaciendo el cliente dentro los tiempos, costo y calidad establecidos.

área: supervisión de obra

Funciones principales:

- Distribuye y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Lleva registro y control de asistencia de personal a su cargo.
- Realiza inspecciones para determinar la calidad del trabajo realizado.
- Autoriza y supervisa el mantenimiento y reparación de los equipos e instrumentos de trabajo.
- Lleva el control de materiales e implementos de trabajo que se utilizan en el área.
- Realiza informes sobre el desarrollo de las obras avanzadas y de las empresas contratadas.
- Atiende a los contratistas y resuelve problemas de orden técnico que se presentan en las obras.
- Solicita presupuesto para la ejecución de los proyectos de acuerdo a los costos y tiempo determinado.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad e higiene ambiental, establecidos por la constructora.
- Mantiene el orden en equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.
- Estar atentos a los cierres de las obras terminadas, una vez que se haya cumplido el trabajo se prepara para algún reclamo y/o reconocimiento.

Escolaridad: carrera técnica en ingeniería civil.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 15-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del cargo: director de proyectos

Objetivo:

Gestiona, los recursos, el control de los gastos y el liderazgo de equipos orientados hacia la satisfacción de una meta.

área: dirección de proyectos

Funciones principales

- Desarrolla el plan de proyecto
- Colaboración con el cliente en la definición de los objetivos del proyecto.
- Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costos previstos.
- Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto.
- Mantenimiento permanente de las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones.
- Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.
- Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado.
- Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.
- Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurran circunstancias que así lo aconsejen.

Escolaridad: profesionista con carrera técnico en ingeniería industrial.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 16-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del cargo: auxiliar contable

Objetivo:

Elabora y analiza los registros contables, estados financieros de la constructora obteniendo pérdidas y ganancias.

Reporta a: administrador de recursos humanos.

Funciones principales:

- Manejo de bancos, nómina, viáticos, descuentos, bonos alimenticios, seguros médicos, retenciones de impuestos de los empleados.
- Registra, analiza e interpreta la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecidas.
- Realiza facturación y comprobantes de retención verificando que contenga los datos fiscales.
- Coordina el pago de proveedores fechas de vencimiento y registra las facturas emitidas y recibidas a fin de realizar la declaración del IVA.
- Realiza conciliaciones bancarias.
- Manejo de libro de bancos y de contabilización.
- Manejo de papeletas de depósitos.
- Realiza movimientos de contabilización mediante programas de Excel.

Escolaridad: contador público con 4 años de experiencia.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.DE.C.V.

Página: 17-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del cargo: auxiliar de mantenimiento de maquinaria pesada.

Objetivo:

Es responsable de gestionar el mantenimiento de la maquinaria, clasificando un grupo de personas en las áreas de mecánica, electricidad, soldador, ejecutando su buen funcionamiento.

Reporta a: director de operador

Funciones principales:

- Coordina y Asigna los trabajos a los empleados para realizar el mantenimiento de la maquinaria, soldadura, electricidad, reparación de equipo de motor de diésel, brazo de cucharón, palanca.
- Mantiene medidas de prevención de riesgo, casco, guantes, lentes de soldadura, al laborar las acciones de mantenimiento de la maquinaria para evitar accidentes.
- Administra la maquinaria que se utiliza en las obras, reportando las óptimas condiciones en la que se encuentra la maquinaria para el desarrollo de las obras.
- Distribuye la maquinaria que vaya de acuerdo con los trabajos de cada obra, con la finalidad de que su rendimiento no sea interrumpido.

Escolaridad: ingeniero mecánico, laboro en talleres mecánicos por 5 años.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.DE.C.V.

Página: 18-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del cargo: almacenista

Objetivo:

Mantiene un orden en almacenamiento y de inventarios actualizados de los materiales y herramientas.

Reporta a: supervisor de obras.

Funciones principales:

- Controla el material utilizado por los empleados, que se esté almacenando en sus respectivos lugares.
- Asegura las entregas y devoluciones de herramientas (pala, pico, casco, etc.)
- Mantiene un documento de entrada y salida de material, herramientas, considerando la cantidad recibida, cantidad utilizada y las fallas de alguna herramienta esto se realiza para evitar algún reclamo.

Escolaridad: preparatoria terminada, experiencia de 2 años en bodegas comerciales.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :



MANUAL DE ORGANIZACIÓN
CONSTRUCTORA MENBUR
S.A.D.E.C.V.

Página: 19-19

Fecha: 5-febrero-2017

Nombre del cargo: auxiliar compras

Objetivo:

Es el representante de realizar todas las compras necesarias de la obra, herramientas y materiales para las construcciones.

Se reporta a: director de proyectos

Funciones principales:

- Realiza un inventario de todas las compras necesarias.
- Revisa la necesidad de los materiales y herramientas a utilizar durante la obra.
- Cotiza precios, tomando en cuenta ofertas y promociones con diferentes proveedores.
- Verifica la calidad de material y herramientas a adquirir.

Escolaridad: técnico en sistemas computacionales.

Elaborado por :

Revisado por :

Aprobado por :

GLOSARIO

Jerarquía: Organización de personas o cosas en una escala ordenada y subordinante según un criterio de mayor o menor importancia o relevancia dentro de la misma.

Organigrama: Representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes y la función de cada una de ellas, así como de las personas que trabajan en las mismas.

Lineal: se debe al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal, donde cada jefe recibe y transmite lo que pasa en su área.

Staff: Conjunto de personas que forman un cuerpo o equipo de estudio, información o asesoramiento en una empresa u organización.

Sistemas: Conjunto ordenado de normas y procedimientos que regulan el funcionamiento de un grupo o colectividad.

Centralización: se refiere a reunir varias cosas en un centro común o a hacer que distintas cosas dependan de un poder central.

Descentralización: transferencia de autoridad, funciones, recursos, tomar decisiones, de los niveles superiores de la estructura organizacional hacia los niveles inferiores.

Función: Actividad particular que realiza una persona o una cosa dentro de un sistema de elementos, personas, relaciones, etc., con un fin determinado.

Autoridad: El reconocimiento de forma legal, o sea el derecho, para ejercer influencia sobre las personas o grupos de ellas.

Estructura: Conjunto de relaciones que mantienen entre sí las partes de un todo.

Ejecución: Realización de una acción, especialmente en cumplimiento de un proyecto, un encargo o una orden.

Proceso: Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Objeción: Razón o argumento que alguien opone a una idea o una propuesta para rechazarla, negarla o impedir que se lleve a cabo.

CONCLUSIÓN

Con base a todo lo anterior para toda empresa es de vital importancia contener un manual de organización ya que es útil para que cada colaborador sepa de sus actividades y responsabilidades y así tener un buen funcionamiento dentro de la organización.

A la conclusión al que se llegó al término del presente trabajo es que se elaboró este manual de organización de la CONSTRUCTORA MENBUR S.A.DE.C.V, con el propósito de que cada empleado tenga conocimiento en su área de trabajo a nivel administrativo y conozcan la empresa referente a sus antecedentes, misión, visión, objetivos y de las funciones de los demás empleados ya que es una herramienta esencial, la cual se efectuó la descripción de puesto para determinar las actividades que cada empleado desempeña según sus capacidades y las sugerencias de cómo mejorar el trabajo individual.

Con el desarrollo del manual es más fácil realizar una distribución de tareas, así como los nuevos cambios a modificar en que se regule las actividades a ejecutarse, además todo personal debe de estar enterado de lo que se haciendo para la preparación de este documento deben participar el gerente, directores y subgerentes que son los responsables a cargo de la empresa, lo cual deben tener conocimiento administrativo.

Sin embargo el manual de organización permitió identificar perfiles y competencias de dichos funcionarios es por eso que se realizó la estructura del manual de la forma más entendible y adecuada para el personal y para los que ingresen en la empresa, también se caracterizan por la unión que se tienen entre compartiendo sus experiencias con el objetivo de mantener siempre el bienestar de la constructora.

BIBLIOGRAFÍA

- Reyes Ponce Agustín, Administración de empresas segunda parte: teoría y práctica, México, limusa, 2005,200 pág.
- Rodríguez Valencia Joaquín, como elaborar y usar los manuales administrativos, cuarta edición, México, cengage learning, 2012.
- Fernández Arena José Antonio, el proceso administrativo, segunda edición, México, 1991.

Sitios oficiales

- https://sre.gob.mx/images/stories/docnormateca/historico/.../guia_elab_manu_org.pdf.
- <https://www.uaeh.edu.mx/calidad/MO/guiamanualesdeorganizacion.pdf>.