

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



**“PROPUESTA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE HERRAMIENTAS
NECESARIAS DENTRO DE LA DE LA EMPRESA, GRUPO EMPRESARIAL,
GENOSA, S.A. DE C.V. ”**

TRABAJO TERMINAL

**QUE PARA OBTENER EL DIPLOMADO DE LA ESPECIALIDAD EN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**PRESENTA
CP. FANNY SANTA RUIZ SALAZAR**

**DIRECTOR DE TRABAJO TERMINAL
M.R.H. RAFAEL LÓPEZ OÑATE**

Mexicali, Baja California

Febrero de 2006

CONTENIDO

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	4
CAPITULO 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.1 Hipótesis.....	6
1.2 Objetivo General.....	6
1.3 Objetivo Especifico.....	6
1.4 Justificación.....	7
CAPITULO 3. MARCO TEÓRICO	
I. Teoría de la organización.	
1.1 Concepto.....	9
1.2 Importancia de la organización.....	11
1.3 Organización formal e informal.....	12
1.4 Proceso de la organización.....	14
1.5.1 Pasos del proceso de la organización.....	15
II. Principios relativos a la organización.	
2.1 Propósito de la organización.....	16
2.2 Elementos para el establecimiento de una correcta organización.....	16
III. Estructura organizacional.	
3.1 Concepto.....	18
3.2 Elementos de la estructura.....	19
3.3 Factores básicos de la estructura de la organización.....	20
IV. Los manuales administrativos.	
4.1 Definición de manual.....	21
4.2 El manual como medio de comunicación.....	21
4.3 Objetivo de los manuales.....	22
4.4 Clasificación de los manuales.....	22

CAPITULO 4. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

4.1 Aplicación.....	26
4.2 Resultados.....	27
VI. Conclusión.....	34
VII. Propuesta	
7.1 Antecedentes.....	36
7.2 Manual de organización y manual de procedimientos.....	37

INTRODUCCIÓN

Debido a la gran cantidad de información que existe en toda organización, es necesario el contar con un instrumento que permita concentrar y homogenizar las actividades, El exceso de información y el no contar con una herramienta que nos permita controlar las operaciones internas puede traer como consecuencia altos costos administrativos.

Dentro de toda organización es de suma importancia el contar con los mecanismos adecuados a su estructura, que le permitan su buen funcionamiento.

Dentro de cada departamento que conforman la organización es importante que cada miembro conozca de manera específica, las funciones que corresponden a su puesto con la finalidad de obtener el mejor desempeño en su trabajo, así como el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles en función de los objetivos de la organización.

En ocasiones se ha podido constatar que la mayoría de las organizaciones pequeñas y medianas, no consideran necesario establecer por escrito, antecedentes, políticas, la coordinación y sucesión de las operaciones que se realizan dentro de la organización. El no contar con una estructura organizacional nos puede llevar a una gran cantidad de situaciones que ponen en riesgo a la misma organización como son: robos, fraudes, negligencias del personal, etc.

Por esto el presente trabajo pretende dar a conocer la necesidad que tiene toda organización de contar con las herramientas necesarias que le permitan, tanto al personal que labora dentro de la organización, así como las dé nuevo ingreso una visión más completa y clara tanto en forma específica (procedimientos, objetivos, metas) así como de la estructura en general de la organización.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día es de vital importancia que las organizaciones no solo se preocupen en brindar calidad en los productos o servicios, si no también deben de interiorizar, es decir mirar hacia el interior de la organización, y evaluar su estructura organizacional, para poder identificar cuales son los factores con deficiencias que están limitando el crecimiento de la organización, que se puede ver reflejada en la eficiencia, y poder obtener de manera conjunta la satisfacción del cliente.

Es prácticamente imposible él seguir utilizando los mismos procedimientos, cuando la organización esta en etapa de crecimiento. De ahí la necesidad de un instrumento que nos permita conocer de manera sistemática, la estructura organizacional, objetivos, funciones, procedimientos, es decir que nos proporcione información suficiente para desarrollar las actividades de acuerdo a los objetivos de la organización.

Que herramientas son necesarias en la organización que permita un desarrollo eficiente de los empleados de la empresa “ Grupo empresarial GENOSA, S. A. de C. V., ubicada en Av. Plateros # 2003 Col. Burócratas.

Variable independiente:	Herramientas en la organización
Variable dependiente:	Desarrollo eficiente de los empleados
Limite espacial:	Empresa Grupo empresarial GENOSA, S.A. de C. V.
Unidad de Observación:	Empleados
Contexto:	Social, Administrativo

HIPÓTESIS

- ☐ A mejor conocimiento de la estructura de la organización de los empleados de la empresa Grupo Empresarial GENOSA, S.A. de C. V. producirá un mejor desempeño.
- ☐ El conocimiento de los procedimientos de cada miembro de la empresa Grupo Empresarial GENOSA, S.A. de C. V. trae como consecuencia el mejor aprovechamiento del tiempo y eficiencia en el trabajo.
- ☐ Los empleados de la empresa Grupo Empresarial GENOSA, S.A. de C. V. tendrán mejor conocimiento de los procesos de trabajo, por lo tanto mejorara la productividad.

OBJETIVO GENERAL

Identificar las herramientas que frenan el desarrollo eficiente de los empleados, proponer a la empresa la realización de un manual de organización, que presente una visión de conjunto de la organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Realizar una encuesta para conocer que tanto conocen los empleados de la empresa.

Facilitar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Proporcionar una herramienta que coadyuve a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.

JUSTIFICACIÓN

La presente investigación esta enfocada en la búsqueda de herramientas facilitadoras para la empresa, que permitan una mejor comunicación en cuanto a los objetivos, metas y desarrollo de actividades. Considerando el crecimiento de la empresa Grupo Empresarial Genosa, S.A. de C. V. deja de manifiesto la necesidad de contar con los instrumentos necesarios que proporcionen información clara para el mejor desarrollo de las actividades en todas las áreas. Como consecuencia del crecimiento de la empresa las actividades que se desarrollan dentro del proceso productivo, se vuelven más complejas y de ahí la necesidad de estructurar y formalizar cada uno de los procesos.

Sin duda alguna esta investigación dejara beneficios tanto en lo personal como en el aspecto profesional, ya que incrementara mis conocimientos en el área metodología y administrativa, como también me permitirá adentrarme en el ámbito laboral relacionado con el estudio y análisis de la estructura organizacional de una empresa, proporcionándome los medios para poder conocer aquellas herramientas necesarias que facilitan el mejor funcionamiento de la organización y factores que influyen directamente en la eficiencia de los miembros de una empresa, desarrollando los conocimientos adquiridos y plasmándolos en el presente trabajo.

Esta investigación nace con el deseo de coadyuvar a la empresa en el logro de sus objetivos y metas, a través de la propuesta de crear un manual de organización y de procedimientos que permita un mejor conocimiento tanto de la filosofía de la empresa a sí como todo lo relacionado a sus actividades, que les permita obtener un alto desempeño.

MARCO TEÓRICO

I. Teoría de la organización.

1.1 Concepto.

1.2 Importancia de la organización.

1.3 Organización formal e informal.

1.4 Proceso de la organización.

1.5.1 Pasos del proceso de la organización.

II. Principios relativos a la organización.

2.1 Propósito de la organización.

2.2 Elementos para el establecimiento de una correcta organización.

III. Estructura organizacional

3.1 Concepto

3.2 Elementos de la estructura

3.3 Factores básicos de la estructura de la organización.

IV. Los manuales administrativos

4.1 Definición de manual

4.2 El manual como medio de comunicación.

4.3 Objetivo de los manuales.

4.4 Clasificación de los manuales

V. Instrumento de medición

5.1 Aplicación

5.2 Resultados

VI. Conclusión

VII. Propuesta

7.1 Antecedentes

7.2 Manual de organización y manual de procedimientos

I. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 CONCEPTO

Organizar consiste en efectuar una serie de actividades y después coordinarlas de tal forma que el conjunto de las mismas actúe como una sola, para lograr un propósito en común. La palabra organización proviene del griego *Organon* que significa instrumento. De hecho la organización nos da la idea de instrumento para conseguir un fin.

En nuestro vocabulario la palabra organización tiene varias connotaciones, así por ejemplo organización según el Diccionario Corona, se define como “Acción y efecto de organizar u organizarse o como la disposición, arreglo, orden” . Para muchas personas hablar de la organización es referirse en una forma común a una empresa privada o pública. Para otros implica maneras de relacionarse los individuos dentro de una empresa.

Mencionaremos algunas definiciones de organización, validas en el ambiente administrativo y explicaremos el contexto en el cual se formulan.

“La palabra organización proviene de la palabra organismo, el cual es una entidad con sus partes integradas de tal manera que su relación con una y otra esta gobernada por su relación con el todo”.(Terry ,1984:304) .

De esta definición podemos encontrar entonces la necesidad de trabajar de una manera completa considerando a todos los miembros aun que con trabajos específicos, que al conjuntarlos realizan esfuerzos para lograr un trabajo congruente.

La definición que ofrece George Terry, es la de que “organizar es el establecimiento de relaciones efectivas de comportamiento entre personas que puedan trabajar juntas con eficiencia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar algunas metas u objetivo.(Terry ,1984:304) .

De esta definición consideramos tres aspectos relevantes. El primero es el de que organizar implica personas que trabajan en conjunto; pero interesante es el considerar las relaciones que surgen de este trabajo y que además estas

relaciones sean eficaces. El segundo punto relevante es el de que al efectuar un trabajo, este ofrezca una satisfacción personal, considerando el lado humano que debe prevalecer en las empresas. El tercer punto relevante es de que se den condiciones ambientales adecuadas para alcanzar las metas u objetivos deseados, presuponiendo lógicamente que estas existan, condiciones que se refieren al ambiente que conforma a la empresa y al ambiente que la rodea.

James A.F. Stoner cita que “ Organizar es el proceso de hacer que la estructura de la empresa se ajuste a sus objetivos, sus recursos y su ambiente “(Stoner ,1986:245) .

Este autor nos indica el termino estructura que conlleva a la división del trabajo, y menciona los objetivos que sin ellos no existe una organización efectiva; Los recursos y el ambiente que rodea a la empresa y que conforma un sistema.

Samuel C. Certo cita una definición de organizar que a continuación ofrecemos: “ Organizar es el proceso de establecer usos metódicos de todos los recursos que integran el sistema administrativo. Estos usos metódicos ponen en relieve el logro de los objetivos del sistema administrativo y ayudan a los administradores no solo a hacer evidentes los objetivos, sino también a clarificar que recursos serán usados para alcanzarlos “.(Certo,1984:193).

De esta definición podemos analizar el concepto de usos metódicos que han sido predeterminados a través de una planeación, así como el concepto de “ sistema “ considerando a la empresa con sus insumos, procesos y resultado conformando un todo, siguiendo un proceso lógico.

Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar pues incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como esta especificado en el plan.

1.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN.

Todo organismo, para pueda existir como tal, necesita de los siguientes elementos:

- Partes diversas entre sí: ningún organismo se forma de partes idénticas.
- Unidad funcional: estas partes diversas tienden al mismo fin.
- Coordinación: para lograr ese mismo fin necesitan complementarse entre sí, no importa que sus funciones sean diversas.

La organización pone en orden los esfuerzos y formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se habrán de desarrollar. La organización relaciona entre sí las actividades necesarias y dispone quien debe desempeñarlas.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Las actividades que se planean, ejecutan y controlan, necesitan integrarse para que estas funciones administrativas puedan llevarse a cabo. Sin organización, los administradores sencillamente no podrán ejercer su función.

La organización siempre ha sido importante para el hombre. A través de la historia lo podemos observar. Los gobiernos, ejércitos, empresas y las instituciones de todo genero, han estudiado la organización para mejorarla o utilizarla mejor en sus esfuerzos administrativos. De todas las funciones básicas de la administración, la organización es la que ha sido mas estudiada.

La organización considerada como función del proceso administrativo, es la función que activa los planes, poniendo en marcha todas las actividades encaminadas a la búsqueda de las metas.

La organización tiene como tarea armonizar a las personas, sus habilidades, intereses y capacidades para lograr conjunta todos los demás recursos para conseguir el logro de las metas.

La organización a través de su estructura crea y mantiene las relaciones entre todos los recursos, haciendo posible la optimización y eficacia de estos. La organización permite que se conozcan cuales recursos deben ser usados, cuando deben de ser usados y en que momento se utilizaran para así evitar duplicar esfuerzos y optimizar recursos.

1.3 ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Organizar trae por resultado una estructura formal que debe de considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo con el modelo determinado por los dirigentes el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar motivada y eficientemente. La estructura de la organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes.

Cuando hablamos de organización pensamos en ese tipo de organización que se formula en papeles, es decir aquella que sugiere planes predeterminados. Sin embargo existe otra organización que surge de una manera informal dentro de la empresa que es importante dentro de la estructura de la organización.

Analizaremos a continuación la organización formal y la organización informal.

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

Podemos establecer que la organización es necesaria desde el momento en que dos o mas personas trabajan conjuntamente.

Cada miembro de la organización formal puede contribuir en forma más eficiente con su trabajo para el logro de los objetivos, si conoce específicamente cual es el trabajo que va realizar, quien le puede ayudar, a quien debe de reportar y que miembros pertenecen a su grupo de trabajo.

La organización formal de la empresa tiene como propósito:

- Permite a la alta gerencia realizar en forma ordenada el logro de los objetivos según las prioridades de la empresa en forma más eficiente.
- Eliminar duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la realización eficiente de sus tareas.
- Permite el establecimiento de canales de comunicación que faciliten el conocimiento de las políticas y objetivos de la empresa.

De acuerdo con lo antes mencionado, se puede decir que la organización formal es un elemento de la administración que tiene por objetivo agrupar e identificar las tareas y trabajos a desarrollarse dentro de la empresa, a través de definir y delegar la responsabilidad y autoridad adecuada a todos los miembros que la integran, estableciendo una cadena de mando y los mas apropiados canales de comunicación. Todo esto estructurado y encaminado hacia la obtención de los objetivos de la empresa en la forma más eficiente.

La forma en que este tipo de organización se presenta en las empresas es mediante *cartas de organización u organigramas*, que son formas por medio de las cuales se presenta la estructura de oficial de la empresa. Como complemento de estas cartas de organización están los *manuales de organización*, que definen por escrito la organización de la compañía y permite asegurarse que las responsabilidades que cada miembro tiene dentro de la organización sean comprendidas.

De la conducta informal de los trabajadores se derivan otro tipo e relaciones, llegando a constituirse en una segunda estructura social espontánea que se manifiesta en actividades recreativas, en la existencia de grupos, palomillas o camarillas. En ocasiones este tipo de organización informal no es del todo reconocida, a pesar de que realiza funciones de gran importancia para el logro de los fines de la empresa, con la formación de este tipo de grupos se crean fuertes sentimientos de solidaridad y de trabajo.

La organización informal “es la red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requerida por la organización formal, sino que surge espontáneamente a medida que la gente se asocia entre si “. (Harold, Heinz, 1990:185).

La organización informal se da sin ninguna intencionalidad y surge espontáneamente, y no se refleja en un organigrama. La importancia estriba en que dadas estas relaciones el trabajo puede realizarse mejor u obstaculizarse según sea su impacto. Existen varias maneras de conocer las interacciones sociales de las personas dentro de la organización y se hace necesario no descuidar este tipo de organización.

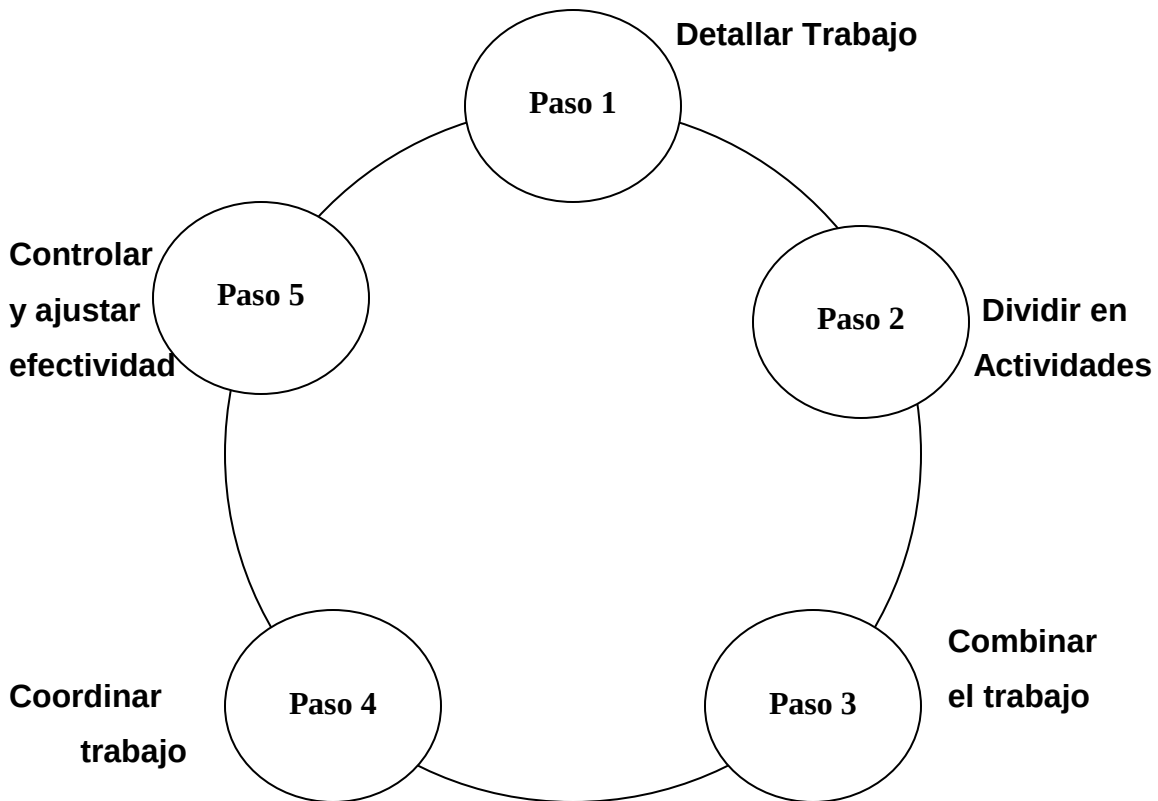
1.4 PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN

“ Cuando la gerencia es considerada como un proceso, puede ser analizada y descrita en términos de varias funciones fundamentales “(Sisk, Sverdllick, 1982:7). Actualmente en la practica se consideran “ cuatro funciones: planteamiento, organización, dirección y control “.

Al considerar la organización como un proceso, existen una serie de aspectos que se deben de considerar. El primero es que los objetivos y planes deben de verse reflejados en la estructura de la organización. El segundo, es que debe reflejar la autoridad. El tercer aspecto es que la estructura debe de reflejar su ambiente de tal manera de estar en conformidad con su realidad. En cuarto lugar la organización esta formada por personas, departamentos y relaciones de autoridad de una estructura organizacional deben de tomar en cuenta las costumbres y limitaciones de las personas, esto no indica que la estructura no este diseñada en torno de los objetivos sino de que también debe de tomar en cuenta a las personas que la integran.

1.5.1 PASOS DEL PROCESO DE LA ORGANIZACIÓN.

Stoner menciona, la descripción que hace Ernest Dale de la organización como una serie de pasos que a continuación presentamos:



1. Detallar todo el trabajo que hay que hacer para alcanzar las metas de la organización.
2. Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser desarrolladas lógicamente y confortablemente para una persona o para un grupo.
3. Combinar el trabajo de los miembros de una compañía en una forma lógica y eficiente.
4. Crear un mecanismo para coordinar el trabajo de todos los miembros de la empresa en un todo unificado y armónico.
5. Controlar la efectividad de la organización y hacer los ajustes necesarios para mantener o aumentar la efectividad.

II. PRINCIPIOS RELATIVOS A LA ORGANIZACIÓN.

2.1 PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN.

El propósito de la organización es contribuir a que los objetivos sean significativos y favorecer la eficiencia organizacional. La estructura de la organización es un mecanismo que ayuda a lograr las metas de la empresa. Por pequeña que sea una organización, esta debe comenzar por definir sus objetivos, ya que sus recursos pueden ser limitados y deben de utilizarse lo mejor posible si es que se quiere que la empresa prospere. Esto requiere de una formulación de objetivos y una asignación de responsabilidades. Lo fundamental para el diseño de organizaciones es el conocimiento actual de la empresa. Los objetivos organizacionales, que pueden ser de tipo económico, social o de servicio, son la razón de ser de estos organismos, por consiguiente, se afirma que cumplirlos permite satisfacer determinadas necesidades de personas y grupos de nuestra sociedad.

2.2 ELEMENTOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE UNA CORRECTA ORGANIZACIÓN.

1. Toda organización deberá establecerse con un objetivo claro.

Se requiere que el objetivo de la organización sea claro y que este apoyado por un plan que permita su logro.

2. A tanto grado de responsabilidad tanta autoridad.

La responsabilidad no se puede concebir separada de la responsabilidad.

3. La delegación de autoridad debe ser descendente.

La autoridad debe de darse de un nivel superior a un nivel inferior. Una inadecuada delineación de autoridad produce demora, mala comunicación, falta de control administrativo.

4. División del trabajo.

El conocer las actividades que se desarrollan en la empresa, sirve como guía para asignar las áreas o divisiones específicas, evitando duplicidad de funciones.

5. cada empleado debe ser responsable ante una sola persona.

Se debe de respetar la “unidad de mando“, es necesario precisar ante quien se es responsable, y de las cosas por las que se es responsable.

6. No deberá tener mas empleados de los que pueda supervisar.

Puede que un jefe tenga su área de supervisión demasiado grande, y descuide y pierda el control de algunas actividades a su cargo.

7. La criticas a los subordinados deberán ser en lo posible en privado.

Se deberá buscar la manera mas adecuada para llamar la atención a los subordinados, procurando no causar frustraciones.

8. Debe estructurarse una organización lo más sencilla.

El tipo de organización que de adapte a las necesidades de la empresa.

9. Ningún jefe puede invadir, o realizar actividades que no le corresponden.

Se debe de evitar este tipo de acciones. Cada jefe deberá limitarse solamente su esfera de acción que le compete.

III. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

3.1 CONCEPTO

Básicamente la “ estructura “ necesita de planes y objetivos bien determinados, para ayudar al logro de dichos objetivos.

La empresa no puede ser considerada como un ente estático. La empresa debe considerarse como un ente dinámico, cambiante, influenciado por factores internos y externos que la determinan

A continuación se presentan algunas definiciones que nos podrán ayudar a comprender que es la estructura de la organización, como afecta el logro de los objetivos generales de la empresa y como a su vez es afectado por factores.

Segun George R. Terry, “ la estructura organizacional puede considerarse como el marco en el cual se desempeñan las tareas generales. Una buena estructura es el objetivo de los esfuerzos de organización y tienen la prioridad en la administración efectiva “ .(Terry,1984:377).

La estructura es definida como “ los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales. Los dos aspectos centrales en el diseño de la estructura de la organización son la especialización y la coordinación “ (Certo,1984:198).

La estructura de una empresa especifica sus actividades de división de trabajo y muestra como se enlaza con otras actividades. También indica la jerarquía y estructura de la autoridad, lo mismo que las relaciones de dependencia. Ofrece estabilidad y continuidad que permite a la organización la permanencia de principios y la coordinación con los elementos ambientales.

Una organización es la estructuración que nos indica las funciones y relaciones entre niveles y actividades que realiza el elemento humano en conjunto con los elementos materiales para dar cumplimiento de manera eficiente al logro de los objetivos de la organización.

La estructura de la organización representa la descripción ordenada en áreas o departamentos de una empresa en función de sus relaciones de jerarquía. Esta descripción de la estructura organizacional debe corresponder a la representación grafica del organigrama.

3.2 ELEMENTOS DE LA ESTRUCTURA.

Diversos autores, mencionan que la estructura organizacional tiene como ciertos elementos, los enumerados a continuación.

- Especialización de actividades.
- Normalización de actividades.
- coordinación de actividades
- Centralización y descentralización de toma de decisiones.
- Tamaño de la unidad de trabajo.

La especialización de actividades se refiere a la especificación de labores en toda la empresa (división de trabajo) y a la combinación de estas labores, (departa mentalización).

La normalización de actividades se refiere a los procedimientos que la organización utiliza para asegurar que sus actividades sean previsibles. Con la formalización de las actividades y las relaciones de la organización surge el organigrama que es uno de esos procedimientos. Normalizar es hacer las cosas uniformes y compatibles entre sí. De aquí que surja la necesidad de descripción de puestos, de funciones, manuales de organización, reglas procedimientos, etc. La coordinación de actividades se refiere a los procedimientos que integran las funciones de las sub-unidades dentro de la organización.

La centralización y descentralización de la toma de decisiones se refiere a la situación del poder o autoridad. Si es centralizada, las decisiones son tomadas por los altos niveles o por un solo individuo, si es descentralizada, el poder de toma de decisiones esta repartido entre niveles intermedios y bajos.

El tamaño de la unidad de trabajo, se refiere al numero de empleados de un grupo de trabajo.

3.2 FACTORES BÁSICOS DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Segun Brownn warren, la estructura de la organización se compone de dos factores básicos: el diseño organizacional y el diseño laboral. El diseño organizacional se refiere al patrón de las relaciones laborales formales. El diseño laboral consiste en traducir estas relaciones formales en responsabilidades laborales específicas para cada uno de los miembros de la organización.

Las funciones del diseño organizacional son numerosas y variadas:

- Proporciona orden y claridad. Esta función permite a la organización que exista orden en el logro de los objetivos y reduce la incertidumbre y confusión dentro de la empresa.
- Facilita el aprendizaje organizacional. Con el paso del tiempo las organizaciones tienen en su haber existo y fracasos, los cuales se refieren a su diseño organizacional, y que han sido resueltos a prueba y error, esta información resulta un aprendizaje.
- Proporciona continuidad. Así si algún individuo deja la organización, el diseño garantiza que pueda continuar funcionando casi de la misma manera.
- Define el campo de acción de la empresa. El diseño ayuda a la empresa a definir su campo de acción proporcionando información a los grupos de su medio ambiente acerca de la forma en que resuelve problemas y trata con los individuos.

IV. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.1 DEFINICIÓN DE MANUAL.

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicara las actividades a ser realizadas por los miembros de la organización y la forma en que deberán de realizarse.

A continuación se dan algunas definiciones sobre lo que es un manual.

Segun Duhalt Kraus Miguel a., un manual es:

“ un documento que contiene en una forma ordenada y sistemática, información y / o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se considera necesarios para la mejor ejecución del trabajo “ .

Para Terry G.R., un manual es:

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

De acuerdo con las anteriores definiciones, un manual es un instrumento de control sobre la actuación del personal, así mismo ofrece en forma mas definida la estructura organizacional.

Los manuales son rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional.

4.2 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN.

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc.

Es preciso que dentro de la organización también sé de la comunicación escrita, ya que esta puede transmitir decisiones (de nivel alto, medio y bajo), ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, o bien las políticas vigentes en la organización.

Existe una gran variedad de comunicación administrativa en forma escrita (informes, graficas, memorando, manuales etc.).

Los manuales son un medio que ayuda al personal a determinar por si mismo lo que se espera, cuando y como espera lograrlo. La comunicación administrativa escrita, que reflejan procedimientos guías instrucciones, puede ser considerados como parte de control interno, el cual depende del tamaño de la organización, de su dinámica o de su crecimiento.

4.3 OBJETIVO DE LOS MANUALES.

Sin duda que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las decisiones administrativas, por lo tanto, su propósito es mostrar en forma sistemática la información administrativa.

Según su clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal sobre objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad, y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.

4.4 CLASIFICACIÓN DE MANUALES.

Para poder definir que tipo de manual es el que requiere una organización es importante conocer las necesidades de esta entidad, así como respondiendo a la siguiente pregunta:

¿Cuál es propósito que desea lograr?

En ciertos casos los manuales solo sirven aun objetivo; y en otros se logran varios objetivos.

Clases de manuales administrativos

Por su Contenido	Entre estos se encuentran: ✓ de historia del organismo, ✓ de organización, ✓ de políticas, ✓ de procedimientos, ✓ de contenido múltiple (incluye políticas y procedimientos; historia y organización) ✓ de adiestramiento o instructivo, ✓ técnicos.
Por función Especifica	En este grupo se encuentran los manuales que rigen una determinada función operacional. Manuales de: ✓ producción, ✓ de compras, ✓ de ventas, ✓ de finanzas, ✓ de contabilidad, ✓ de crédito y cobranzas, ✓ de personal, ✓ generales (los que se ocupan de dos o más funciones)

Por su contenido

- ✓ Manual de historia. Proporciona información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimientos, logros, administrativos y posición actual. Contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- ✓ Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura de 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 los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
- ✓ Manual de procedimientos. Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos de las actividades que se realizan en la organización.
- ✓ Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, o del personal, no justifica la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo.

Por función específica.

- ✓ Manual de producción. Su objetivo es precisar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación.
- ✓ Manual de compras. Su objetivo es definir las actividades que se realizan con las compras.
- ✓ Manual de ventas. Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.)
- ✓ Manual de finanzas. Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración.

- ✓ Manual de contabilidad. Su propósito es de señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad.
- ✓ Manual de crédito y cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
- ✓ Manual de personal. Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.
- ✓ Manual técnico. Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada.
- ✓ Manual de adiestramiento o instructivo. Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son mas detallados que un manual de procedimientos.

V. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

5.1 APLICACIÓN

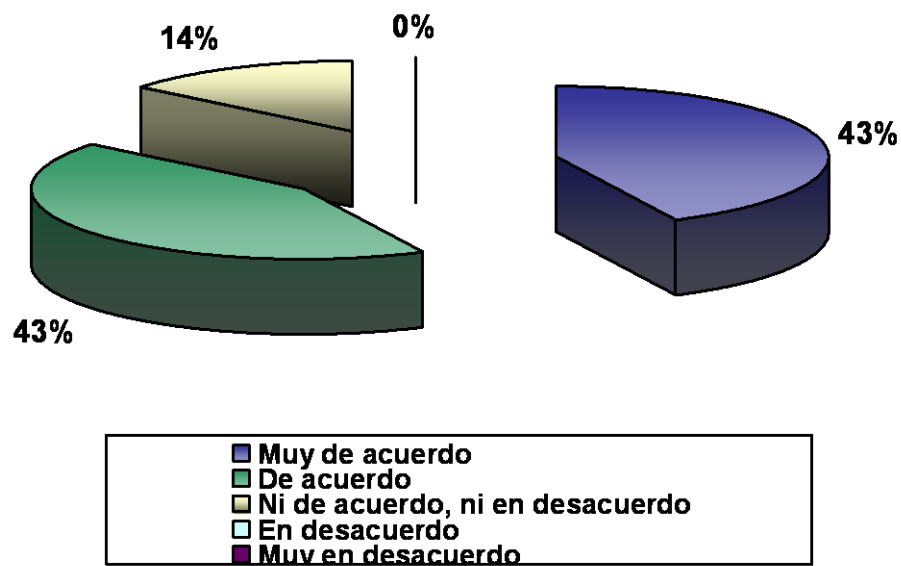
Una vez obtenido la información teórica, se procedió a realizar el instrumento de medición, el cual fue aplicado al total de empleados que hasta este momento pertenecen a dicha empresa; la empresa esta integrada por 14 empleados de los distintos departamentos, aplicándose de la siguiente manera:

- 6 personas del departamento de ventas
- 4 personas del departamento administrativo
- 3 personas del departamento de almacén
- 1 persona del departamento computo

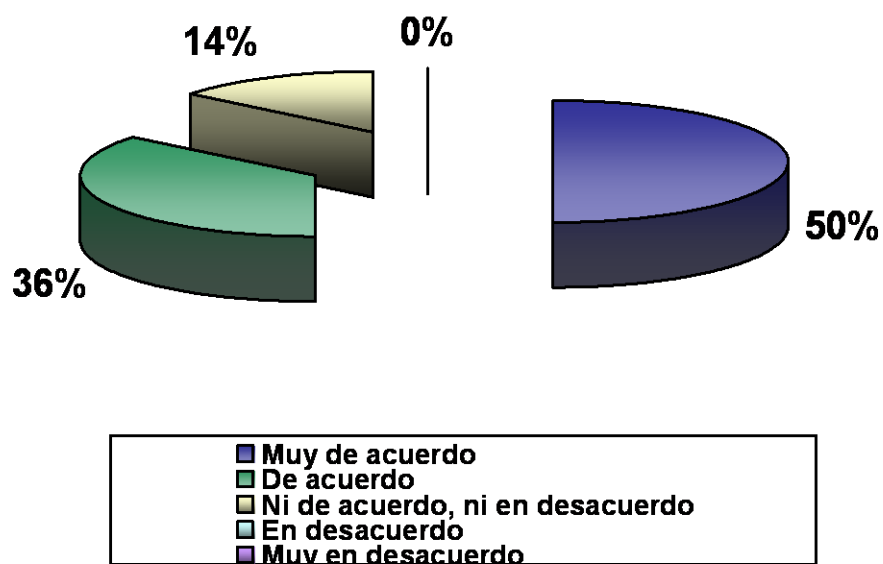
6.2 RESULTADOS

NO.	PREGUNTA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
1	Cree usted importante el conocer los objetivos de la empresa, para desarrollar mejor su trabajo?	6	6	2		
2	¿Considera necesario, conocer la estructura organizacional de la empresa,?	7	5	2		
3	¿Considera necesario conocer a su jefe inmediato para tener mejor comunicación?	6	7	1		
4	¿Cree usted indispensable conocer las funciones de su puesto?	5	6	3		
5	¿El conocer los objetivos y metas de su puesto le permite mayor eficiencia en su trabajo?	4	6	2	2	
6	¿Existe buena comunicación con los demás departamentos?	2	6	4	1	1
7	¿Considera que las actividades que realiza son acorde a las funciones de su puesto?	1	6	4	3	
8	¿Considera que la empresa toma en cuenta sus capacidades para desarrollarse mejor dentro de la misma empresa?¿			7	3	4
9	¿Dejaría usted su trabajo actual si pudiera encontrar otro?		3	1	7	3
10	¿Considera que la remuneración económica que se le otorga es justa en relación a sus actividades?			2	8	4
11	¿Considera que existe una adecuada organización en cuanto a las actividades y procedimientos que se manejan en su área de trabajo?		3	5	3	3
12	¿Considera que se encuentran bien definidas las actividades de cada trabajador?		5	6	3	

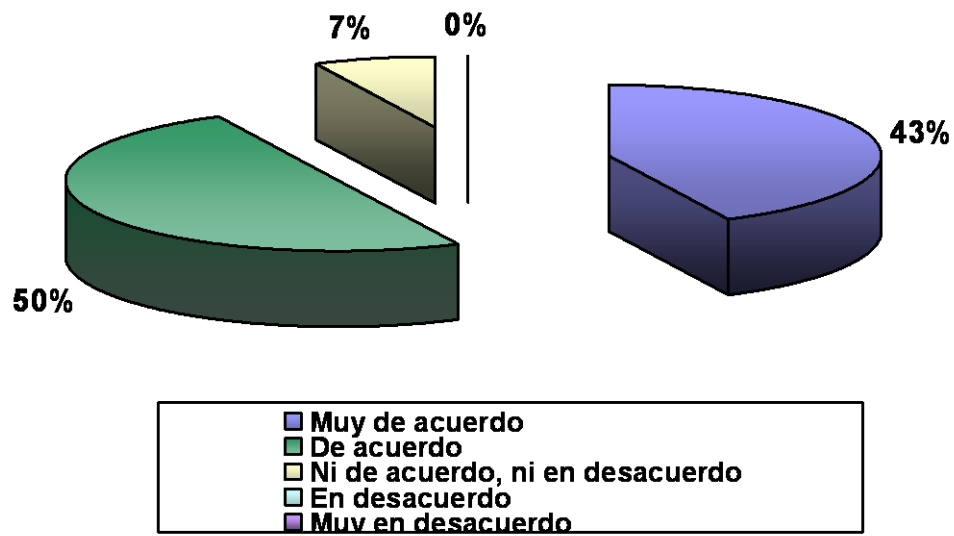
1. ¿Conoce los objetivos de la empresa?



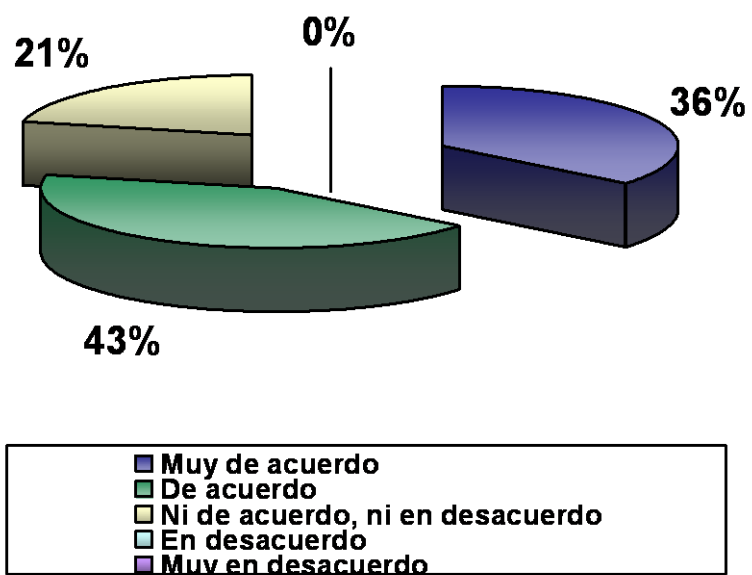
2. ¿Es necesario conocer la estructura organizacional?



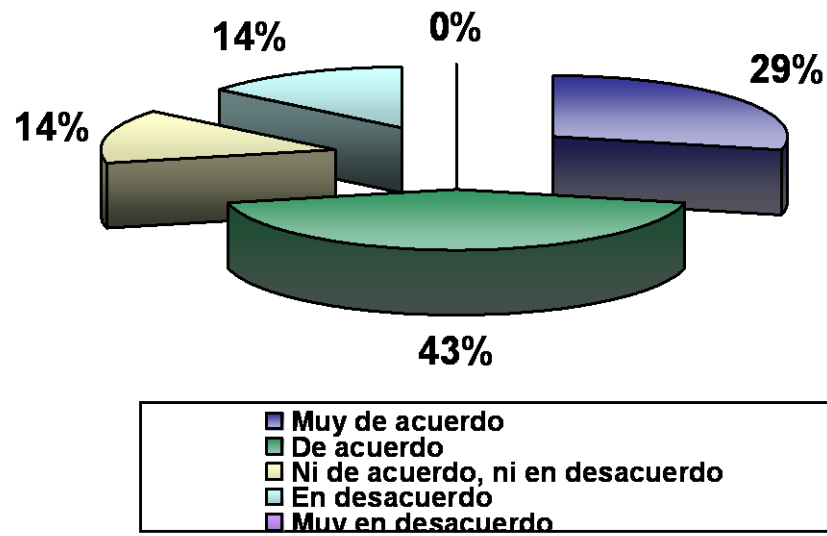
3. ¿Es necesario conocer a su jefe inmediato?



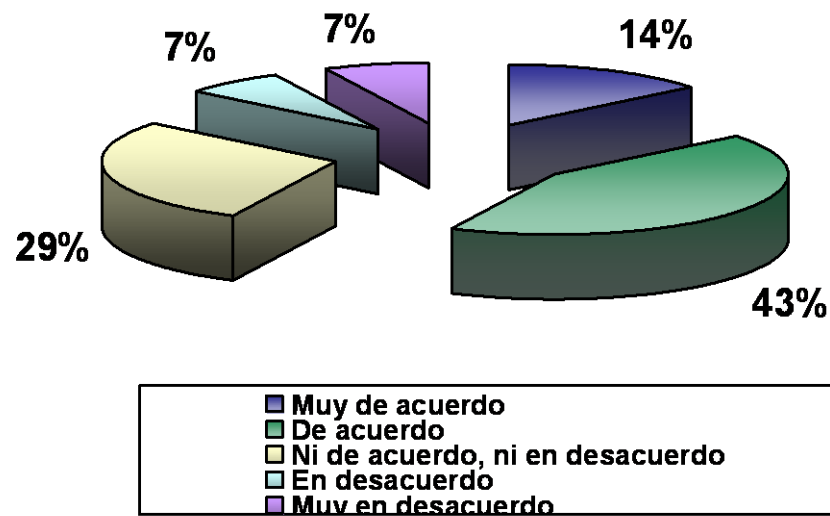
4. ¿Es necesario conocer las funciones de tu puesto?



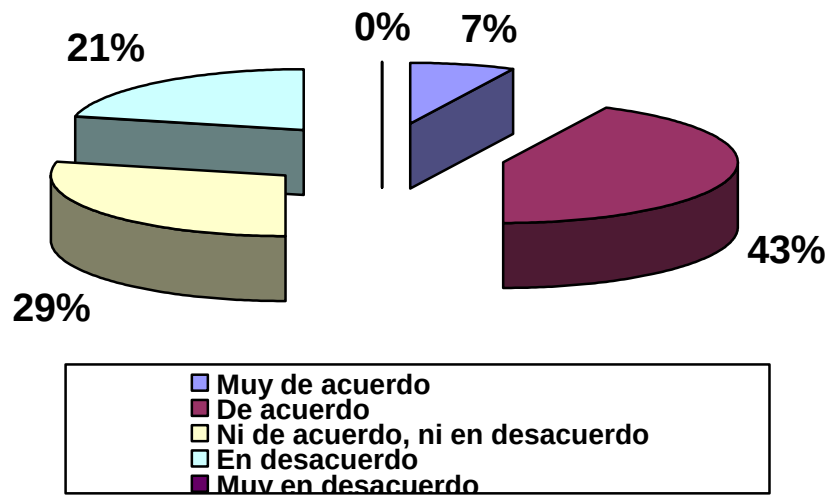
5. ¿Conoces las metas y objetivos de la empresa?



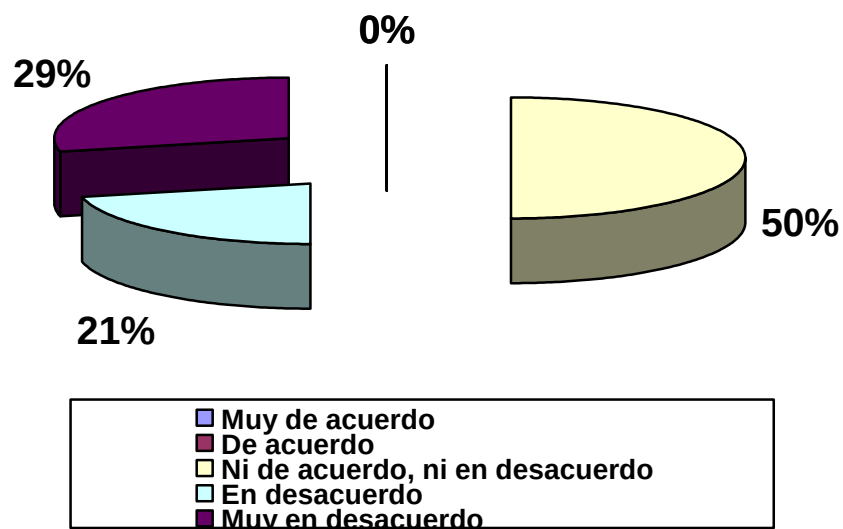
6. ¿Existe buena comunicación con los demas departamentos?



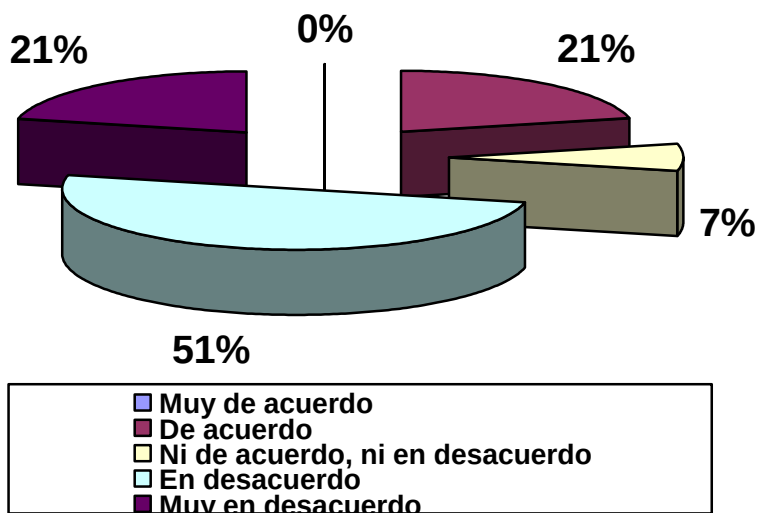
7. ¿Considera que las actividades que realiza son acorde a las funciones de su puesto?



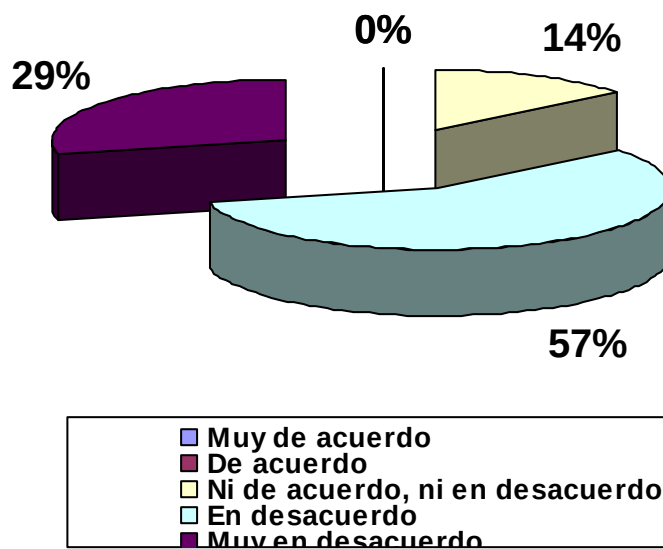
8.¿ Considera que la empresa toma en cuenta sus capacidades para desarrollarse mejor dentro de la empresa?



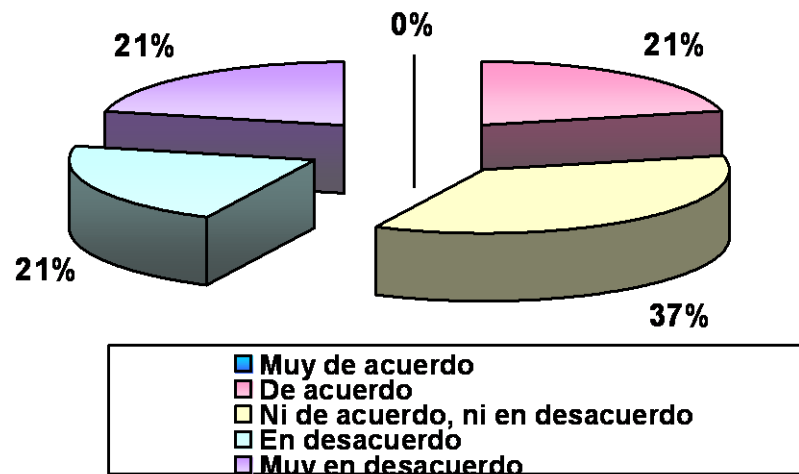
9. ¿Dejaría usted su trabajo actual si pudiera encontrar otro?



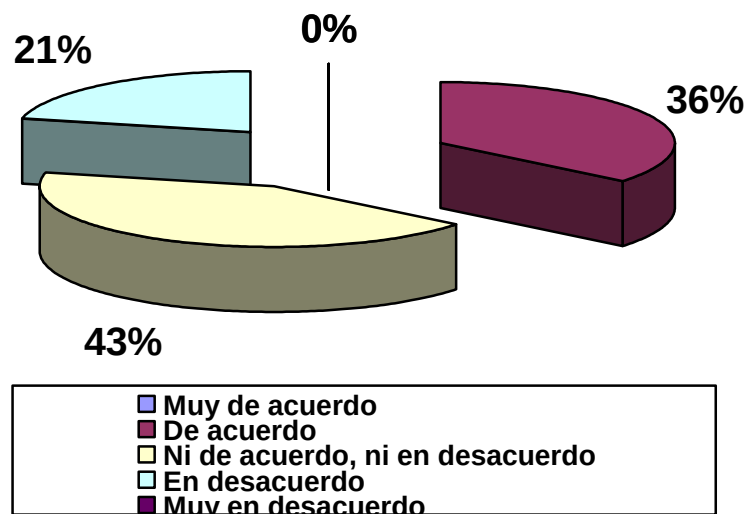
10. ¿Considera que la remuneración económica que se le otorga es justa en relación a sus actividades?



11. ¿Considera que existe una adecuada organización en cuanto a las actividades y procedimientos que se manejan en su área de trabajo?



12. ¿Considera que se encuentran bien definidas las actividades de cada trabajador?



VI. CONCLUSIÓN

De acuerdo a los resultados obtenidos una vez aplicada la encuesta, pudimos dar cuenta sobre la necesidad de información que en general prevalece dentro de la empresa. Ya que a pesar que todos realizan sus funciones de acuerdo a su puesto existe desconocimiento en cuanto a los objetivos y planes de la empresa, es decir realizan su trabajo porque así les enseñaron o así ha venido funcionando, el personal de la empresa en su mayoría se encuentra satisfecho con su trabajo, no así con la remuneración percibida, en cuanto a sus funciones consideran que no están bien definidas y por lo tanto, no cuenta con una adecuada estructuración en las tareas, por lo que a la hipótesis se referente al mejor conocimiento de la estructura organizacional y procedimientos producirá mayor eficiencia dentro de la empresa es nula; puesto que no se pudo comprobar que los empleados consideren esto como influyente dentro de su desempeño.

Sin embargo se encontraron ciertas debilidades dentro de la organización como lo es la falta de conocimientos generales de la estructura así como los procedimientos específicos de cada puesto, de igual manera la falta de implementación de cursos de capacitación ya que actualmente la empresa no cuenta con esta función, creando un ambiente inadecuado dentro de la organización por el hecho de que los integrantes de ella perciben que es muy necesario que la empresa imparta estos cursos provocando que el trabajador se siente tomado en cuenta lo que a su vez produce un mejoramiento significativo en el desempeño de los trabajadores.

Así también pudimos observar que no existe una política de ascensos ya que se contrata personal para los puestos vacantes derribando así las expectativas de los trabajadores que consideran que la empresa no toma en cuenta sus capacidades para desarrollarse mejor dentro de la misma empresa.

Otro de los puntos críticos detectados es que a pesar de que la mayoría de los trabajadores se encuentran insatisfechos con la remuneración económica que perciben, existe una parte de los trabajadores que se desiste a dejar el trabajo probablemente por fidelidad de tal suerte que este factor puede ser aprovechado por la empresa para proporcionar capacitaciones, una mejor política de sueldos y salarios etc. El resto de los empleados no dejan de lado la posibilidad de poder encontrar un trabajo mejor remunerado. Ya que todo individuo debe de buscar el progreso o una mejor calidad de vida. Lo anterior demuestra que es necesario poner mas atención al elemento humano que forma la organización, escuchar sus clamores y necesidades para poder realizar mejoras, aumentando de esta manera el desempeño de los trabajadores.

VII. PROPUESTA

7.1 ANTECEDENTES

La empresa Grupo Empresarial Genosa, S.A. de C. V. surgió en el año de 2001, iniciando sus labores con el nombre de GENERICOS DEL NOROESTE, S.A. DE C. V. en la Ciudad de Mexicali, B. C., ubicados en Ave. Cuahautemoc sur # 213, dedicándose a la compra y venta de medicamentos y material para curación, con la finalidad de ofrecer a sus clientes el mejor de los servicios, se pensó en la posibilidad de poder llegar también al valle de Mexicali, de tal suerte que fue así como inicio su proceso de expansión.

En octubre del 2002, debido al crecimiento de dicha empresa se ve la necesidad de cambiar las instalaciones a otra bodega mas amplia, logrando así una mayor capacidad en espacio, y así mismo aumentando su número de personal.

La empresa esta brindando actualmente sus servicios en la zona costa de Baja California, Mexicali, San Felipe, el Valle de B.C. San Luis, R.C. Son. Pto Peñasco, Son. Sin considerar que apartar del mes de noviembre se estableció una sucursal en Hermosillo, Son. ampliando con esto el área de servicio.

Actualmente la empresa esta integrada por un equipo de trabajo de 14 empleados, abarcando el área administrativa, vendedores, bodega, repartidores, solo en Mexicali, quedando pendiente por definir con exactitud el numero de empleados que estarán laborando en la sucursal de hermosillo.

Como consecuencia de este crecimiento constante que esta sufrido la empresa actualmente, es necesario enfocarnos directamente aquellos puntos críticos o focos rojos que se detectaron dentro de la organización los cuales a pesar de no ser en su mayoría tan graves en la actualidad, es necesario atacarlos directamente como una manera preventiva de conflictos futuros dentro de la empresa, por que es mejor actuar ahora que resolver problemas en verdad graves al transcurso del tiempo.

7.2 MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Un manual de organización es el producto final de la plantación organizacional. Es decir después de tener definido los objetivos de la empresa, los canales de comunicación, las relaciones del personal con la autoridad en línea, los deberes y responsabilidades de cada puesto específico, podemos iniciar a estructurar nuestro manual, que vendrá a ser una herramienta que permitirá a quien a el recurra darse una idea general acerca de la empresa. Considero que este es el tipo manual que la empresa requiere ya que no cuenta con ningún instrumento o tipo de documento formal, al cual el empleado pueda recurrir en caso de querer conocer mas sobre la empresa en la que labora. Después de conocer la importancia de este tipo de manual sin duda que se ve un gran vacío que deja como reflejo a un personal que no tiene mas que el nombre de la empresa como estandarte, pero no tiene historia, ni proyección a futuro.

En cuanto al manual de procedimientos es de mucha importancia ya que seria el instrumento de apoyo para el trabajador, pues le indicaría como debe de realizar su trabajo diario, así como la secuencia lógica de los pasos que componen cada proceso, precisa responsabilidades., etc. Debido al crecimiento que se esta dando en estos momentos dentro de la organización tratar de implementarlo sin tener primero bien definido el numero de personal y las funciones que realizara podría ser contradictorio. Una vez definida la estructura se puede pensar en implementar este manual.

Por esto mi propuesta va mas allá de solo elaborar una manual, pretende establecer una relación empresa-empleado que transmita seguridad y confianza de que se están implementando acciones en los dos sentidos tanto para ayudar al trabajador como para que el trabajador realice lo que la empresa espera de el.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- Terry Gerge R.| Principios de administración, CECSA, México, 1984.**
- 2.- Certo Samuel, Administración Moderna, Interamericana, México, 1986.**
- 3.- stoner James A. F., Administración Prentice Hall, Mexico, 1986.**
- 4.- Koontz Harold, Heinz Weirich, Administración, Mc. Graw Hill, Mexico 1990.**
- 5.- Sisk Henry, Sverdlick Mario, Administración y Gerencia de Empresas, Editorial Saber, México,1982**
- 6.- Guillermo Gomez C., Sistemas Administrativos, Editorial Mc. Graw Hill, México, 1997.**
- 7.- Joaquin Rodríguez V. Como Elaborar y usar los Manuales Administrativos, Editorial, Thomson Learning, México, 2002.**
- 8.- Joaquin Rodríguez Valencia, Fundamentos de Administración Moderna de Personal, Editorial Thomson, México, 2002.**

ANEXOS

GRUPO EMPRESARIAL GENOSA, S.A. DE C. V.

AV. PLATEROS No. 2003 COLONIA BURÓCRATAS
MEXICALI, B.C.

CUESTIONARIO

DEPARTAMENTO: _____

PUESTO: _____ ANTIGÜEDAD EN EL
MISMO _____

1.- Cree usted que es importante el conocer los objetivos de la empresa, para desarrollar mejor su trabajo?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

2.- ¿Considera que es necesario, conocer la estructura organizacional de la empresa?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

3.- ¿Considera que sea necesario conocer a su jefe inmediato, con la finalidad para tener mejor comunicación?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

4.- ¿Cree usted que sea indispensable conocer las funciones de su puesto?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

• NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

5.- ¿El conocer los objetivos y metas de su puesto le permite mayor eficiencia en su trabajo?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

• NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

6.- ¿Existe buena comunicación con los demás departamentos?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

7.- ¿Considera que las actividades que realiza son acorde a las funciones de su puesto?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

8.- ¿Considera que la empresa toma en cuenta sus capacidades para desarrollarse mejor dentro de la misma empresa?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

9.- ¿Dejaría usted su trabajo actual si pudiera encontrar otro?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

10.- ¿Considera que la remuneración económica que se le otorga es justa en relación a sus actividades?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

11.- ¿Considera que existe una adecuada organización en cuanto a las actividades y procedimientos que se manejan en su área de trabajo?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

12.- ¿Considera que se encuentran bien definidas las actividades de cada trabajador?

* MUY DE ACUERDO

* DE ACUERDO

* EN DESACUERDO

* MUY EN DESACUERDO

* NI DE ACUERDO, NI EN DESACUERDO

GRUPO EMPRESARIAL GENOSA, S.A. DE C.V.

