

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

Importancia de implementar un manual de organización en una empresa de servicios, caso: Autocentro Camelinas, S.A. de C.V.

Autor: Daniela Macouzet Salgado

**Tesis presentada para obtener el título de:
Lic. En Administración de Empresas [Sic]**

**Nombre del asesor:
Patricia Pérez Sahagún**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA



SEP

TESIS

**IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR
UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
CASO: AUTOCENTRO CAMELINAS, S.A. DE C.V.**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTA:
DANIELA MACOUZET SALGADO**

**ASESOR:
LIC. PATRICIA PÉREZ SAHAGÚN**



5
AVALA

T642

ORELIA, MICHOACÁN

SEPTIEMBRE DEL 2005.



UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA



TESIS

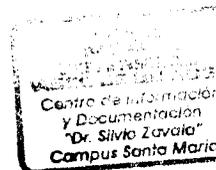
IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR
UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN
EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
CASO: **Autocentro Camelinas, S.A. de C.V.**

Elaborada por:

DANIELA MACOUZET SALGADO

Asesor:

LIC. PATRICIA PÉREZ SAHAGÚN



Morelia, Michoacán, 23 de Septiembre del 2005.

AGRADECIMIENTOS

A MI MAMÁ Y A MI PAPÁ:

**POR DARME LA VIDA,
POR SU AMOR INCONDICIONAL,
POR SU PACIENCIA Y
POR SU APOYO.**

A MIS HERMANOS:

**POR SU AMOR Y AMISTAD
QUE ME HAN MOSTRADO SIEMPRE.**

A MIS AMIGOS:

**POR SU SINCERIDAD,
POR SU AYUDA Y
POR LOS MOMENTOS BUENOS Y MALOS.**

AL HOMBRE DE MI VIDA:

**POR SU INFINITO AMOR,
POR ESTAR CONMIGO Y
POR SER SIMPLEMENTE ÉL.**

INDICE

PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN.

Capítulo I. Conceptos básicos de administración. .	
1.1 ¿Qué es una empresa?	3
1.2 Clasificación de las empresas.	4
1.3 ¿Qué es la administración?	8
1.3.1 Definición de proceso administrativo.	10
1.3.2 Estructura del proceso administrativo.	10
A. Planeación.	12
* Planeación estratégica.	14
1. Misión.	16
2. Visión.	17
3. Objetivos.	21
B. Organización.	23
* Importancia dentro de una empresa.	24
* Principios de la organización.	24
* Etapas de la organización.	27
* Tipos de organización.	30
* Técnicas de organización.	32
* Estructura organizacional.	36
* Análisis y descripción de puestos.	40
1.4 Cultura organizacional	45
1.4.1 ¿Qué es la cultura organizacional?	46
1.4.2 Valores.	48
1.4.3 Políticas.	50
1.4.4 Normas.	51

SEGUNDA PARTE. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Capítulo II. Generalidades de un manual de organización.	54
2.1 Definición.	55
2.1.1 Objetivos.	55
2.1.2 Importancia.	56
2.1.3 Tipos.	56
2.1.4 Preparación.	57
2.1.5 Contenido.	57
Capítulo III. Generalidades de un manual de procedimientos.	
3.1 Definición.	69

TERCERA PARTE. PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Capítulo IV. Implementación del manual de organización.	
4.1 Pasos para elaborar la planeación estratégica.	74
4.1.1 Misión.	74
4.1.2 Visión.	75
4.1.3 Objetivos.	77
4.2 Organización.	77
* Estructura organizacional.	77
4.3 Cultura organizacional.	78
4.3.1 Valores.	78
4.3.2 ¿Cómo definir las políticas de la empresa?	80

CUARTA PARTE. DIAGNÓSTICO.

Capítulo V. Generalidades de una empresa.	
5.1 Descripción de empresa.	82
5.2 Historia.	83
5.3 Identificación.	83
5.4 Organigrama.	84
5.5 Ubicación.	84
5.6 Encuestas.	85
Conclusiones.	90
Bibliografía.	92
Glosario.	94

IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS

CASO:



S.A. de C.V.

PRIMERA PARTE. INTRODUCCIÓN.

Capítulo I. Conceptos básicos de administración.

1.1 ¿Qué es una empresa?

Una *empresa* es una sociedad industrial o mercantil en la cual se lleva a cabo la organización de una actividad económica que integra recursos humanos, materiales y sistemas, para orientar sus relaciones hacia la producción de bienes y/o servicios para el mercado.

Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa¹.

Las empresas forman parte de la estructura económica de una nación, buscan un bien, ya sea social y/o económico, y ayudan a mantener equilibrio en la vida de los individuos que forman parte de ella. Una empresa se puede estudiar en aspectos económicos, jurídicos, administrativos, sociológicos y de conjunto².

¹ José Antonio Fernández Arena, "El Proceso Administrativo", Ed. Diana, México, D.F., 2002, p. 125. Loc. cit. de Isaac Guzmán Valdivia, *La Ciencia de la Administración*, Limusa Wiley, México 1966.

² José Antonio Fernández Arena, op. cit. p. 125. Loc. cit. de Agustín Reyes Ponce, *Administración de empresas*, Limusa Wiley, México 1966.

1.2 Clasificación de las empresas.

Las dimensiones en cuanto a los recursos utilizados o disponibles permiten establecer cuatro categorías de empresas:

- a) Micro: Taller familiar o de índole artesanal, con énfasis en servicios.
- b) Pequeña: Iniciativa modesta con una supervivencia precaria.
- c) Mediana: Esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados y con prestigio y calidad.
- d) Grande: Líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.

Otra forma de clasificar una empresa es como lo siguiente:

A. Como unidad productiva o de servicios, derivada por el afán de solucionar una necesidad existente; un listado de estas empresas es el siguiente:

✓ Empresas de bienes o servicios de *consumo final*:

- Productos como alimentos, bebidas, tabaco, prendas de vestir y calzado, vivienda, muebles y accesorios, aparatos y accesorios eléctricos, combustibles y energía, y otros artículos de consumo.
- Servicios como son comunicación, transportes, depósitos y almacenes, bancos y otras instituciones financieras, comercio, gobierno, y otros servicios.

✓ Empresas de bienes o servicios de *consumo industrial*:

- Energía eléctrica, petróleo y gas, y carbón.
- Materias primas inorgánicas como hierro y acero, minerales metálicos, y minerales no metálicos.
- Servicios como comunicaciones y transportes, depósitos y almacenes, bancos y otras instituciones financieras, comercio, gobierno, y otros servicios.
- Materias primas orgánicas como agricultura, ganadería, pesca, y silvicultura.

- Materiales en proceso de transformación y materiales terminados como hierro y acero, productos químicos, papel y productos de papel, materiales de construcción, textiles, productos metálicos, maquinaria y sus refacciones, aparatos y accesorios eléctricos, equipo de transporte, y otros materiales.

B. Constituida según aspectos prácticos o legales, como puede ser una agrupación informal, una sociedad legal, y una asociación legal. La clasificación por su constitución o régimen jurídico de la industria mexicana es el siguiente³:

	Individual ó familiar	Sociedad Anónima	Otras
Micro	42%	55%	3%
Pequeña	8%	89%	3%
Mediana	1%	97%	2%
Grande	2%	96%	2%

C. Integrada por recursos, humanos, materiales, y técnicos. Esta clasificación, según el Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, es la siguiente⁴:

Tipo	Personal empleado	Ventas anuales
Micro	Hasta 15	Hasta 400
Pequeña	Hasta 100	Hasta 4,000
Mediana	Hasta 250	Hasta 7,300
Grande	Desde 251	Desde 7,301 Millones de pesos

³ José Antonio Fernández Arena, cit. p. 129.

⁴ José Antonio Fernández Arena, cit. p. 130.

D. Apoyada en la administración para lograr sus objetivos, como son objetivos de servicio, social, y económicos. La clasificación según la Industria manufacturera mexicana es la siguiente⁵:

Microempresas:	77,000
Pequeñas empresas:	18,000
Medianas empresas:	3,000
Grandes empresas:	2,000
TOTAL	100,000

De acuerdo a la clasificación que existe de las empresas, el caso que a continuación se va a describir trata de una microempresa dedicada al giro de servicios. La problemática administrativa que comúnmente presenta este tipo de empresa es que:

- 1) Los *objetivos institucionales* tienen una definición imprecisa y su cumplimiento es ocasional.
- 2) La *estructura* de la organización es familiar y su integración es precaria
- 3) Los *recursos* humanos son insuficientes, teniendo recursos materiales precarios y nulos los técnicos.
- 4) La *participación individual* en cuanto a la planeación es escasa, de decisión es personal, de motivación es personal, de comunicación es imperfecta y de control es escaso, por último, suelen presentar un estilo administrativo anárquico y/o autocrático.

La administración centralizada delega poco y conserva en los niveles de decisión el máximo control.

⁵ José Antonio Fernández Arena, cit. p. 131.

CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y GRANDES QUE INFLUIRÁN EN LA PLANEACIÓN⁶

EMPRESAS PEQUEÑAS	EMPRESAS GRANDES
1. El ejecutivo en jefe representa básicamente un empresario.	1. El ejecutivo en jefe representa un dirigente de un equipo y es hábil para resolver conflictos.
2. Las decisiones más importantes se toman en los altos niveles.	2. Decisiones excepcionales se toman en los altos niveles. Muchas decisiones importantes y rutinarias se toman en los niveles inferiores.
3. Los altos ejecutivos tienen contacto frecuente con los empleados.	3. Los directivos a nivel medio están entre los directivos tanto ejecutivos como de nivel inferior y los empleados. Generalmente no son pasados por alto los directivos a nivel medio.
4. Las líneas de autoridad y responsabilidad son definidas en forma inexacta. Los títulos tienen poco significado y todos los altos directivos participan libremente en la toma de decisiones.	4. En general, es el título y no la personalidad que impone autoridad. Cada puesto tiene sus deberes y responsabilidades bien definidos.
5. La comunicación se realiza de persona a persona, en forma oral y sin especificaciones.	5. La comunicación se realiza más frecuentemente por escrito y se siguen procedimientos fijos.
6. Existen pocas políticas y reglas claras.	6. Muchas políticas y reglas rigen las acciones subordinadas y la libertad.
7. Las funciones del personal están mal definidas.	7. Las funciones del personal son más amplias y se respeta la experiencia.
8. Los altos directivos personalmente supervisan el desempeño de sus empleados. Hay poco control por estadísticas.	8. Se establece y se utiliza el control formal e impersonal mediante la estadística.
9. Las operaciones no son muy complejas.	9. Las operaciones son muy complejas.
10. Hay pocos o nulos fondos disponibles para contratar más personal.	10. Se dispone de fondos para emplear expertos.

⁶ George A. Steiner, "Planeación Estratégica. lo que todo director *debe* saber". Ed. CECSA. México. 2002. p. 59.

1.3 ¿Qué es la administración?

Técnica que consiste en orientar, dirigir y controlar el esfuerzo humano con que cuenta un organismo social para alcanzar sus objetivos, a través de un conjunto sistemático de reglas, logrando así resultados de máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

La administración tiene algo de *ciencia* porque sigue un razonamiento científico, con principios poco inmutables, como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización; asimismo, es una *técnica* por cuanto que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, como es el caso de las pruebas psicotécnicas, el estudio de tiempos y movimientos, etc.; y es un *arte* porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común⁷.

Concluyendo, la *administración* es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano.

Desmembrando el anterior concepto, se analiza cada fragmento de la siguiente manera: La *ciencia social* es un conjunto de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre, es por ello que la administración se considera una ciencia por ser creada para y por la sociedad.

Los *objetivos institucionales* pueden presentarse de tres maneras, objetivo de servicio, donde se busca la satisfacción de necesidades ofreciendo productos o servicios adecuados a los consumidores y/o usuarios; objetivo social, este busca a través de las buenas relaciones humanas y públicas entre las autoridades, colaboradores y la comunidad, protección de intereses económicos personales y sociales; por último el objetivo económico, busca a través de las instituciones, los acreedores y los inversionistas, protección de interés económico, logrando así satisfacción en la generación de riqueza.

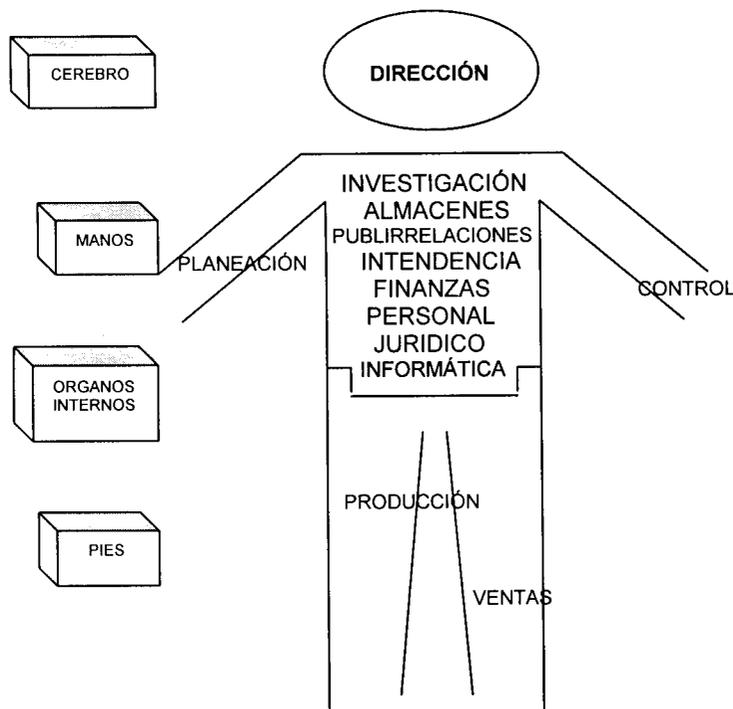
Una *estructura formal* dentro de una organización se formará con una dirección, ejercida por un consejo de administración o un presidente, quienes deberán vigilar que se cumplan las políticas de la empresa, así como su seguimiento; deberá contar con una planeación y control para informar de las

⁷ José Antonio Fernández Arena, cit. p. 107. Loc. cit. de Francisco Javier Laris Casillas, *Administración Integral*, Ed. Oasis, México 1970.

metas y su cumplimiento, además de la evaluación de las actividades que en dicha institución se lleven a cabo; otro nivel de la estructura es la forma en que se operan las actividades tendientes a lograr los objetivos; por último, un asesoramiento que dicha empresa podría requerir, ya sea interno o externo, y que funja como apoyo a la dirección y a la operación para llegar a la meta.

Por último, el *esfuerzo humano* con que se cuente en un organismo social deberá ser planeado para analizar posibles problemas y plantear alguna solución a través de la innovación, y si es necesario, establecer un nuevo plan que ayude a desarrollar al personal; se requerirá implementar el plan más adecuado para motivar y generar mayor participación del personal, así como hacer llegar un comunicado que indique logros, que oriente, guíe y advierta de lo que se va a realizar; por último, se deberá controlar los resultados que se obtengan de las actividades realizadas, y corregir lo que sea necesario.

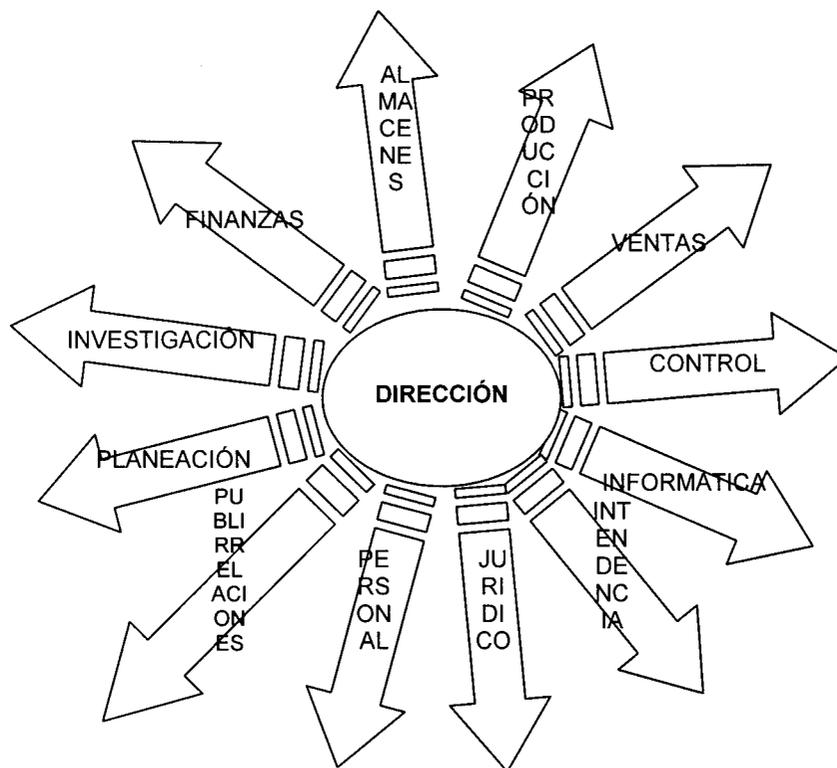
La estructura formal vértebra en un esfuerzo de organización y en un afán de integración, tomó como lema:



“La participación de todos los fragmentos anteriores permite la suma y hace avanzar a la empresa con mayor rapidez”⁸.

⁸ José Antonio Fernández Arena, cit. p. 115.

Ejemplo: Estilo administrativo de autocracia benevolente. Origen principal de la administración: designación, consecuencia: injusticias.



LEMA: Somos una familia en la que se respeta la autoridad⁹.

1.3.1 Definición de proceso administrativo.

El proceso administrativo es un conjunto de acciones secuenciales que hacen posible el quehacer administrativo de un organismo social, con el cual se logra dinamismo y progreso de dicha organización y concluye en la obtención de un resultado, que es cumplir sus objetivos institucionales.

1.3.2 Estructura del proceso administrativo.

Existen varios autores que señalan diferentes etapas que se presentan en el proceso administrativo, para algunos tiene tres pasos y para otros tiene hasta seis factores por desarrollar; sin embargo, en la actualidad los niveles de uso más común en las empresas son los siguientes:

⁹ José Antonio Fernández Arena, cit. p. 257.

PLANEACIÓN:

- ✓ Creación de los objetivos institucionales.
- ✓ Establecimiento de estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos
- ✓ Traza el programa de acción: unidad, continuidad, flexibilidad y precisión.
- ✓ Visualiza el futuro.

ORGANIZACIÓN:

- ✓ Factor que impulsa al logro de los objetivos.
- ✓ Provee herramientas útiles al funcionamiento de la empresa.
- ✓ Determinación de actividades involucradas, con apoyo en organigramas, recursos y funciones (qué tarea, quién la llevará a cabo, cómo y a quién se le reportará).
- ✓ Construcción del organismo material, y estructuración del organismo social como es la división del trabajo, coordinación, jerarquización, departamentalización, así como descripción de funciones.

DIRECCIÓN:

- ✓ Guía y orienta al personal para que la organización funcione.
- ✓ Objetivo: alcanzar el máximo rendimiento de los empleados en aspectos globales.
- ✓ Tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en órdenes e instrucciones específicas y generales.
- ✓ Prevalece aquí la supervisión, el liderazgo, la comunicación, la integración y la motivación.

CONTROL:

- ✓ Monitorea actividades que hayan ocurrido conforme al plan adoptado, las instrucciones transmitidas y los principios establecidos.
- ✓ Objetivo: localizar puntos débiles y errores para rectificarlos y evitar su repetición.
- ✓ Establece estándares a través de medición y corrección.
- ✓ Busca la retroalimentación.

Estos niveles a su vez, dentro del proceso administrativo forman dos fases, la **mecánica** y la **dinámica**; la *primera* se compone por la planeación y la organización, y la *segunda* a su vez comprende la dirección y el control.

A. Planeación.

El fin último de una organización es existir para lograr sus metas, y por medio de la gerencia es que se definen esas metas, además de los medios para lograrlas; y es la función de planeación quien se ocupa de definir lo anterior, así como establecer la estrategia general para lograr estas metas y desarrollar una jerarquía comprensiva de los planes para integrar y coordinar actividades.

La planeación es el primer momento del proceso administrativo, y debido a su importancia, resulta de primordial interés que el diseño del curso de acción sea lo más comprensible y alcanzable; es aquí donde la empresa decide qué es lo que quieren hacer y a dónde quieren llegar, es decir, la meta que quieren alcanzar.

Si cada grupo de trabajo tiene metas específicas por las cuales es responsable, entonces se supone que cada uno sabe lo que debe hacer. Las tareas problemáticas entre grupos se resuelven en términos de las metas y contribuciones de cada grupo. La planeación tiende a dividirse cuando los grupos de trabajo no tienen claramente definidas las metas o cuando el volumen de contactos entre los grupos es alto.

ILUSTRACIÓN DE LOS PRINCIPALES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN ¹⁰

FACTORES QUE INFLUYEN EN EL DISEÑO DE LOS SISTEMAS DE PLANEACIÓN	HACIA MÁS FORMALIDAD Y DETALLES	HACIA MENOS FORMALIDAD Y DETALLES
LA ORGANIZACIÓN		
Empresas pequeñas con un planta		
Empresas importantes		
ESTILOS DIRECTIVOS		
Persona dedicada a las políticas		
Persona democrática-tolerante		
Persona autoritaria		
Persona que piensa en las operaciones día a día		
Persona pensadora intuitiva		
Persona con experiencia en la planeación		
Persona sin experiencia en la planeación		
COMPLEJIDAD DEL MEDIO AMBIENTE		
Producción con tiempo de reposición largo		
Producción con tiempo de reposición corto		
Capital intensivo		
Trabajo intensivo		
Procesos de fabricación integrados		
Procesos de fabricación sencillos		
Alta tecnología		
Tecnología limitada		
Corto tiempo de reacción del mercado hacia un nuevo producto		
Largo tiempo de reacción del mercado hacia un nuevo producto		
NATURALEZA DE PROBLEMAS		
Enfrentamiento a nuevos problemas complejos y fuertes a largo plazo		
Enfrentamiento a problemas fuertes a corto plazo		
PROPÓSITOS DEL SISTEMA DE PLANEACIÓN		
Coordinar las actividades de las divisiones		
Capacitar a los directivos		

¹⁰ George A. Steiner, "Planeación Estratégica, lo que todo director debe saber", Ed. CECSA, México, 2002, p. 58.

❖ Planeación estratégica

La planeación estratégica, antes llamada “planeación a largo plazo”, está enlazada inseparablemente a las tareas directivas de la corporación, por considerarse un apoyo determinante; no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un *factor principal* en la realización de la misma.

La dirección estratégica y operacional están fuertemente ligadas; la dirección estratégica proporciona una guía, dirección y límites para la operacional y, la planeación estratégica está relacionada con las operaciones. Sin embargo, el enfoque y el énfasis de la planeación y de la dirección estratégica se concentran más en la estrategia que en las operaciones.

Una empresa puede superar el uso ineficiente de recursos internos siempre y cuando su estrategia básica sea excelente, pero no podrá sobreponerse fácilmente a estrategias equivocadas aun teniendo una producción y distribución excelentes. Por supuesto, la situación ideal para una organización es la de diseñar estrategias excelentes y de implantarlas de manera eficiente¹¹, siendo el director quien deberá lograr esto a través de las responsabilidades que tiene sobre la planeación estratégica formal, y las cuales son¹²:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Estrategia de la planeación.
3. Establecimiento de metas.
4. Desarrollar la filosofía de la compañía.
5. Establecer las políticas.
6. Planear la estructura de la organización.
7. Proporcionar el personal.
8. Establecer procedimientos.
9. Proporcionar instalaciones.
10. Proporcionar el capital.
11. Establecimiento de normas.
12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales.
13. Proporcionar información controlada.
14. Motivar a las personas.

Aquellos directivos que se preocupan por el futuro e idean estrategias para enfrentarse a éste en la forma adecuada, pueden elegir el enfoque de planeación de *anticipación intuitiva*, la cual se basa en la experiencia obtenida en el pasado, en el instinto, el juicio y el pensamiento de reflexión de un directivo.

¹¹ George A. Steiner, “Planeación Estratégica, lo que todo director *debe* saber”, Ed. CECSA, México, 2002, p. 13.

¹² George A. Steiner, op. cit. p. 14 y 15. Loc. cit. de Marvin Bower, *The Will to Manage*, NY 1966, pags. 17 y 18.

Existe otra forma que también permite ayudar a los altos directos a cumplir con sus responsabilidades de planeación estratégica llamada, planeación *sistemática formal*, la cual no puede llevarse a cabo sin la intuición de la dirección.

Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo, por tanto, la planeación estratégica trata con el *porvenir de las decisiones actuales*, identifica oportunidades y posibles peligros futuros, lo que lleva a tomar decisiones en el presente; además, es un *proceso* que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y obtener de esta manera los fines buscados. También, la planeación estratégica es una *filosofía*, es decir, una actitud, una forma de vida; representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, y para lograr los mejores resultados los directivos y los colaboradores de una compañía deberán creer en el valor de la planeación estratégica y deberán tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible. Ackoff dice: “El no hacerlo bien no es un pecado, pero el no hacerlo lo mejor posible, sí lo es”¹³.

La planeación estratégica se *estructura* de manera formal en cuatro tipos: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. Su existencia resulta vital para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades de la dirección estratégica y así mismo impulsar a la empresa al logro del éxito.

Pasos para elaborar la planeación estratégica.

La planeación es la esencia de la administración; si el plan es sólido, el éxito será posible aunque no está garantizado, por el contrario, si el plan tiene fallas, el fracaso es absolutamente garantizado.

Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación, es importante que el personal involucrado tenga amplio conocimiento de lo que tiene en mente la dirección y cómo operará el sistema. Esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral, aunque usualmente es escrito, para su distribución general.

El deber de pensar en la misión del negocio, es decir hacerse la pregunta “¿qué es nuestro negocio y qué debería ser?”. Esto nos lleva al establecimiento de objetivos, el desarrollo de estrategias y planes y a la toma de decisiones de ahora para los resultados de mañana. Obviamente esto sólo puede hacerlo un órgano de la empresa que puede visualizar el negocio por completo, tomar decisiones que lo afecten, evaluar los objetivos y las

¹³ George A. Steiner, cit. p. 21. Loc. cit. de Ackoff, *A Concept of Corporate Planning*, p.1.

necesidades actuales y futuros, y que puede distribuir los recursos humanos y monetarios para obtener resultados claves¹⁴.

Como ya se vio, la planeación estratégica trata con el futuro de las decisiones actuales, de que representa una filosofía, un conjunto de planes interrelacionados y un proceso, y en este último es donde se establecen, definen y desarrollan planes para la vida de la empresa, como son los siguientes:

1) Misión.

Su primera obligación es averiguar cuál es su misión... Esta se manifestará en usted cuando decida escuchar el deseo de su corazón¹⁵.

En el corazón de una organización se encuentra la misión, la cual proporciona la dirección orientadora para desarrollar la estrategia, definir los factores del éxito crítico, buscar oportunidades clave, seleccionar la asignación de recursos y complacer a los clientes o interesados en la empresa.

Estrategia significa crear opciones; la esencia de la estrategia es escoger la opción de desempeñar actividades de manera diferentes a la de la competencia¹⁶.

La misión es la síntesis de lo que ven los clientes y los colaboradores de la organización, lo que debería ser los productos y servicios, quiénes son los clientes y qué valor se les aporta. Incluye también cómo ve la sociedad ese propósito y cuál es la realidad; se desarrolla en base a los valores centrales de la dirección.

El propósito o la misión es la *razón central de existencia* de una empresa, debe ser inspiradora y debe orientar y mantener en movimiento a todo el personal. Es una declaración duradera del propósito de una organización, que la diferencia de la competencia.

Se ha demostrado que quien sabe lo que hace o para qué lo hace, la pasa mejor durante los tiempos de estrés. Al contar con una misión clara, la gente sabe qué le importa y puede orientar su actividad, puede actuar con estrategias y seleccionar sus prioridades, en vez de ser reactiva. La misión

¹⁴ George A. Steiner, cit. p. 13. Loc. cit. de Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, NY 1974, p. 611.

¹⁵ Cynthia D. Scout, M.P.H., Ph.D. Dennis T. Jaffe, Ph.D., Glenn R. Tobe, M.A., cit. p. 59. Loc. cit. de Naomi Stephen, *Finding Your Life Mission*.

¹⁶ Michael Porter, *ExpoManagement*, 2003.

ayuda a la gente a centrarse y soportar retos que estorban en el camino para cumplir la visión.

Una misión es una guía orientadora, es un combustible que lleva hacia la visión, expresa los propósitos de la existencia y responde a la pregunta esencial: “¿para qué estoy aquí?”. Debe evocar sentimiento y pasión.

Definir la misión de la organización *obliga* a la alta dirección a *identificar* cuidadosamente el campo de acción de sus productos y servicios, le ayuda a tomar decisiones y saber qué camino tomar. Cuando la gente encuentra a una organización como vehículo para su misión personal, se multiplica su energía y emoción.

La revisión y retroalimentación de la misión deberá hacerse con tantas personas como sea posible, incluyendo a los principales interesados; una vez que se haya involucrado todo el personal, se logrará mayor compromiso y será común visualizar a la organización.

2) Visión.

“Donde no hay visión, la gente perece”¹⁷.

Una visión es una poderosa imagen mental de lo que queremos forjar en el futuro; refleja lo más importante de una empresa, representa una expresión de lo que parecerá nuestra misión y es armónica con nuestros valores y sentido del propósito.

Las visiones están arraigadas en la realidad pero se orientan al futuro; permiten explorar la posibilidad de una realidad deseada, por ello se constituyen en una estructura de lo que se quiere crear, lo que guía a tomar decisiones y compromisos para actuar.

Aunque la visión se dirige hacia el futuro, se experimenta en el presente; es importante que la visión se percate de la realidad de hoy para que no se distancie y se vuelva ineficaz.

Una visión debe extenderse más de lo que se cree la organización puede lograr, debe representar una ambición empresarial que se va a construir día a día, a través del esfuerzo planeado y coordinado de todas las personas que colaboran en la empresa.

¹⁷ Proverbios 29:18, ExpoManagement, 2003.

Una vez que la visión se establece, los beneficios son los siguientes:

- ⇒ Proporciona fortaleza al personal, para aportar lo mejor de sí misma, y le permite evolucionar emocionalmente para consolidar su proceso de madurez dentro de la empresa.
- ⇒ Ayuda a fomentar la integración de equipos de trabajo.
- ⇒ Los trabajadores tomarán decisiones acertadas porque saben hacia dónde avanzar.
- ⇒ La visión es base para establecer objetivos a corto plazo (un año o menos) y largo plazo.
- ⇒ Si los trabajadores, además de saber cuáles son sus funciones, saben cuáles son los objetivos que deben alcanzar, podrá evaluárseles para premiarlos o sancionarlos.

La clave de una visión exitosa es que debe ser compartida y debe incluir una estrategia básica que diga cómo se quiere lograr la misión de la organización. Debe incluir esperanzas y sueños expresados y no expresados verbalmente; debe inspirar y conmover.

“Creo en la intuición y la inspiración... a veces estoy seguro de que tengo razón sin saber el motivo... la imaginación es más importante que el conocimiento, ya que el conocimiento está limitado, en tanto que la imaginación abraza a todo el mundo, estimula el progreso y genera la evolución”¹⁸.

La visión es la suposición de percibir una cosa con algo más que la simple vista; es la habilidad de ver algo que no es visible en realidad; una fuerza o poder de la imaginación; es la experiencia de tener una revelación de algo sobrenatural como a un profeta.

Una visión *debe* ser emocionante, incluso inspirante para todos los accionistas: clientes y clientes prospectos, directivos y empleados, analistas, reporteros... todos. La visión debe ser tan grande, tan atrevida y tan audaz que al expresarla (olvidándose de llevarla a cabo) tenga un efecto revolucionario.

Una de las cualidades que tienen algunas empresas exitosas, es que cuentan con una imagen clara del futuro deseado, esa imagen forma la visión a partir de los valores de los individuos en la organización, crea pasión y compromiso de acciones alineadas entre los colaboradores. La visión es un proceso que evoca soluciones creativas a los retos de la alta dirección; es una habilidad aprendida y empleada en forma repetida.

¹⁸ Cynthia D. Scout, M.P.H., Ph.D. Dennis T. Jaffe, Ph.D., Glenn R. Tobe, M.A., cit. p. 73. Loc. cit. de Albert Einstein.

La visión es una imagen de cómo vemos desarrollarse nuestro propósito, es una imagen del futuro que buscamos crear, y es una respuesta a la pregunta "¿realmente qué queremos?".

CUALIDADES QUE DEBERÍA TENER TODA EXPRESIÓN DE LA VISIÓN:

- 1) Inspiradora, estimulante, que mueva a la gente.
- 2) Emocionante, que bombee la sangre.
- 3) Ambiciosa, apenas alcanzable.
- 4) Entendible, que se pueda comunicar con claridad.
- 5) Factible, no una fantasía.
- 6) Única, especial, diferente.
- 7) Muy específica, no general.
- 8) Connotar superioridad o dominio.
- 9) Atrevida e impetuosa; desborda confianza.
- 10) Hace que la gente quiera invertir o trabajar para la compañía o comprar sus productos.
- 11) Cambiante, revolucionaria, no evolutiva.
- 12) Apegada a los valores más elevados.

"Cuando creemos apasionadamente en algo que todavía no existe, lo creamos. Lo inexistente es todo lo que no hemos deseado suficientemente"¹⁹.

Las visiones acumulan más impulso cuando se enfocan en cómo interactuará la gente entre sí o cómo servirá a sus clientes o sociedad de manera particular.

Existen cuatro **herramientas**, imaginación, símbolos, narración de historias y reto físico, que sirven para visualizar el futuro de una forma más completa; la *imaginación* crea vistas, olores, sabores, sonidos y sensaciones en ausencia de estímulos externos, es un modo de mejorar la comunicación entre los niveles consciente e inconsciente de la mente. Expresa ideas y sentimientos y da poder de ampliar el tiempo.

Crear una representación de la visión del futuro donde exista una *narración de historias* en una experiencia directa del diálogo, acciones y conductas, hará más real esa visión. Para ayudar a un grupo a comprender qué significa su visión, se recomienda que se les pida diseñar una obra donde muestre cómo se verá la organización cuando se logre la visión.

¹⁹ Cynthia D. Scout, M.P.H., Ph.D. Dennis T. Jaffe, Ph.D., Glenn R. Tobe, M.A., cit. p. 73. Loc. cit. de Nikos Kazantsakis.

El *reto físico* con frecuencia pueden liberar a la gente de sus patrones de razonamiento usuales; los juegos y actividades al aire libre podrán involucrar a los individuos y grupos en nuevas formas de pensar, y así buscar distintos modos de resolver un reto.

Existe un proceso de visualización global que tiene los siguientes lineamientos:

- ✓ Sumérgase en un estado relajado, donde no haya presiones.
- ✓ Concéntrese en lo que realmente le importa.
- ✓ Concéntrese en lo que quiere crear, no cómo lograrlo.
- ✓ Concéntrese en imaginar lo que está sucediendo.
- ✓ Evite concentrarse en los problemas de hoy y en lo que no está funcionando.

Las visiones deben expresarse en tiempo presente. Decir “somos”, “estamos”; utilizar “seremos”, “estaremos” reforzará la brecha entre el presente y el futuro. Expresar el estado futuro en tiempo presente fuerza la pregunta de cómo avanzar, con la tensión creativa que pone la visión en acción²⁰.

Es recomendable evitar las frases competitivas como “ser los primeros”, “el número uno” o “lo mejor” porque la tendencia de la organización puede ser positiva cuando lo logran, pero puede ser negativo al defender esa posición, reduciendo de esta manera el aprendizaje y la innovación.

Una declaración poderosa de visión²¹:

- Presenta a dónde queremos ir.
- Es fácil de leer y comprender.
- Captura el espíritu deseado de la organización.
- Es dinámicamente incompleta para que la gente puede completarla.
- Es compacta – se puede usar para guiar la toma de decisiones.
- Atrae la atención de la gente.
- Describe un estado preferido y significativo a futuro.
- Puede sentirse y experimentarse, y provoca en la gente piel de gallina cuando lo oye.
- Permite a la gente entender mejor como podría lograrse su propósito individual en el grupo o compañía.
- Proporciona una fuerza motivadora, incluso en tiempos difíciles.
- Se percibe como algo loggable.
- Es retadora y apremiante, se extiende más allá de lo que es cómodo.

²⁰ Cynthia D. Scout, M.P.H., Ph.D. Dennis T. Jaffe, Ph.D., Glenn R. Tobe, M.A., cit. p. 89.

²¹ Cynthia D. Scout, M.P.H., Ph.D. Dennis T. Jaffe, Ph.D., Glenn R. Tobe, M.A., cit. p. 90.

Una vez que se terminó de visualizar, se deberá refinar el producto y trabajar en identificar las brechas entre la realidad de hoy y la ilustración del futuro.

3) Objetivos.

Los objetivos se fijan una vez que se ha comprendido la misión de la organización y se han establecido las metas; son logros que la empresa pretende alcanzar a través de la implantación de su planeación estratégica.

Cada área de la empresa debe contar con objetivos, los cuales deben ser establecidos por el responsable(s) respectivo(s). Para ello, se cuenta con tres fuentes básicas de información:

- I. Resultados logrados en el pasado.
- II. Lineamientos de la dirección superior, así como necesidades del personal.
- III. Análisis estratégico correspondiente a cada área.

De acuerdo a Stoner, los objetivos son “aquellas finalidades que definen la razón de existencia de la organización así como su naturaleza y carácter”²². Cuando se fijan objetivos específicos que se desean lograr, se recomienda considerar las siguientes características:²³

- Orientados hacia resultados específicos.
- Realistas, alcanzables.
- Aceptables para todas las áreas funcionales de la empresa.
- Claros, fáciles de comprender.
- Flexibles.
- Consistentes entre sí.
- Susceptibles de ser controlados.
- Establecidos de manera tal, que fijen un resultado clave.
- Motivador, capaces de crear un verdadero desafío.
- Mensurables en términos concretos para períodos de tiempo específicos.
- Factibles para lograrlos.
- De carácter obligatorio, con participación de las personas.

Sin embargo, las dos características primordiales que poseen los objetivos que permiten diferenciarlos de cualquier otra etapa de la planeación son:

²² Joaquín Rodríguez Valencia, “Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa”, Ed. ECAFSA Thomson Learning, México, 2001, p. 209.

²³ Joaquín Rodríguez Valencia, op. cit. p. 210.

1. Se establecen a un tiempo específico (determinado en días, meses, años, etc.).
2. Se determinan cuantitativamente (que se pueden contar).

Si se comprenden bien los objetivos organizacionales, entonces la toma de decisiones se moverá hacia el logro de los mismos, sirviendo de igual forma como guía para fomentar actividad, productividad, calidad y planeación de resultados efectivos.

Es importante tener claros los objetivos organizacionales para que al coordinar los recursos, estos sean enfocados hacia el logro de estos y con ello aumentar la eficiencia que se define en términos de la cantidad total de recursos y esfuerzos humanos que una organización use para desplazarse hacia el logro de los objetivos.

Para una empresa, los objetivos son determinantes para la toma de decisiones, ya sea un objetivo de *posicionamiento* (personalidad distintiva de la empresa), un objetivo de *ventas* (previsión de ventas, volumen), o un objetivo de *rentabilidad* (beneficios que esperan obtener) serán clave para guiar a una organización.

“Si no sabes hacia dónde vas, no sabrás dónde has estado, o dónde estás cuando llegues ahí”²⁴.

Los objetivos son la razón para administrar, y la habilidad con que cuente la gerencia para definir el objetivo será la llave para una administración efectiva.

La administración es el *logro* de las metas y objetivos deseados, utilizando los recursos con que el gerente dispone. Para obtener con éxito el cumplimiento de las metas personales y de la compañía, es necesario establecer el *objetivo* y seguir la filosofía P-O-A, la cual significa Planear – Organizar – Actuar... para lograr ese OBJETIVO.

Si el objetivo que estableció fue claro y definido, los resultados de una buena administración serán el logro de dichos objetivos, teniendo metas financieras alcanzadas y servicios satisfactorios. Estos objetivos tienen resultados que pueden medirse, se hayan o no alcanzado.

²⁴ National Association of Concessionaries, 2002, p. 18.

Doris Drury decía “para que me vea bien, todos los demás a mi alrededor deben verse bien”²⁵, es decir, la gente con que cuenta una empresa debe aspirar y compartir lo mismo que la dirección, debe querer ser igual de exitosa.

Administrar sus responsabilidades para lograr metas personales y empresariales, comienza y termina con la alta dirección, sólo ella puede lograr las metas; podrá contar con asesoría, pero en el análisis final la dirección tiene la llave para sus propios logros y éxitos.

B. Organización.

La *organización* es una agrupación y coordinación de un grupo social que se forma de una filosofía, normas, reglamentos y directrices a seguir para alcanzar la máxima eficiencia a través de sus recursos materiales, técnicos y humanos, y para lograrlo se crean “unidades administrativas que asignarán funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía”²⁶ para alcanzar la meta de la empresa.

En otras palabras, es la estructura de una empresa en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos a través actividades; indica *cómo* han de realizarse las tareas, quién ha de llevarlas a cabo, y las medidas que deberán aplicar para aprovechar eficazmente los recursos y lograr sus objetivos.

La organización es la estructura del plan, y es quien mantiene unido al mismo; decide quién será responsable de... y qué... parte del plan.

Importancia de la organización.

En el mundo de la administración, el ser humano se ha encontrado con la necesidad de disponer de un instrumento que lo guíe para lograr los objetivos de su empresa, conciente de ello sabe que para alcanzarlos es necesario ser eficiente y coordinar los recursos con que cuenta para llegar a la meta final de su empresa.

De esta manera, la importancia de la organización dentro de una empresa radica en las bases de la misma, por que proporciona directrices que ayudan a lograr de la mejor manera los objetivos del órgano social, contribuye

²⁵ National Association of Concessionaries, 2002, p. 17.

²⁶ Münch Galindo, García Martínez, “Fundamentos de Administración”, Ed. Trillas, México, D.F., 2000 p. 107. Loc. cit. de Eugenio Sisto Velasco.

con el desempeño eficiente de las actividades, previene ineficiencias e improductividad, disminuye o elimina duplicidad de funciones y principalmente, la *organización* es muy importante dentro de una empresa por que ayudará a efectuar cambios que se requieran cuando se presenten variables provenientes del interior o exterior de la misma institución.

Principios de la organización.

Para contar con una organización bien establecida, existen nueve principios que guían a la empresa a lograr la eficiencia de sus actividades y cumplir sus objetivos; esos principios son²⁷:

- 1) **Del objetivo.** Las actividades que se realicen en un organismo social deberán impulsar la eficiencia y estar íntimamente relacionadas con los principios por lo cual ese organismo se constituyó; no será válido la existencia de un puesto si no ayuda a lograr los objetivos, por el contrario sólo originarán gastos y esfuerzos innecesarios.
- 2) **Especialización.** Una organización se debe caracterizar por contar con una división del trabajo perfectamente definida. Para Luther Gulick, “la división del trabajo constituye la base de la organización; en verdad, es la propia razón de la organización”²⁸.

Este concepto concuerda con el principio que Adam Smith estableció hace más de 200 años, el cual afirma que “el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad”²⁹. Una persona debe realizar una sola función en cuanto sus posibilidades y delimitar su campo de acción para que no se pierda y aumente su eficiencia.

Para lograr la eficiencia dentro de la organización, las tareas deberán definirse y dividirse, siendo de esta manera claras y limitadas para los trabajadores y así obtener la máxima productividad. Mientras más comprensibles sean las actividades a realizar, el trabajo será eficiente y el colaborador podrá desarrollar más su destreza y potencial; por el contrario, si no se especifican bien, el individuo estará confundido y se sentirá ineficiente, dando resultados negativos que afecten directamente al desarrollo de la empresa.

²⁷ Münch Galindo, García Martínez, op. cit. pp. 109 – 114.

²⁸ Idalberto Chiavenato, “Introducción a la Teoría General de la Administración”, Ed. Mc Graw Hill, México, D.F., 1994, p. 87. Loc. cit. de Luther Gulick, *Papers on the Science of Administration*, 1937, p. 3.

²⁹ Münch Galindo, García Martínez, cit. p. 110.

- 3) **Jerarquía.** Cuanto más arriba se esté en la jerarquía de la organización, la autoridad será mayor y en ella es donde se “define el grado de las responsabilidades, no de las diferentes funciones, sino conforme a los diferentes niveles de autoridad”³⁰, esto es que, la cadena escalar determinará qué responsabilidad tendrá cada línea de autoridad y no las tareas que se han de cumplir.

Es necesario que cada organización establezca una jerarquía la cual determine en cada nivel responsabilidades claramente definidas, conocidas y reconocidas por todos, desde la cima de la organización hasta cada individuo de base, de esta manera la comunicación mejorará y ayudará a fluir la información, logrando enfocar bien la meta para conseguir la eficiencia.

- 4) **Paridad de autoridad y responsabilidad.** “La autoridad es el poder derivado de la posición ocupada por una persona (autoridad oficial) y debe ser combinada con la inteligencia, experiencia y valor moral de la persona (autoridad personal)”³¹, del mismo modo las responsabilidades conferidas a cada nivel deberán corresponder al grado de autoridad que una persona tenga. Si un superior deslinda responsabilidad a un subordinado, de igual forma deberá otorgar autoridad para hacer cumplir sus responsabilidades, de otro modo, solamente las funciones se verán obstaculizadas por falta de autoridad.
- 5) **Unidad de mando.** Una vez que una empresa ha determinado su centro de autoridad, es necesario determinar una sola cabeza, es decir, cada grupo de actividades tiene un mismo objetivo, por tanto debe tener un solo plan y un solo jefe, que sea la autoridad única. Cuando una persona se encuentra bajo las órdenes de dos o más jefes, éste se confunde, presenta ineficiencia en su trabajo y hasta puede ocasionar fuga de responsabilidad, es decir, dar pretextos de alguna actividad que haya resultado mal.
- 6) **Difusión.** La mejor manera de aprovechar el que una empresa cuente con una definida organización, es difundiendo esa estructura a todos los que forman parte de ese grupo social; las obligaciones de cada cargo y sus relaciones con otros cargos deben publicarse por escrito y hacerlo llegar a todos los miembros que tengan relación con ellas, como puede ser el organigrama, reglamento interno de la empresa o hasta comunicar a todos avisos, de esta manera, la gente sabrá con quién dirigirse en caso de que se presente alguna duda o qué hacer cuando surja algún problema.

³⁰ Idalberto Chiavenato, cit. p. 87.

³¹ Idalberto Chiavenato, cit. p. 86.

- 7) **Amplitud o tramo de control.** Al existir para cada plan una autoridad única, ésta deberá restringirse de igual manera a un determinado número de subordinados, de tal forma que asegure que las tareas se estén llevando a cabo eficientemente y además, para que tenga la posibilidad de atender sus propias funciones como autoridad que es y que cuenta con responsabilidades a realizar. El número óptimo de subordinados que cada superior puede tener varía enormemente según el nivel de los cargos y la naturaleza de los mismos, según Lyndall F. Urwick, “un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados”³², con el único fin de eficientar las funciones y así ayudar a la empresa a lograr sus objetivos.
- 8) **De la coordinación.** El fin de la organización es hacer funcionar una empresa a través de sistemas que promuevan la eficiencia de las tareas asignadas al personal, y para lograr esa eficiencia es necesario que las funciones se lleven a cabo de manera sincronizada para mantener un equilibrio; es necesario que un organismo social procure la armonía de las unidades de dicha organización para cumplir con el objetivo común.
- 9) **Continuidad.** Conforme una empresa va creciendo es de suma importancia que la estructura organizacional se vaya adaptando a los cambios que se van suscitando tanto en el interior como en el exterior del organismo, con el fin de mejorar y estar preparada para cualquier acontecimiento, por lo mismo, es básico asignar a una persona que tenga esa responsabilidad y sugerir los cambios que sean necesarios en el tiempo y forma convenientes.

Además de los anteriores, según Fayol existen otros principios universales que una administración debe considerar como son³³:

- a. Disciplina. Obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- b. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales. Los intereses generales deberán estar por encima de los particulares.
- c. Remuneración del personal. Tanto los trabajadores como la empresa deberán recibir una justa y garantizada satisfacción de su remuneración.

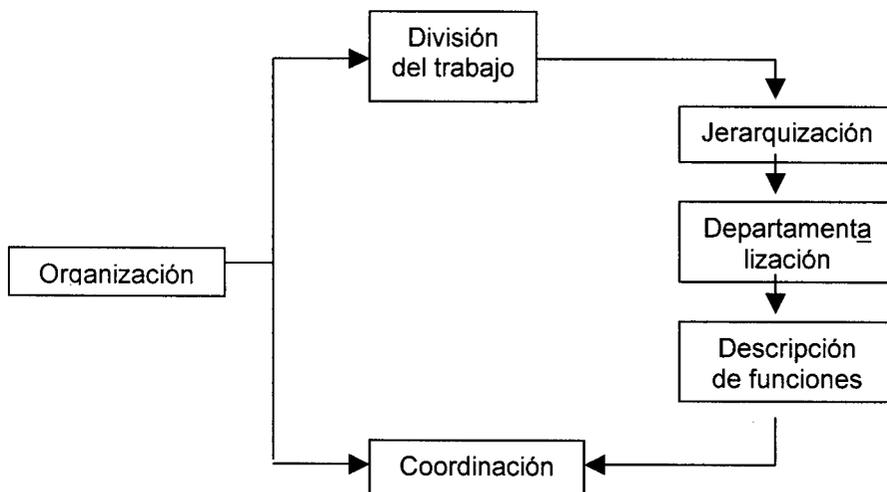
³² Münch Galindo, García Martínez, cit. p. 112.

³³ Idalberto Chiavenato, cit. p. 84.

- d. Orden. Que exista dentro de la organización orden material y humano.
- e. Equidad. Para lograr que el personal sea leal a la empresa, es necesario que exista amabilidad y justicia para con él.
- f. Estabilidad y duración del personal. Cuanto más tiempo dure una persona en un cargo, le proporcionará mayor estabilidad tanto para ella como para la empresa en general.
- g. Iniciativa. Capacidad de visualizar un plan y asegurar éxito de la acción emprendida.
- h. Espíritu de equipo. Armonía y unión entre el personal serán claves para formar un gran equipo de trabajo, y estar en una gran empresa.

Etapas de la organización.

Una vez que se ha definido la importancia que tiene la organización dentro de la empresa, es necesario llevar a cabo las siguientes etapas para organizar a dicha empresa, las cuales son³⁴:



³⁴ Münch Galindo, García Martínez, cit. p. 116.

- **División del trabajo.** Es separar y delimitar actividades con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo que da lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Las etapas para dividir el trabajo son las siguientes:

1. **Jerarquización.** Es la distribución de funciones en una organización por orden de rango, grado o importancia.

Los niveles jerárquicos son un conjunto de órganos agrupados de acuerdo con el grado de autoridad y responsabilidad que posean, independientemente de la función que realicen, y de cualquier grupo deben ser los mínimos e indispensables. La jerarquización implica definir la estructura del negocio mediante el establecimiento de centros y tipos de autoridad.

2. **Departamentalización.** Ésta se logra a través de la división orgánica que permite a una organización desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Por su similitud, a la división y agrupamiento de funciones y actividades en unidades específicas, se le conoce también como departamentalización.

Al departamentalizar, se recomienda enlistar todas las funciones de la organización, clasificarlas, agruparlas según el orden jerárquico, asignar actividades a cada área, especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad y obligación entre las funciones y puestos; establecer líneas de comunicación y, el tamaño, la existencia y el tipo de empresa deberán relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la misma, así como de las funciones involucradas.

De acuerdo a las técnicas, los principios y la situación de la organización, será posible aplicar diversos tipos de departamentalización, como son:

- I. **Funcional.** Agrupa actividades análogas según su función primordial para lograr la especialización, obteniendo mayor eficiencia del personal. Ejemplo de ello, las empresas industriales.
- II. **Por productos.** La departamentalización se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí. Las fábricas con diversas líneas de productos tienen esta característica.
- III. **Geográfica o por territorios.** Este tipo de departamentalización resulta eficiente cuando las unidades de una organización realizan actividades en sectores alejados físicamente, y/o cuando el tramo de

operaciones y de personal supervisado es muy extenso y está disperso. El área de ventas es donde más se utiliza este tipo.

IV. Clientes. Crea unidades cuyo interés principal es servir a los distintos compradores o clientes. Se aplica en general a empresas comerciales, principalmente en almacenes.

V. Por procesos o equipo. Cuando se fabrica un producto, el proceso que se haya empleado puede servir de base para crear unidades departamentales, sobre todo si reporta ventajas económicas, de eficiencia, ahorro de tiempo, etc. La división de una planta automotriz es un ejemplo de ello.

VI. Secuencia. Se utiliza por lo general en niveles intermedios o inferiores. Por razones técnicas o económicas, en muchas empresas es necesario departamentalizar por secuencias alfabéticas, numéricas o de tiempo. Por ejemplo, una empresa productiva que trabaja por turnos sin interrupción, puede establecer secciones que controle cada uno de los turnos.

3. Descripción de funciones, actividades y obligaciones. Es importante definir las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo de los distintos departamentos de la organización. Esta última etapa consiste en recopilar todas las actividades necesarias para realizar de la mejor manera un trabajo; la descripción de funciones se realiza a través de las técnicas de análisis de puestos así como de la distribución del trabajo.

➤ **Coordinación.** Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una labor; coordinar es lograr la unión de esfuerzos, es decir, que las funciones y los resultados se desarrollen e interrelacionen con facilidad, y que se sincronicen.

La coordinación tiene su fundamento en la organización de la empresa, de nada servirá formar un gran equipo de trabajo y asignarles sus tareas, si no existen entre ellos sincronización, armonía, comunicación y coordinación; ésta última deberá tener relación directa con la eficacia, la cual se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

La función básica de la coordinación es lograr la combinación y la unidad de esfuerzos, bien integrados y balanceados en el grupo social; sincronizando los recursos y los esfuerzos, se logrará oportunidad, unidad, armonía y rapidez en el desarrollo y la consecución de los objetivos.

Tipos de organización.

Existen distintos modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa; la determinación de la clase, dependerá de factores como el giro y magnitud de la misma, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, entre otros.

Los tipos de organización más usuales son:

- ❖ Organización lineal o militar. Las decisiones se centran en una sola persona, el superior asigna y distribuye el trabajo; la actividad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea, dando mayor facilidad de la toma de decisiones y en su ejecución, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad, es fácil de mantener la disciplina y resulta sencillo llevarlo a cabo.

A las pequeñas empresas se les aconseja aplicar este tipo de organización, aunque también presenta desventajas por no fomentar la especialización de su gente, dependen de personas clave, los ejecutivos están saturados de trabajo y, es rígida e inflexible.

- ❖ Organización funcional o de Taylor. Divide el trabajo y establece la especialización de manera que cada hombre ejecute el menor número posible de funciones, genera alta eficiencia, división de trabajo planeado y disminuye la presión sobre un solo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización; aunque las desventajas son que la responsabilidad resulta difícil de localizar y fijar, viola el principio de unidad de mando y, el no tener una clara definición de la autoridad, da lugar a rozamientos entre los jefes.
- ❖ Organización lineo-funcional. Es una combinación entre las dos anteriores, de la primera conserva la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial, y de la segunda, la especialización de cada actividad en una función. En la actualidad, este tipo de organización es el más aplicado por generar mayores beneficios y ventajas ante otras.
- ❖ Organización staff. Se distingue por los especialistas con que cuenta una organización, capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea; en este tipo de organización no existe autoridad de línea o poder para imponer decisiones, sino que hace posible el principio de la responsabilidad y la autoridad indivisible, permitiendo especialización del staff, y logra que los conocimientos de los expertos influyan sobre la manera de resolver problemas de dirección.

Su desventaja es que no se delimitan los deberes ni responsabilidades, la organización puede resultar ineficaz por falta de respaldo inteligente y, pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

- ❖ Organización por comités. Asigna diversos asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. Los comités más usuales son: **directivo** (accionistas que deliberan y resuelven asuntos de la empresa), **ejecutivo** (nombrado por un comité directivo para ejecutar acuerdos que toman), **de vigilancia** (personal de confianza que se encarga de inspeccionar labores de los empleados), y **consultivo** (especialistas que emiten dictámenes sobre asuntos que les consultan).

Como ventaja es que las soluciones son más objetivas, pues representan la conjunción de varios criterios, se comparte responsabilidad entre todos, permite que se fundamenten y critiquen ideas y, aprovechan al máximo los conocimientos especializados; aunque también representa decisiones lentas por las deliberaciones tardías, los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité, el cual es difícil disolverlo, si se quiere o necesita.

- ❖ Organización matricial. Es la combinación de departamentos por proyectos con la de funciones; existe un gerente funcional a cargo de las tareas inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo.

Coordina la satisfacción de necesidades, propicia comunicación interdepartamental, permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra y favorece un intercambio de experiencia entre los especialistas para lograr una mejor calidad técnica, pero al mismo tiempo, genera confusión acerca de quién depende de quién (fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad), da lugar a una lucha por el poder, funciona por medio de muchas reuniones lo que genera pérdida de tiempo, el personal puede sentirse no apreciado por su jefe y puede presentarse la resistencia al cambio.

Técnicas de organización.

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una clara organización; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social, las principales son las siguientes:

A. Organigramas, son representaciones gráficas de la estructura formal de una empresa, los cuales muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de la misma.

Existen diferentes tipos en que se pueden clasificar:

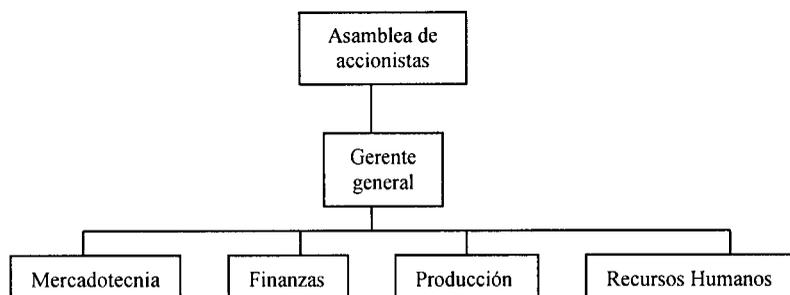
- I. Por su objeto
 - Estructurales, sólo muestran la estructura de la empresa.
 - Funcionales, indican en el cuerpo de la gráfica las principales funciones de los departamentos.
 - Especiales, sólo destaca alguna característica.

- II. Por su área
 - Generales (cartas maestras), presentan toda la organización.
 - Departamentales, representan la organización de un departamento o sección.

- III. Por su contenido
 - Esquemáticos, sólo contienen los órganos principales y se elaboran para el público.
 - Análíticos, son más detallados y técnicos.

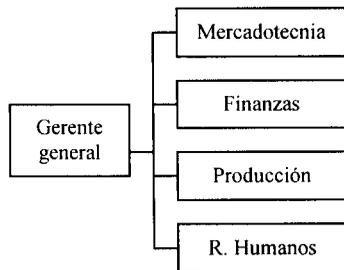
La forma de representarlos puede ser como las siguientes:

1. *Vertical*, los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo. Modelo 1.
2. *Horizontal*, aquí los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha. Modelo 2.
3. *Circular*, en el que los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia. Modelo 3.
4. *Mixto*, se utiliza por razones de espacio, tanto horizontal como el vertical. Modelo 4.

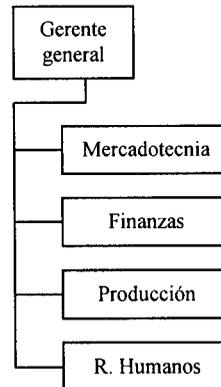


Modelo 1.

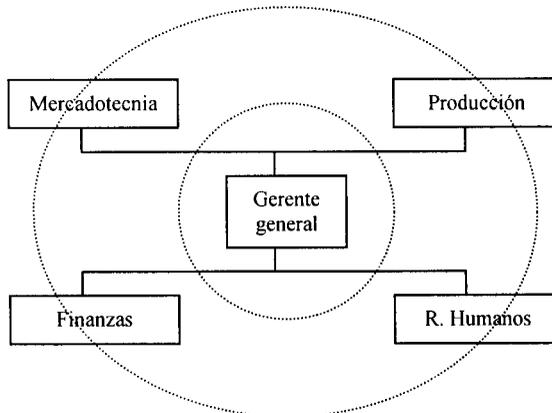
Modelo 2.



Modelo 3.



Modelo 4.



B. Diagramas de procedimiento o de flujo, conocidos también como “flujogramas”, son la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento. Los diagramas de procedimiento permiten una mayor simplificación del trabajo, determinar la posibilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física, mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso, eliminar demoras, y una mejor distribución de la planta.

Existen varios tipos de diagramas de procedimiento: gráfica de flujo de operaciones, gráficas esquemáticas de flujo, gráfica de ubicación de equipo, y gráfica de flujo de formas.

En los diagramas de flujo se utilizan diferentes símbolos para identificar cada operación que se realice en una organización; estos son:

 *Operación.* Hay una operación al momento de que algo está siendo creado, cambiado o añadido, es decir, cuando se modifican las características de ese algo.

 *Inspección.* Algo es revisado, verificado o inspeccionado, sin ser alterado en sus características.

 *Transporte.* Acto de mover de un lugar a otro.

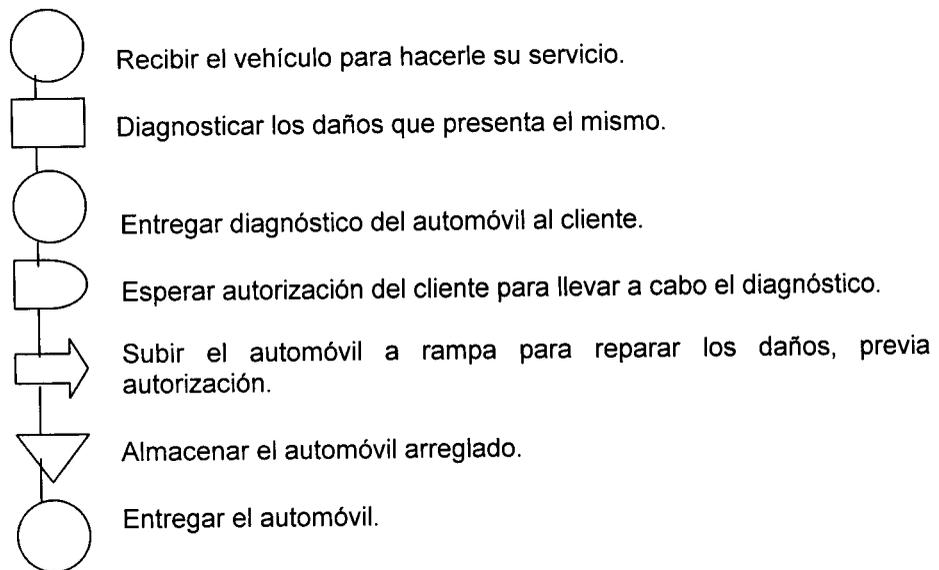
 *Espera o demora.* Etapa en que algo permanece ocioso en espera de que algo acontezca. También se le llama almacenamiento o archivo temporal.

 *Almacenamiento.* Cuando se almacena o archiva algo para ser guardado con carácter definitivo.

La secuencia que se sigue para elaborar los diagramas de procedimiento es la siguiente:

1. Escoger el procedimiento por realizar.
2. Determinar las técnicas analíticas adecuadas que habrán de utilizarse.
3. Analizar el trabajo.
4. Hacer una lista de la forma en que se va a realizar el trabajo.
5. Establecer el procedimiento más factible.
6. Presentar la proposición.
7. Obtener la aprobación.
8. Preparar las instrucciones referentes a los procedimientos.
9. Implantar el nuevo procedimiento.
10. Observar el procedimiento implantado.
11. Preparar la guía de adelantos logrados.
12. Llevar registros adecuados de realización.

Ejemplo de un gráfica de flujo de proceso, donde se presentan las actividades que se llevan a cabo desde la recepción hasta la entrega del vehículo con su servicio en la empresa Autocentro Camelinas, S.A. de C.V.



C. Carta de distribución del trabajo o de actividades analiza los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar también las labores relacionadas de cinco hasta quince personas.

Las *ventajas* de ésta técnica son que: define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos, elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo, normaliza y estandariza procedimientos, distribuye las cargas de trabajo de los distintos puestos, y delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.

Por medio de esta técnica, se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo.

La formulación de dichas cartas de distribución del trabajo se lleva a cabo con los siguientes pasos:

- Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.
- Se hace una lista de las grandes funciones que corresponde a ese grupo o sección.
- Se vacían dichas listas en las forma de carta de distribución de actividades.

- d) Se complementa la información con la observación y la entrevista.
- e) Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.
- f) Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.
- g) Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

Ejemplo de carta de distribución del trabajo.

LISTA DE ACTIVIDADES					
Instrucciones:	Nombre del empleado: Lic. Agustín Díaz Córdoba.				
	Puesto: Director de Ventas.				
	Nombre del supervisor: Lic. José Narváez J., Director de Mercadotecnia.				
	Fecha: 02/03/05.				
<ol style="list-style-type: none"> 1. Escriba con claridad cada tarea, enumerándola. 2. Principie con la tarea de mayor frecuencia. 3. Describa cada tarea. 4. Anote el tiempo que ocupa en desarrollar la tarea. 	Aprobado por: Lic. Jaime López.				
	Supervisor de Organización.				
Núm. Lista de Trabajos	Frecuencia				
	Día	Sem.	Mes	Año	Otros

Estructura organizacional.

La estructura de una organización es un medio que sirve a la gerencia para alcanzar sus objetivos; debido a que éstos se derivan de la estrategia general de la organización, es completamente lógico que la estrategia y la estructura estén estrechamente relacionadas. Si la gerencia aplica un cambio importante a la estrategia de su organización, tendrá que modificar la estructura para dar cabida a ese cambio y también para apoyarlo.

Los gerentes son los responsables del diseño de la estructura de la organización (función de organización que incluye determinación de qué tareas son las que se realizarán, quién las hará, cómo se agruparán las labores, quién reportará a quién y dónde se tomarán las decisiones).

La estructura más adecuada a emplear dependerá de factores contingentes como son la estrategia, el tamaño, la tecnología, el contexto y las fuerzas dinámicas del entorno que tenga la organización como la competencia y los clientes, y que podrían afectar a la misma si no se está preparado.

Existen diversos tipos de diseño de la organización y los cuales son:

Estructura simple. Tiene poca especialización laboral, pocas reglas que rigen las operaciones y una autoridad centralizada en una sola persona: el dueño. Es una organización “plana” que por lo general tiene dos o tres niveles verticales y un conjunto laxo de empleados que gozan de facultades, además de que la autoridad para tomar decisiones está centralizada en ellos mismos.

Fortaleza: Es rápida, flexible, no es caro mantenerla y la responsabilidad es muy clara.

Debilidad: Si algo le ocurriera al dueño-gerente, entonces se perderían el centro de información y la toma de decisiones.

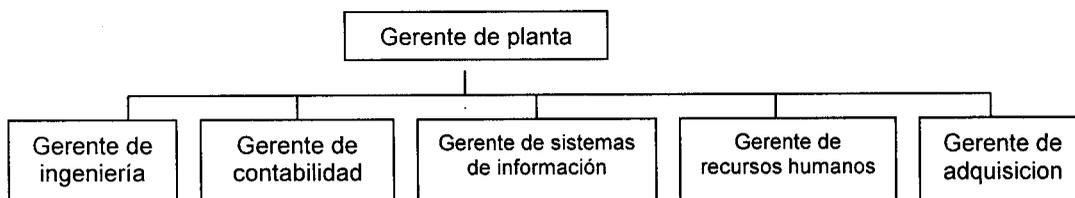
Ejemplo: La estructura simple es la que, generalmente, usan los negocios pequeños, donde el gerente y el dueño suelen ser la misma persona.

Estructura funcional. Amplía la orientación funcional para convertirla en la forma predominante en toda la organización, es decir, la gerencia puede optar por organizar su estructura agrupando las especialidades ocupacionales por similitud o afinidad.

Fortaleza: Al reunir a las especialidades produce economías de escala, reduce la duplicación de personal y equipo, y hace que los empleados se sientan cómodos y satisfechos porque les brinda la oportunidad de hablar el mismo idioma con sus compañeros.

Debilidad: La organización con frecuencia pierde de vista sus mejores intereses, en aras de perseguir las metas funcionales. Tampoco existe una función totalmente responsable de los resultados, por lo tanto, los miembros de las funciones individuales se aíslan y saben muy poco de lo que están haciendo las personas que realizan otras funciones.

Ejemplo:

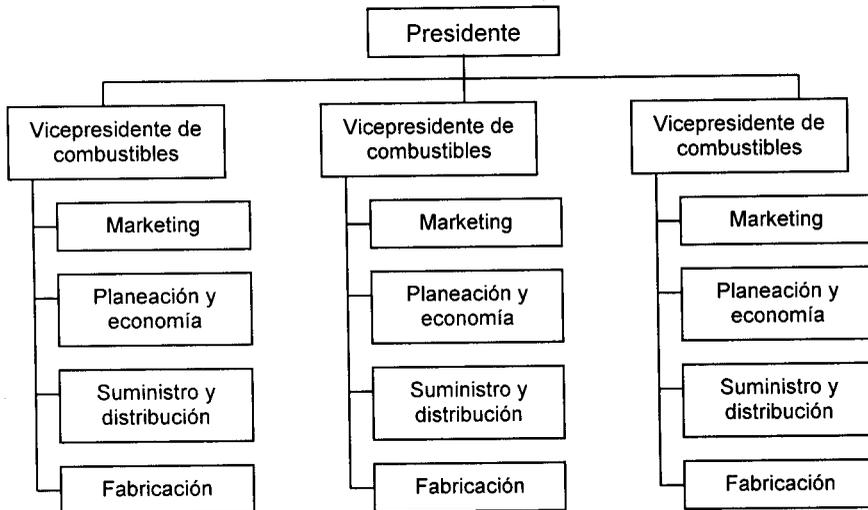


Estructura divisional. Es un diseño de la organización compuesto por unidades autocontenidas. Partiendo de la departamentalización por productos o servicios, cada división suele ser autónoma y tiene un gerente de división responsable del desempeño, con total autoridad para la toma de decisiones respecto a estrategias y operaciones.

Fortaleza: Se concentra en los resultados y los gerentes de división tienen plena responsabilidad de un producto o servicio.

Debilidad: Esta estructura duplica las actividades y los recursos, por ello aumentan los costos de la organización y disminuye su eficiencia.

Ejemplo:

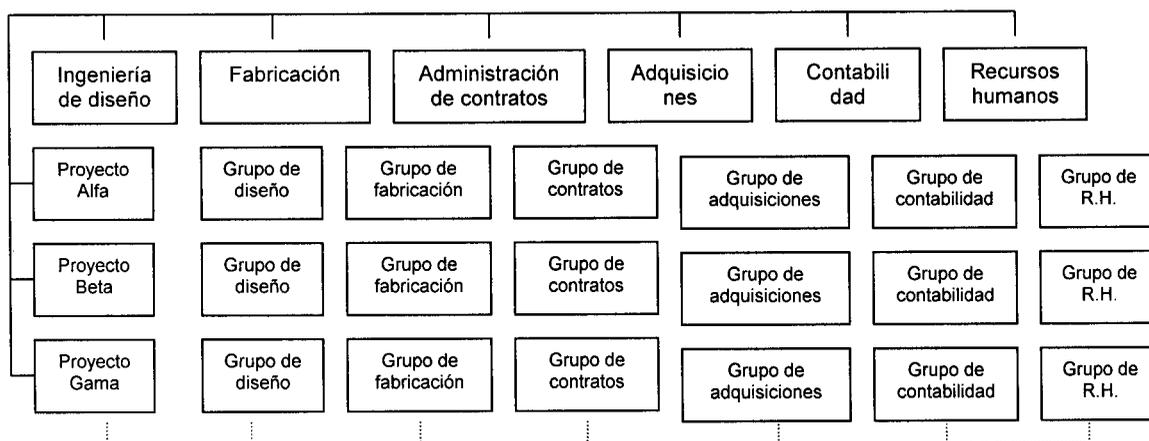


Estructura matricial. Organización mediante la cual se designa a los especialistas de los departamentos funcionales para que trabajen en uno o varios proyectos, encabezados por un gerente del proyecto. Los empleados tienen cuando menos dos jefes: el gerente del departamento funcional y los gerentes de proyecto o producto; estos dos gerentes, para poder trabajar con eficacia, se deben comunicar con regularidad y coordinar las exigencias que imponen a los empleados que comparten.

Fortaleza: Facilita la coordinación de un conjunto de muchos proyectos complejos e interdependientes, al mismo tiempo que conserva las economías que resultan de la agrupación de los especialistas funcionales que han sido unidos.

Debilidad: Cuando uno descarta el principio de la cadena de mando, aumenta la ambigüedad, se presentan confusiones en cuanto a quién depende de quién, generando a su vez, las bases por la lucha de poder.

Ejemplo:



Estructura basada en equipos. Es una organización compuesta enteramente por grupos o equipos de trabajo. Los miembros del equipo tienen autoridad para tomar las decisiones que les atañen, porque no existe una cadena rígida de mando en ese orden de trabajo.

Fortaleza: La toma de decisiones se hace más fluida y las innovaciones se vuelven ilimitadas, sobre todo con productos nuevos.

Debilidad: Al no haber una cadena de mando bien definida, empieza a surgir confusión de dependencia y luchas de poder.

Ejemplo: Es una organización más plana con el desarrollo de estructuras interdisciplinarias a base de equipos, donde éstos se componen por empleados de áreas de ingeniería, mercadotecnia, producción y finanzas, incluyendo también cada equipo miembros del exterior de la empresa como proveedores y clientes.

Análisis y descripción de puestos.

Es otra técnica de organización en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se realizan en una unidad de trabajo específica e impersonal, es decir, las tareas involucradas en una posición determinando la relación de dicho puesto con otros, y se especifican las características, conocimientos, aptitudes y destrezas que debe poseer el personal para desempeñar exitosamente el trabajo.

Los *objetivos* de ésta técnica son:

- Mejorar los sistemas de trabajo,
- Delimitar funciones y responsabilidades,
- Evitar fugas de responsabilidad,
- Fundamentar programas de entrenamiento,
- Retribuir adecuadamente al personal y
- Mejorar la selección de personal.

Para desarrollar un análisis y descripción de puestos, se puede recurrir a los siguientes métodos más comunes³⁵:

1. Método de observación: Un analista observa directamente a los empleados o revisa películas de trabajadores en sus labores.
2. Método de la entrevista individual: Aspirantes seleccionados al puesto son sometidos a una rigurosa entrevista y los resultados de un número de estas entrevistas se combinan en un solo análisis del trabajo.
3. Método de entrevista de grupo: Igual que el método anterior, excepto que los aspirantes al puesto son entrevistados simultáneamente.
4. Método del cuestionario estructurado: Los trabajadores marcan o califican los conceptos que ellos desarrollan en sus puestos de una larga lista de posibles elementos de tareas.
5. Método de la conferencia técnica: Las características específicas de un puesto son obtenidas de "expertos", quienes por lo general son supervisores con un extenso conocimiento sobre el puesto.
6. Método diario: Los ocupantes del puesto reportan sus actividades cotidianas en un diario.

³⁵ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice-Hall Pearson, México, 1999, p. 552.

La información que se reúne mediante el uso de uno o más de los métodos anteriores da como resultado que la organización sea capaz de crear una **descripción del puesto** y una **especificación del puesto**. El primer concepto es un enunciado escrito de lo que un trabajador hace, cómo lo hace y por qué lo hace; debe mostrar con precisión el contenido del puesto, el ambiente y las condiciones de empleo. El segundo concepto enuncia las calificaciones mínimas aceptables que los empleados deben poseer para desempeñar exitosamente un puesto dado.

Esta técnica clasifica las funciones que se desempeñan en un grupo de trabajo específico, así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.

El contenido del análisis de puestos debe ser:

- A. Descripción del puesto. Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, integrada por el encabezado o identificación (título, ubicación, instrumental y jerarquía), descripción genérica (definición breve y precisa del puesto), y descripción específica (detalle de las actividades que se realizan en el puesto).
- B. Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto como escolaridad y conocimientos, requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad, esfuerzo, responsabilidad, y condiciones de trabajo.

Para el formato de la descripción de puestos, sólo deben responder tres preguntas:

1. ¿Cuáles son las responsabilidades del empleado? RESPONSABILIDADES
2. ¿Qué hace el empleado individualmente para cubrir la responsabilidad? LABORES
3. ¿Qué calificaciones se requieren para desempeñar dichas labores? CALIFICACIONES

Cada posición del diagrama de organización requiere de una breve mención de la descripción del puesto.

Todo empresario, todo directivo y todo departamento de recursos humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP (análisis y descripción de puestos), y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

Al implantar tal sistema no se debe olvidar que de nada sirve desarrollar una herramienta ininteligible, compleja o de difícil utilización, pues esto provocará desconfianza, pérdidas de tiempo y sobre todo, altos costos. Aunque existen modelos estándares de ADP, la organización debe desarrollar e implantar aquel sistema que mejor defina y describa las variables más relevantes para su organización; debe ser un sistema sencillo y claro, que todo el mundo comprenda, concreto y de fácil utilización.

El establecimiento de un ADP sentará las bases, y en cierta medida, determinará el éxito o el fracaso de muchos de los procesos de una organización; así, se habla de que tener una herramienta clara y sencilla determinará:

- Los procesos de selección: Cuando se selecciona a alguien, lo que se hace es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo y, sobre la base de esa información desarrollar todo el proceso de selección propiamente dicho (plantear qué técnicas se van a utilizar, qué pruebas van a pasar, cómo se va a enfocar la entrevista, etc.). Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. En este sentido la utilización de este sistema es indispensable.

De aquí, se deduce también la importancia que tiene para el reclutamiento, pues en él se especifica las características o exigencias que debe tener un candidato para desempeñar ese puesto de manera eficaz. Y la pregunta que cabe plantearse es: ¿cómo reclutar personal, cómo realizar un proceso de selección si ni siquiera se conoce lo que el propio puesto impone a su ocupante?

- Planes de carrera y promoción. Al momento de planificar la carrera de un profesional dentro de una organización, es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la compañía y qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido es necesario saber qué puestos existen, qué puestos se van a crear, por qué se consideran necesarios y, qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.

- **Valoración de puestos de trabajo.** La valoración de puestos es un procedimiento que proporciona información acerca del valor o el “peso” específico que un determinado puesto tiene, cuestión fundamental a la hora de establecer retribuciones. Para hacer una valoración de puestos es necesario la información aportada por el ADP. Si no se sabe cuáles son las tareas de un puesto de trabajo, ¿cómo se puede determinar su valor?

- **Evaluación del desempeño.** Para medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las tareas que hace, cuáles son sus funciones, sus objetivos. Si no se tiene esta información, ¿qué variables se van a utilizar para medir su eficiencia?

- **Formación.** Al planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle dicha formación.

- **Determinación de la responsabilidad.** Un análisis y descripción de puestos dará información acerca de las responsabilidades, las competencias, etc., lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, se tiene al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente existe.

- **Clasificación y ordenación de puestos.** Como anteriormente se mencionó, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de la organización y sobre la base de ello establecer la estructura retributiva.

En conclusión, el análisis y descripción de puestos evitará la desorientación de muchos trabajadores que no saben cuáles son exactamente sus tareas y sus funciones, ayudará a seleccionar el candidato idóneo para cubrir un puesto en una organización, ubicar el lugar que cada persona ocupa en la empresa, los valores que tiene la gente en comparación con la cultura de la organización, y aclarar si tiene autoridad o responsabilidad para tomar determinadas decisiones.

Ejemplo:

1. PUESTO:

2. UBICACIÓN:

Departamentos controlados.

3. JEFE INMEDIATO:

4. EMPLEADOS A SUS ÓRDENES:

Directamente

A través de sus colaboradores inmediatos.

5. CONTACTOS PERMANENTES:

Internos:

Externos:

ANALIZÓ: A. Reyes Ponce.

REVISÓ: A. López.

GERENTE GENERAL

PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA NACIONAL, S.A.

Czda. Vallejo No. 1401

Finanzas

Producción

Relaciones Públicas

Personal

Director General

Gerente Comercial

Gerente de Producción

Encargado de Publicidad

Contador

Cajera

Secretarias

Gerentes de Zona

Agentes de Distribución

Supervisores de Fábrica

Obreros

Personal de Oficina

Personal de las Gerencias de Zonas

y Depósitos

Comité Coordinador

Clientes especiales

Competidores

Bancos

Autoridades

Profesionistas y Asesores

México, D.F., Abril de 2005.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Es responsable ante el Director General, de la eficiente administración de la Empresa, para ello programa, organiza, integra, dirige y controla, con la sola limitación de las políticas y normas fijadas previamente, las actividades de todos los departamentos, auxiliándose en su caso de los Gerentes de éstos.

Se encarga directamente de las actividades de Finanzas; conduce las Relaciones Públicas.

FUNCIONES BÁSICAS:

1. Realizar previsiones de Mercadotecnia y Ventas para la empresa.
2. Supervisar los estudios del Gerente de Producción para introducir sistemas y métodos que aumenten la productividad.
3. Analizar e interpretar los diversos Estados Financieros de la empresa.
4. Realizar estudios económicos de índole general.
5. Formular y revisar periódicamente las políticas generales y departamentales en materia de producción, ventas, publicidad, finanzas, personal, etc.
6. Formular por escrito los diferentes planes que se deben seguir para impulsar y desarrollar en forma adecuada el trabajo.
7. Cuidar de que los diversos jefes ajusten sus actividades a las funciones que les han sido fijadas.
8. Vigilar que en el ejercicio de la autoridad en cada nivel jerárquico, no se ejerza dicha autoridad fuera de los límites señalados en las políticas, normas, etc. fijadas a cada jefe.
9. Exigir que cada jefe o empleado, cubran eficazmente todas las actividades que les han sido encomendadas.
10. Procurar que se formulen y mantengan al corriente todos aquellos instrumentos técnicos de organización.

1.4 Cultura organizacional

La misión y la visión solas no bastan para lograr el desempeño máximo, hay que tomar decisiones acerca de cómo lograrlo, es decir, se trata de elecciones estratégicas. Pero estas estrategias por sí mismas, tampoco dan los resultados, son sólo decisiones, elecciones y quienes las pongan en práctica tienen que interpretarlas, y es la cultura de la organización quien influye a ello. Los fundadores son quienes constituyen la cultura inicial proyectando una imagen de cómo debería ser la organización.

En la actualidad, cada vez son más las organizaciones que se conciben como culturas, en años pasados los órganos sociales eran percibidos en su mayoría como un medio por el cual coordinaban y controlaban a un grupo de gente, tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad y otras características más, pero éstos organismos son mucho más que eso, también tienen una personalidad, como los individuos; pueden ser rígidas o flexibles, difíciles o apoyadoras, innovadoras o conservadoras.

Cuando una empresa se institucionaliza, toma vida propia (además de la de sus fundadores), se valora por sí misma, no tan sólo por los bienes o servicios que produce; adquiere inmortalidad³⁶. Si las metas iniciales dejan de ser relevantes, no se sale del negocio, al contrario, querrá decir que la organización estará preparada para el cambio y tendrá que redirigir la energía para mantenerse competitiva.

1.4.1 ¿Qué es la cultura organizacional?

La cultura de una organización es la que guía el comportamiento individual y colectivo de sus miembros; es un conjunto de patrones de valores, símbolos, ritos y ceremonias, mitos y prácticas que han evolucionado con el transcurso del tiempo y que definen la forma de vivir y de actuar de la gente. Estos valores compartidos determinan, en gran medida, lo que ven los empleados y la forma de responder a su mundo.

Una fuerte cultura organizacional proporciona a los empleados un entendimiento claro de la “manera de hacer las cosas” en una empresa, proporciona estabilidad a la organización, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

10 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL³⁷.

1. La identidad de sus miembros. Grado en que los empleados se identifican con la organización.
2. Énfasis en el grupo. Grado en que las actividades laborales están organizadas en torno a grupos, y no a individuos.
3. Enfoque hacia las personas. El grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta las consecuencias que los resultados tendrán para las personas de la empresa.
4. Integración de unidades. Grado en que las unidades de la organización son alentadas para trabajar en forma coordinada o interdependiente.
5. Control. Grado en que las reglas, los reglamentos y la supervisión directa se usan para vigilar y controlar el comportamiento de los empleados.

³⁶ Stephen P. Robbins, op. cit. p. 594.

³⁷ Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, “Fundamentos de Administración”, Ed. Prentice-Hall, México, 2002, p. 175.

6. Tolerancia al riesgo. El grado en que se fomenta que los empleados sean audaces, innovadores y que no le teman a los riesgos.
7. Criterios para las recompensas. El grado en que las recompensas, tales como aumentos de sueldo y promociones, son asignados con base en criterios del desempeño del empleado, en lugar de hacerlo con base en la antigüedad, el favoritismo y otros factores ajenos al desempeño.
8. Tolerancia al conflicto. Grado en que se alienta a los empleados a que ventilen sus conflictos y sus críticas abiertamente.
9. Orientación hacia los medios y fines. El grado en que la gerencia se enfoca hacia los resultados o productos, en lugar de hacerlo hacia las técnicas y los procesos que se usan para alcanzar esos resultados.
10. Enfoque de sistemas abiertos. El grado en que la organización vigila los cambios en el entorno externo y responde a ellos.

La cultura consta de creencias, valores y normas esenciales. Los dos primeros definen lo correcto y lo incorrecto, lo que es importante y lo que no cuenta; las normas prescriben cómo conducirse en diversas circunstancias, cómo tratar las distintas cuestiones.

La cultura organizacional es el resultado de las decisiones tomadas y los acontecimientos que han conformado el modo de pensar y operar de la empresa. Cada nueva decisión estratégica es un intento por influir en esa cultura o en la forma de desempeñarse para conseguir los resultados deseados; si la cultura no respalda las nuevas estrategias, casi nunca será posible ponerlas en práctica. La cultura organizacional debe estar "a tono", armonizada con las estrategias.

La cultura de la organización puede tener efecto en su estructura, dependiendo de la fortaleza o la debilidad de su cultura. En las organizaciones que tienen una cultura fuerte, los valores que predominan producen un comportamiento congruente con todo lo anterior; estas culturas fuertes producen previsión, orden y congruencia, sin necesidad de documentos escritos.

Cuanto más fuerte sea la cultura de la organización, menos se tendrán que preocupar los gerentes por crear reglas y reglamentos formales, en cambio, si la cultura de la organización es débil y no tienen valores compartidos que predominen, el efecto en la estructura estará menos claro.

1.4.2 Valores.

Los valores son los estándares persistentes profundamente arraigados que influyen en casi todo aspecto de la vida: juicios morales, respuestas al entorno, compromisos a las metas personales y de la organización. Toda la gente tiene sistemas de creencias según la forma en que se vive; esas creencias y sistema de valores están profundamente conectados. Las personas se motivan y toman decisiones con base a estos sistemas de creencias y valores, y a menudo, estos valores son inconscientes.

La importancia de los valores es que ayuda al estudio del comportamiento humano dentro de una empresa, ya que constituyen las bases para el entendimiento de las actitudes y motivaciones, además influyen las percepciones de cada persona. Los individuos entran a una organización con nociones preconcebidas de lo que “debe” y “no debe” hacerse; estas nociones no están libres de valor, al contrario, contienen interpretaciones de correcto e incorrecto, además implican que ciertos comportamientos o resultados se prefieren sobre otros.

Casi todos los equipos de trabajo tienen una diversidad de valores y creencias, y para trabajar mejor en equipo y tomar decisiones que lleven al compromiso y acción, es necesario ver el rango de valores que influyen en el proceso de toma de decisiones y encontrar la manera de establecer las prioridades y aclarar los valores utilizados.

Los valores generalmente influyen en las actitudes y el comportamiento, y constituyen una fuente de fortaleza porque dan a la gente el poder para emprender la acción. Incluyen un elemento de juicio en el que se transmiten ideas de un individuo como lo que es correcto, bueno o deseable, y son profundos y emocionales y, a menudo, es difícil cambiarlos.

Dichos valores son la esencia de la filosofía de una organización para lograr el éxito, son el cimiento de su cultura. Los valores proporcionan a los empleados un sentido de dirección común y lineamientos para la conducta diaria; muestran lo que la organización premia y lo que sanciona. Los valores proceden de los individuos o de la propia organización.

Para crear una atmósfera de compromiso, es importante que la gente sienta que lo que hace va más allá de las actividades inmediatas para afectar a los demás en un modo positivo y profundo, se necesita ver la conexión entre las acciones y un propósito mayor.

La misión, valores y visión compartidos reúnen a la gente, unen y proveen el enlace entre las distintas personas y actividades. Una esencia compartida es la expresión de lo que la gente tiene en común, aquello de lo que se compromete en comunidad. La gente que comparte los valores o la visión tiene más posibilidad de hacerse responsable; tiene más posibilidad de retar a los límites de la convención. En empresas donde se desarrolla esta esencia, la gente no supone que es impotente, cree que tiene el poder para contribuir directamente.

Conforme los empleados adquieran mayor responsabilidad, tomando decisiones más complejas y de mayor alcance, el credo de los valores de la organización se volverá un estándar esencial para la conducta, pues éstos son los motivadores más profundos y poderosos de la acción personal, dan energía, motivan e inspiran. Los mayores logros de la gente y las empresas surgen cuando se sienten inspirados para lograr algo que satisfaga sus valores más altos. Los valores están en la raíz de todo el aprendizaje.

Cuando se trabaja en un ambiente donde las actividades laborales están alineadas con lo que una persona considera importante, parece emerger su energía, motivación, deseo y voluntad de lograr incluso las tareas más difíciles; por lo tanto, aclarar los valores personales y laborales puede ser un gran recurso para la organización. Muchos de los valores se comprenden, pero rara vez se expresan, haciendo necesario que salgan a la luz para realzar el acuerdo y la conexión.

Algunos valores en los negocios son la *calidad*, la *eficiencia* en los costos, *ser líder* del mercado y, el *servicio* al cliente es importante. Entre los valores personales encontramos el *derecho a tratar y a equivocarse*, la *seguridad* y, el *trabajo en equipo* es importante.

Ejemplo de un valor:

“Responsabilidad: sólo puede residir y ser inherente de un solo individuo. Puede compartirla con otros, pero su porción no se verá disminuida. Puede delegarla pero aún así permanecerá con usted. Puede rechazarla, pero no podrá despojarse de ella”³⁸.

³⁸ Hyman Rickover, U.S.N., National Association of Concessionaries, 2002.

1.4.3 Políticas.

Cuando la gente se reúne en grupos, se ejercerá poder y cuando los empleados en las organizaciones convierten su poder en acción, se dice que están comprometidos en la política. Aquellos con buenas habilidades políticas tienen la habilidad de usar sus bases de poder con eficacia³⁹.

Las políticas se han enfocado en el uso del poder para afectar la toma de decisiones o en el comportamiento de los miembros que tienen un objetivo egoísta y que no está permitido por la organización.

Dentro de una organización, se definirá el comportamiento político como aquellas actividades que no se requieren como parte del papel formal en la empresa, pero que influyen, o tratan de influir en la distribución de los beneficios y los perjuicios dentro de la misma. Fungen como guía básica que sirve como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

La mayoría de las acciones políticas organizacionales son de carácter legítimo (política normal cotidiana como quejas con el superior, formar coaliciones, pasar por alto la línea de mando, etc); las razones son pragmáticas, las formas ilegítimas extremas de comportamiento político (el sabotaje, la delación y las protestas simbólicas, etc) conllevan el riesgo real de perder la pertenencia a la organización o de sufrir sanciones extremas para aquellos que la ponen en práctica, sin tener el suficiente poder para asegurarse de que funcionen.

Los factores que contribuyen al comportamiento político se derivan algunos de cualidades específicas de la gente que trabaja en las organizaciones; otros son el resultado de la cultura organizacional o el ambiente interno.

³⁹ Stephen P. Robbins, cit. p. 410. Loc. cit. de Mintzberg, *Power In and Around Organizations*, p. 26.

1.4.4 Normas.

Las normas son estándares aceptables de comportamiento que son compartidos por los miembros del grupo; éstas dicen a los miembros lo que deben y lo que no deben hacer en ciertas circunstancias. Actúan como medios para influenciar el comportamiento de los miembros del grupo, con un mínimo de controles externos. Las normas difieren entre grupos, comunidades y sociedades, pero todos las tienen.

Las normas formalizadas están escritas en manuales organizacionales estableciendo reglas y procedimientos que los empleados deben seguir; la gran mayoría de las normas en las organizaciones son informales.

Las normas pueden ser caracterizadas como “reglas de manejo” para la conducta establecidas por la forma de interpretar y seguir los valores básicos, así como por las relaciones, la estructura de la organización y el sistema.

Se pueden encontrar *normas negativas* como: no corras riesgos, sigue las instrucciones al pie de la letra para estar a salvo y, si cometes un error, te castigarán; ejemplos de las *normas positivas* son: podrías correr riesgos, eres responsable personalmente y, los cambios significan desarrollo personal.

Las normas negativas pueden generar emociones y sentimientos negativos que muchas veces obstaculizan la creatividad y el crecimiento. Por el contrario, las normas positivas crean emociones y sentimientos positivos que hacen que la gente se atreva a emprender tareas desafiantes y a dar de sí. Uno de los objetivos estratégicos más importantes de la alta dirección, además de crear y comunicar la visión y el propósito de la empresa, es establecer los valores básicos y asegurarse de que se sigan y de que impongan normas positivas.

El conjunto de un grupo de trabajo es como las huellas digitales de un individuo, cada uno es único. Sin embargo, todavía existen algunas clases comunes de normas que aparecen en la mayoría de los grupos de trabajo:

Normas de desempeño: La característica de estos grupos de trabajo es que proporcionan a sus miembros pistas explícitas de qué tan duro deberían trabajar, cómo deben realizar el trabajo, cuál es el nivel de producción, cuáles son los niveles apropiados de retraso y similares.

Estas normas son extremadamente eficaces al afectar el desempeño individual del empleado; son capaces de modificar significativamente el pronóstico del desempeño que estaba basado tan sólo en la habilidad del empleado y el nivel de motivación personal.

Normas de apariencia: Esta clase incluye factores como el vestido apropiado, la lealtad al grupo de trabajo o la organización, cuándo aparentar que está ocupado o cuándo es aceptable flojear. Algunas empresas tienen reglamentos para el vestido, sin embargo, aún en su ausencia, las normas se desarrollan para dictar la clase de vestido que debería usarse para trabajar.

Presentar la apariencia de lealtad es importante en muchos grupos de trabajo y organizaciones, especialmente entre los empleados profesionales y aquellos en rangos ejecutivos, se considera inapropiado buscar otro trabajo abiertamente.

Arreglo de las normas: Estas normas vienen de los grupos informales de trabajo y regulan las interacciones sociales dentro del grupo. Con quien almuerzan los miembros de un grupo, las amistades dentro y fuera del trabajo, los juegos sociales y similares son influenciados por estas normas.

Normas para la distribución de los recursos: Su origen puede ser en el grupo o en la empresa y abarca elementos como el salario, la asignación de trabajos difíciles y la distribución de nuevas herramientas y equipo.

La forma en que se desarrollan las normas es en forma gradual mientras los miembros del grupo aprenden qué comportamientos son necesarios para que el grupo funcione con eficacia. La mayoría de las normas se desarrollan en una o más de las siguientes formas:

1. *Enunciados explícitos realizados por un miembro del grupo* (supervisor del grupo o un miembro poderoso).
2. *Eventos críticos en la historia del grupo* (antecedentes importantes).
3. *Primacía* (primer patrón de comportamiento establece expectativas del grupo).
4. *Comportamientos resultado de situaciones pasadas* (expectativas de un grupo que forman parte hacia otro donde fueron miembros).

Pero los grupos no hacen valer o establecen las normas en cada situación aceptable; las normas que un grupo hará valer tenderán a ser aquellas que son importantes, y para que una norma sea importante se debe hacer lo siguiente:

- a. *El hecho de que facilite la supervivencia del grupo* (protegerse entre ellos mismos).
- b. *El hecho de que aumente la productividad de los comportamientos de los miembros* (anticiparse a la acciones y preparar respuestas apropiadas).
- c. *El hecho de que reduzca los problemas vergonzosos interpersonales de los miembros de un grupo* (asegurar la satisfacción y prevenir la incomodidad).
- d. *El hecho de que permita a los miembros expresar los valores centrales del grupo y clarificar lo que es distintivo acerca de la identidad del grupo* (para ayudar a consolidar y a mantener el grupo).

Una persona como miembro de un grupo deseará la aceptación de los demás elementos, debido a ello es susceptible de estar conforme con las normas del grupo o adecuarse a ellas. Existe una evidencia considerable de que los grupos pueden poner grandes presiones a los miembros para que cambien sus actitudes y comportamientos de conformidad con el estándar del grupo.

Así pues, la gente está de conformidad con los grupos importantes a los cuales pertenecen o esperan pertenecer y uno de esos grupos importantes son los grupos de referencia, los cuales se caracterizan por que una persona se define a sí misma como un miembro, o como alguien a quien le gustaría ser un integrante; y la persona siente que otros elementos son significativos para ella.

SEGUNDA PARTE. MANUALES ADMINISTRATIVOS.

Capítulo II. Generalidades de un manual administrativo.

Debido a la complejidad que las empresas han presentado en su estructura, operación y recursos, resulta necesario contar con manuales administrativos que apoyen la atención del quehacer cotidiano, ya que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de un organismo social (antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Los manuales administrativos, considerados como *otra técnica de organización*, son los que se encargan de reunir documentos detallados que contienen información acerca de la forma en que una empresa se ha organizado. De acuerdo a su contenido se clasifican en:

- a) Manuales de políticas,
- b) De puestos,
- c) De procedimientos,
- d) Departamentales,
- e) De bienvenida,
- f) De **organización**,
- g) De contenido múltiple y
- h) De técnicas.

Los manuales representan una gran ventaja para una empresa, ya que son muy útiles por que:

- ✓ Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.
- ✓ Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.
- ✓ Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.
- ✓ Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.
- ✓ Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.
- ✓ Son una base para el mejoramiento de sistemas.
- ✓ Reducen costos al incrementar la eficiencia.

Existe un formato para los manuales, donde el contenido se divide de acuerdo con una clasificación primaria de temas como son: índice, objetivos y antecedentes del manual, cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente, nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del manual, debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible, debe contener una redacción clara, concisa y ordenada, y debe complementarse con gráficas.

2.1 Definición.

La gente interesada en conocer con detalle la naturaleza y funcionamiento de una empresa, se encontrará probablemente con limitantes como el que un organismo social no cuenta con ningún documento descriptivo ó que sólo dispone de un documento tan voluminoso que no motiva en absoluto a consultarlo.

Lo ideal sería que toda organización de tamaño pequeño, mediano o grande dispusiera de alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil entender tanto para el director como para los trabajadores de menor rango y aún para personas ajenas a la empresa.

El documento elaborado sistemáticamente para satisfacer la necesidad de las organizaciones es el *manual de organización*; éste expone con detalle la estructura de la organización, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa, por lo general contienen gráficas de organización y descripción de puestos.

Un manual de organización complementa detalladamente la información que bosqueja un organigrama, y es éste motivo de investigación y desarrollo para proponer su implementación a la empresa Autocentro Camelinas, S.A. de C.V.

2.1.1 Objetivos de un manual de organización.

El propósito fundamental de un manual de organización es el de estructurar y describir las funciones y departamentos de un organismo social, así como determinar actividades específicas y los rangos de autoridad de cada persona involucrada en la misma organización.

Dichos objetivos son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

2.1.2 Importancia de un manual de organización dentro de una empresa.

Dado que la función principal de un director es organizar, delegar, supervisar y estimular, hace evidente que exista una secuencia de acciones a seguir como lo siguiente:

- a) Antes de delegar los puestos de trabajo es necesario organizar los recursos con que cuenta la empresa.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe preceder al acto de supervisión.
- c) Los jefes deben delegar y vitalizar las normas de actuación, reconocer y recompensar la ejecución del trabajo para motivarlos.

Organizar no sólo implica desarrollar un manual de organización, también se debe ocupar de centralizar los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

Algunos manuales sólo contienen organigramas, otros también contienen gráficas y material con el que se desea indicar los objetivos de la empresa, los canales de comunicación, las bases sobre las que se diseñó la estructura orgánica, las relaciones del personal con autoridad de línea y de asesoría, así como los deberes y responsabilidades de cada puesto específico.

Un manual de organización explica los detalles más importantes de un organismo social y representa el producto final tangible de la planeación organizacional; cuando no se cuenta con uno o no está actualizado, se supondrá que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

Concluyendo, un manual de organización es importante por que ayudará a las empresas a sentar las bases por la cuál se creó, impulsará su centro para lograr sus metas y unificará criterios para trabajar por un mismo fin.

2.1.3 Tipos de manuales de organización.

Cada manual puede clasificarse de acuerdo al criterio que se tome como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, el personal al que va dirigido; considerando en este caso el primer criterio:

Manuales generales de organización. Abarcan toda una empresa y por lo general, contienen una parte en la que incluyen los antecedentes históricos de la organización.

Manuales específicos de organización. Se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o un área de la empresa, contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

2.1.4 Preparación del manual.

Para realizar un manual de organización, el primer paso es determinar lo que se desea alcanzar, y para ello es necesario contestar las siguientes preguntas:

¿Cuál es el objetivo de la empresa al crear este manual?

Uno de los propósitos puede ser asegurarse de que todos los gerentes de área y jefes de departamento conozcan adecuadamente la estructura organizacional, también podría ser que la dirección está en vías de introducir un nuevo sistema de organización.

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

El manual puede ser útil para que los usuarios comprendan un nuevo sistema de organizar con rapidez y facilidad, o servir como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.

¿Qué se espera lograr con este manual?

Además de alcanzar los objetivos de la empresa, el manual debe ayudar también a su departamento, pues servirá como herramienta de planeación organizacional. Una vez que se han determinado los objetivos del manual, se deberán poner por escrito, ayudando así al usuario a aclarar pensamientos y asegurar que se comporte de una manera específica.

2.1.5 Contenido de un manual de organización.

Un manual de organización es un documento que sirve como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada de los recursos humanos y, en consecuencia, facilitan lograr los objetivos que trata de alcanzar una determinada empresa.

El contenido varía de acuerdo al tipo y la cantidad de material que se desea señalar, el cual puede ser información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puesto cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.

Los apartados que deberá contener un manual de organización para que tenga una presentación uniforme son los siguientes:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción (Objetivo del manual, ámbito de aplicación, y autoridad).
4. Directorio.
5. Antecedentes históricos.
6. Base legal (organismo público).
7. Organigrama.
8. Funciones.

A continuación se explicará con detalle cada apartado:

1. IDENTIFICACIÓN.

Este manual debe incluir los siguientes datos (formato no. 1):

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe indicarse el nombre de la unidad a que se refiere).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

Formato no. 1

Logotipo 	Nombre de la organización AUTOCENTRO CAMELINAS, S.A. DE C.V.		Fecha	
	Manual de organización (General o específico)		Página	De
			Sustituye a:	
			Página	De
		De fecha		

Nombre del apartado específico
Empty space for specific section name

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

2. ÍNDICE O CONTENIDO.

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento; es decir, la versión pulida de su esquema en donde se incluyen números de formato de referencia. Para desarrollar la tabla de índice o contenido se debe:

- Proporcionar detalles. No debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, también debe incluir los conceptos que se incluyen en cada sección.
- Dar referencia apropiada para cada concepto de la tabla de contenido, dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica.
- Usar espacios en blanco, sangrías o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Al usar amplios espacios en blanco, los usuarios encontrarán con mayor facilidad los temas en la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos, de esta manera los usuarios podrán enlazar más fácilmente los conceptos con sus números de referencia.
- Usar minitablas de contenido para ayudar a los usuarios, donde enuncien todos los temas de una determinada sección y se coloca al principio de cada una.

EJEMPLO DE TABLAS DE CONTENIDO

MODELO 1

01 Identificación
10 Índice
20 Introducción
30 Directorio
40 Antecedentes históricos

MODELO 2

Título

1. Identificación
2. Índice
 - 2.1 Tabla de contenido
 - 2.2 Índice
3. Introducción
 - 3.1 Objetivo del manual
 - 3.2 Ámbito de aplicación
 - 3.3 Autoridad
 - 3.4 Como usar el manual

3. PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN.

Sección en donde se explica qué es el manual, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él. También debe informar sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará y, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Es conveniente que contenga un mensaje de alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico.

Es importante que dicha introducción sea breve, que indique al usuario el tema del manual, cómo les afecta y cómo pueden usarlo, la naturaleza de la introducción dependerá del tipo de manual que se prepare.

Algunos aspectos como los siguientes deben considerarse al realizar un manual de este tipo:

- ~ *Objetivo del manual.* Haciendo observaciones breves y precisas, se describirá lo que el organismo espera lograr por medio del manual.
- ~ *Ámbito de aplicación.* Explicar brevemente lo que abarca el manual, combinando de preferencia los propósitos y el ámbito de aplicación.
- ~ *Autoridad.* Mencionar la aprobación final, se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas.
- ~ *Cómo usar el manual.* Es la parte más importante en la introducción, por que indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizarlo. Este aspecto debe incluir:
 - a. Un examen breve del formato.
 - b. Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios.
 - c. El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios, correcciones o recomendaciones.
 - d. Una explicación de las claves o los símbolos especiales.
 - e. Una breve descripción de las características especiales como puede ser un glosario.

4. DIRECTORIO.

En este apartado se debe indicar los nombres y cargos de los funcionarios principales comprendidos en el manual (formato no. 2), así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pudiendo incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención. La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Comúnmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que en los específicos se establece de acuerdo con la amplitud de su estructura y/o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de presentación respete el orden de la estructura orgánica, siendo opcional su integración en el manual.

Ejemplo de un directorio es el siguiente:

01	Consejo Administrativo
10	Gerente General Ing. Hernán Salgado Campuzano
10.1	Finanzas Lic. Ma. Fernanda Salgado Silva
10.2	Crédito y Cobranza Lic. Fabiola Salgado Campuzano
10.3	Contabilidad C.P. Blanca Alcantar Guerrero
21	Facturación C.P. Blanca Medrano Medrano
30	Servicio Automotriz Ing. Marcos Ortiz Alcauter

5. ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

Descripción de la creación de la empresa o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, ley o decreto por el que ésta se creó (organismo público), evolución y cambios significativos registrados.

6. LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.

Este apartado se realiza en caso de ser un organismo público y debe contener una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan las atribuciones o facultades de la entidad.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

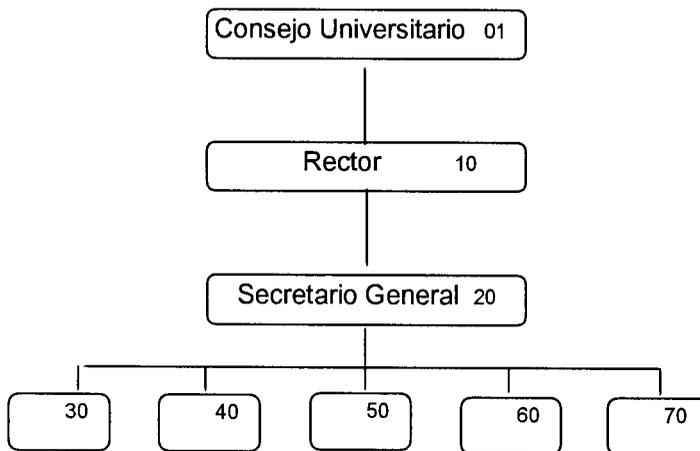
7. ORGANIGRAMA.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría (formato no. 3).

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN
AUTOCENTRO CAMELINAS, S.A. DE C.V.



ORGANIGRAMA
(GENERAL O ESPECÍFICO)



REPRESENTACIÓN GRÁFICA

RESPONSABLE DE SU ELABORACIÓN

FECHA

(ACTUALIZACIÓN, EN SU CASO)

8. FUNCIONES.

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente que en la presentación de las funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- ☆ Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- ☆ Que sigan el orden establecido en la estructura.
- ☆ Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

EJEMPLO:

OBJETIVOS DE LA COORDINACIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
<ul style="list-style-type: none">▪ Impartir la educación superior para formar profesionales a nivel de maestría en administración.▪ Ubicar la enseñanza a nivel de maestría para satisfacer demandas del medio ambiente.▪ Contribuir a la formación de profesores e investigadores para elevar el nivel académico de las licenciaturas.▪ Promover el intercambio de experiencias con otras instituciones de educación superior para actualizar los planes y programas de estudio.▪ Promover y desarrollar actividades de investigación administrativa para atender problemas regionales.

DENOMINACIÓN DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA	FUNCIONES QUE REALIZA
1.0 Coordinación de la unidad de estudios de postgrado.	<ul style="list-style-type: none">▪ Planear, organizar, dirigir y controlar actividades necesarias de la unidad.▪ Desarrollar planes y programas de estudio que específicamente se han determinado e implantado.▪ Coordinar el establecimiento de objetivos de aprendizaje.▪ Realizar estudios necesarios y proponer las modificaciones para estar actualizados.▪ Seleccionar al personal docente.▪ Planear, programar y controlar las prácticas escolares de materiales que así lo ameriten.▪ Programar conferencias, seminarios y cursos especiales.▪ Contribuir y asesorar a los alumnos en la preparación de tesis de grado.▪ Fomentar la investigación administrativa.▪ Elaborar informes semestrales de actividades.

ATRIBUCIONES.⁴⁰

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, el cual incluye la siguiente información (formato no. 4):

- ◇ Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.).
- ◇ Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- ◇ Funciones generales y específicas.
- ◇ Responsabilidades o deberes.
- ◇ Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- ◇ Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Dicha descripción debe corresponder con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

⁴⁰ Enrique Benjamín Franklin, "Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura", Ed. Mc Graw Hill, México, 1998, pp. 151 – 157

Logotipo 	Nombre de la organización AUTOCENTRO CAMELINAS, S.A. DE C.V. Manual de organización (General o específico)	Fecha	
		Página	De
		Sustituye a:	
		Página	De
		De fecha	

Descripción de puestos

Identificación y relaciones

A) Identificación

1. Nombre del puesto
2. Número de plazas
3. Clave
4. Ubicación (física y administrativa)
5. Tipo de contratación

B) Relaciones de autoridad

7. Jefe inmediato
8. Subordinados directos
9. Dependencia funcional

Propósito del puesto

Funciones generales

Funciones específicas

Responsabilidad

Comunicación

1. Ascendente
2. Horizontal
3. Descendente
4. Externa

Especificaciones del puesto

1. Conocimientos
2. Experiencia
3. Iniciativa
4. Personalidad

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Capítulo III. Generalidades de un manual de procedimientos.

3.1 Definición.

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones encadenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento puede incluir la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

Contar con una descripción de los procedimientos permite comprender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

Tanto la *identificación* (formato no. 5), el *índice o contenido*, así como el *prólogo y/o introducción* se forman de igual manera que en un manual de organización; los demás conceptos que integran un manual de procedimientos son los siguientes:

- a. **OBJETIVO(S) DE LOS PROCEDIMIENTOS.**⁴¹ Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- b. **ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS.** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- c. **RESPONSABLES.** Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- d. **POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN.** En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.
- e. **CONCEPTO(S).** Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.

⁴¹ Enrique Benjamin Franklin, op. cit. pp. 160 – 163.

- f. **PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES).**
Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo (formato no. 6).

Cuando la descripción del procedimiento es general, y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.

La forma más recomendable para el llenado de la descripción de operaciones es como el siguiente instructivo:

INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DE LA DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES.

1. **Logotipo de la organización.**
Símbolo que identifica a la organización.
2. **Denominación.**
Nombre de la organización y del documento.
3. **Procedimiento.**
Nombre del procedimiento, el cual describe la materia a que se refiere.
4. **Fecha.**
Fecha en que se terminó la elaboración del procedimiento: día (número arábigo), mes (número romano) y año (número arábigo).
5. **Página núm. X de Y**
En la que X es el número progresivo de las hojas en que se diagrama el procedimiento y en donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento y que se repite hasta igualar a X.
6. **Sustituye.**
Fecha y página que reemplaza la nueva hoja (en caso necesario). Este espacio se completa exactamente en los términos anotados en los puntos 4 y 5.
7. **Número de operación.**
Se enumera en forma progresiva y en orden cada una de las operaciones que conforman el procedimiento.
8. **Responsable (s).**
Nombre de la unidad administrativa, órgano o puesto responsable de realizar cada operación.
9. **Descripción.**
Expresión del contenido de cada operación del procedimiento. Incluye el nombre y clave de la(s) forma(s) utilizadas.
10. **Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.**
Nombre y firma de la unidad o puesto encargada de preparar, revisar y aprobar el procedimiento.
11. **Clave de la forma.**
En primer término las siglas de la organización, en segundo las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, en tercer lugar el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o una diagonal.

Formato no. 5

Logotipo 	Nombre de la organización AUTOCENTRO CAMELINAS, S.A. DE C.V. Manual de procedimientos (General o específico)	Fecha	
		Página	De
		Sustituye a:	
		Página	De
		De fecha	

Nombre del apartado específico
Empty space for specific section name

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

Formato no. 6

Logotipo (1) 	Nombre de la organización AUTOCENTRO CAMELINAS, S.A. DE C.V.	Fecha (4)
	Manual de procedimientos (2)	Página (5) De
		Sustituye a:
		Página (6) De
		De fecha

Nombre del procedimiento (3)		
No. Operación (7)	Responsables (8)	Descripción (9)
(10)		

Elaboró	Revisó	Autorizó
---------	--------	----------

(11) Clave

- g. **FORMULARIOS O IMPRESOS.** Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

- h. **DIAGRAMAS DE FLUJO.** Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión; para esto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados. (Estos se mostraron en el capítulo anterior).

- i. **GLOSARIO DE TÉRMINOS.** Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y métodos de elaboración de los manuales procedimientos, que sirven de apoyo para uso o consulta.

TERCER PARTE. PROCEDIMIENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Capítulo IV. Implementación de un manual de organización.

4.1 Pasos para elaborar la planeación estratégica.

La forma recomendable para elaborar la planeación estratégica de una organización es como se muestra a continuación:

4.1.1 Misión.

Para desarrollar una misión, se sugiere contestar las siguientes preguntas⁴² que resultan útiles para guiar al individuo a dicha búsqueda, y para las cuales se deberán disponer de unas cuantas horas ininterrumpidas.

Desarrolle su propia ***misión personal***

2. ¿Cuál es mi propósito básico en el trabajo que hago?
3. ¿Cuál es mi propósito básico en la vida?
4. ¿Cuáles son los aspectos únicos que apporto al trabajo?
5. ¿Cuáles son los valores más importantes para lo que hago?
6. ¿Qué consideraciones críticas tengo en cuenta (por ejemplo familia, comunidad, localización geográfica y demás) cuando desarrollo mi misión?

Realizar las siguientes preguntas en una hoja de trabajo, ayudará expresar lo que se entiende por misión.

Hoja de trabajo de la ***misión personal***.

1. Según usted, ¿cuál es su misión?
2. ¿Por qué lo dice?
3. ¿Cuál es el verdadero propósito de lo que hace?
4. Ahora tómese un poco de tiempo para modificar su misión personal con base en lo que descubrió arriba. La declaración de mi misión personal...

Una vez que se ha definido las actividades de la organización y el propósito para la cual existe, será más fácil formar la misión:

Una misión de la organización debe tener:

Lo que usted hace:

Para quién:

La singularidad de usted:

Elaborar una hoja de trabajo donde recabe información, ayudará a desarrollar la misión del grupo:

Hoja de trabajo de la **misión de la organización**.

1. ¿En qué negocio(s) está usted?
2. ¿Quiénes son sus clientes?
3. ¿Qué valor agregado reciben los clientes de su compañía o grupo?
4. ¿Qué contribución está haciendo su compañía o grupo a la sociedad como un todo?
5. ¿En qué es especialmente buena su compañía o grupo? (productos/servicio/fortaleza).
6. ¿Cómo se distingue y es única?

En el caso de organizaciones que han desarrollado diferentes misiones y ninguna de ellas define la esencia real de la empresa, las siguientes preguntas orientarán de una mejor manera para encontrarla:

Misiones... demasiadas misiones.

- ¿Qué haríamos si desapareciera el 70 por ciento de nuestros recursos?
- ¿De todos modos la compañía estaría haciendo esto?

4.1.2 Visión.

Las siguientes preguntas, ayudarán a crear la visión organizacional a partir de experiencias vividas.

El poder de la imaginación preferida.

- ¿Qué recuerdo le evoca un sentimiento positivo?
- ¿Qué recuerdo le evoca un sentimiento negativo?

Teniendo debates y haciendo partícipes a todos los que interactúan con la empresa como son clientes, proveedores, algún representante de la sociedad, empleados de otros grupos y demás, logrará conocer la perspectiva de cada uno; con la siguiente pregunta sabrá qué perciben como su futuro óptimo, y lo ayudarán a encontrar de una forma más fácil su visión.

¿Qué debe incluirse en su proceso de visión?

Recordando experiencias pasadas, aunque hayan ocurrido mucho tiempo atrás, es otra forma que ayudará a crear la visión:

Haga una lista de experiencias pasadas con la visión.

- ¿Qué tuvieron de memorables?
- ¿Cómo se iniciaron estas experiencias?
- ¿Qué las sostuvo?

La imaginación aumenta con un estado mental relajado, debe darse tiempo para soñar; permita que la mente pase de concentrarse en todos los particulares de la empresa hasta llegar a algún tiempo en el futuro.

Imagínese a sí mismo, su equipo u organización dentro de tres a cinco años, recibiendo un premio por un logro. ¿Por qué es el premio? ¿Cuál fue el logro?

Otro modo de visualizar el futuro es elegir uno de los valores clave de la compañía o grupo y permitirse imaginar cómo personifica este valor desde el momento en que ingresa en su oficina hasta que regresa a casa por la tarde.

Dibuje un símbolo que represente una forma de mostrar dónde estará cuando logre su visión.

Visualización.

- Si pudiéramos ser lo que queremos dentro de cinco años, ¿qué seríamos?
- ¿Cómo sabríamos que ya llegamos?
- ¿Cuál sería una extensión para nosotros?
- ¿Qué clase de organización queremos ser?
- ¿Realmente qué queremos hacer o crear?
- ¿A qué valdría la pena comprometernos en los próximos 10 años?
- ¿Cómo nos diferenciamos de nuestros competidores?
- ¿Cuáles son las cosas correctas que debemos hacer?

Crear una línea de tiempo donde establezca un horizonte y concentre su razonamiento usando una o más de las herramientas para la visualización, ayudará a concentrarse en dónde querría que estuviera su empresa para un determinado período, por tal razón, describir lo siguiente ayudará:

Qué visión está creando para los próximos:

Dos años:

Cinco años:

Diez años:

Otro apoyo para ordenar las ideas es usar la siguiente estructura:

	Ahora	Futuro
Negocio o productos		
Mercados		
Relaciones principales		
Capacidad de la organización		
Cultura		
Aptitudes		
Procesos		
Conducta		
Estructura		
Misión		

4.3 Cultura organizacional.

Para identificar en qué clase de cultura organizacional se encuentra una persona, se recomienda contestar las siguientes preguntas⁴⁴.

Para los siguientes enunciados, encierre en un círculo el nivel de acuerdo o desacuerdo en que usted se encuentra personalmente.

MA = Muy de acuerdo
A = De acuerdo
I = Incierto
D = En desacuerdo
MD = Muy en desacuerdo

1. Me gusta ser parte de un equipo y que mi desempeño se evalúe en términos de mi contribución al equipo.
2. Ninguna de las necesidades de la persona deben ponerse en riesgo a fin de que el departamento logre sus metas.
3. Me gusta la emoción y la excitación de tomar riesgos.
4. Si el desempeño en el puesto de una persona no es adecuado, es irrelevante cuánto esfuerzo haga.
5. Me gusta que las cosas sean estables y predecibles.
6. Prefiero a los gerentes que proporcionan explicaciones detalladas y racionales de sus decisiones.
7. Me gusta trabajar donde no haya tanta presión y donde la gente sea amigable.

4.3.1 Valores.

Los valores de una compañía – lo que representa, aquello en lo que su gente cree – son cruciales para su éxito competitivo. En efecto, los valores impulsan la empresa⁴⁵.

¿Qué significa el trabajo que usted hace?

Valores de la gente que he admirado.
Cómo puedo actuar de acuerdo con estos valores.

Recuerde algunas de las reglas que se utilizaron en sus empleos anteriores.
Ahora vea cuáles valores respaldan a estas reglas. Haga una lista de algunos valores que pueden guiar sus acciones en el trabajo.

Valores inconscientes en mi grupo/equipo/organización.

⁴⁴ Stephen P. Robbins, "Comportamiento Organizacional", Ed. Prentice-Hall Pearson, México, 1999, p. 617.

⁴⁵ Cynthia D. Scott, M.B.A., Ph.D., Dennis J. Jeffrey, Ph.D., Charles D. Fisher, M.A., p. 12.

Preguntas para que un grupo aclare los valores

- ¿Qué representamos?
- ¿Qué conductas reflejarían estos valores?
- ¿Cómo tratamos a nuestros empleados?
- ¿Cómo tratamos a nuestros clientes?
- ¿Qué queremos decir con conducta ética?
- ¿Cuáles valores fundamentales nos importan más que las ganancias?
- ¿Cómo queremos tratarnos mutuamente en el trabajo?
- ¿Qué ofrecemos a nuestros empleados por su esfuerzo laboral?
- ¿Cómo queremos que nos vea la comunidad?
- ¿Qué actitudes y conducta en los empleados queremos recompensar?

Mis cinco valores más importantes

Valores en acción

Después de escribir cada valor, escriba un ejemplo específico de cómo lo expresa en su trabajo (o en su vida).

- ¿A cuáles valores no se ha dirigido su vida o no se han tomado en cuenta?
- ¿Cuáles valores son los más importantes para usted en su trabajo?
- ¿Cuáles son los valores más importantes para su vida personal o familiar?
- ¿Cuáles valores reciben su mayor atención en su lugar de trabajo?

- ¿Cuáles son algunas de las similitudes en su grupo?
- ¿Cuáles son algunas de las diferencias?

1. Seleccione sus valores clave.

Valores que quiero que se expresen en el trabajo.

2. Cómo compartir los valores clave.

Valores clave para este grupo.

3. Cómo clasificar los valores fundamentales del equipo.

Nuestros valores fundamentales clasificados en orden de importancia son:

4. Negocien las brechas.

¿Cuáles de los valores no se expresan con suficiente frecuencia?

¿Cuáles valores tienden a ser olvidados?

¿Cuáles valores son pasados por alto en tiempo de presiones?

¿Cuáles valores a veces parecen descartables?

5. Valores no tomados en cuenta o no expresados

Valores que necesita desarrollar el equipo.

6. Generen un credo del grupo.

El credo de nuestro grupo.

7. Cómo relacionar las conductas con los valores.

(Valor del equipo)

Conductas que mostrarían que se apoya este valor.

(Valor del equipo)

Conductas que mostrarían que se apoya este valor.

Valores de la organización.

Valores personales.

Valores a lo largo del ciclo de la vida

Más importantes.

Menos importantes.

4.3.2 ¿Cómo definir las políticas de la empresa?

Para determinar las tendencias políticas de una persona, contestar las siguientes preguntas⁴⁶ ayudará a ello; dichas preguntas representarán el comportamiento o creencia que se tiene, aun si el comportamiento en particular o creencia no está presente todo el tiempo.

1. Usted debería hacer que los demás se sintieran importantes mediante la apreciación franca de sus ideas y su trabajo.
Verdadero () Falso ()
2. Debido a que la gente tiende a juzgarlo cuando lo ven por primera vez, siempre trata de dar una buena impresión.
Verdadero () Falso ()
3. Trata de permitir que los demás hagan la política, es considerado con sus problemas y se resiste a decirle a la gente que está totalmente equivocada.
Verdadero () Falso ()
4. Aprecia las buenas características de las personas que conoce y siempre les da la oportunidad de enmendarse si están equivocadas o cometen un error.
Verdadero () Falso ()
5. Difundir falsos rumores, sembrar información engañosa y dar puñaladas por la espalda son métodos necesarios, aunque un tanto desagradables al tratar con sus enemigos.
Verdadero () Falso ()
6. Algunas veces es necesario hacer promesas que usted sabe no cumplirá o que no podrá cumplir.
Verdadero () Falso ()
7. Es importante llevarse bien con todos, aun con aquellos que en general se les reconoce como charlantes, incisivos o que se quejan de todo.
Verdadero () Falso ()
8. Es vital hacer favores a los demás para que así usted puede recibir otros a cambio, en el momento en que más los solicite.
Verdadero () Falso ()
9. Está dispuesto a comprometerse, en particular con asuntos que son menores para usted, pero de gran importancia para los demás.
Verdadero () Falso ()
10. En los temas polémicos, es importante que retrase o evite su involucramiento, de ser posible.
Verdadero () Falso ()

⁴⁶ Stephen P. Robbins, cit. p. 427

Contestando las siguientes preguntas⁴⁷, identificará qué tan político es su lugar de trabajo; use la siguiente escala:

FD = Fuertemente en desacuerdo
D = Desacuerdo
I = Inseguro
A = De acuerdo
FA = Fuertemente de acuerdo

1. Los gerentes usan a menudo el sistema de selección para contratar sólo a la gente cuando sabe que puede ayudarlo en el futuro.
2. Las reglas o políticas concernientes a los excesos y al salario son justas; es la manera en que los supervisores aplican tales políticas supervisoras lo que es injusto y convenenciero.
3. Las calificaciones de desempeño que la gente recibe de sus supervisores reflejan más la "agenda personal" de los supervisores que el desempeño actual del empleado.
4. Aunque mucho de lo que mi supervisor haga aquí parece estar dirigido a ayudar a los empleados, su intención real es protegerse él mismo.
5. Hay camarillas o "grupos internos" que obstaculizan la eficiencia aquí.
6. Mis compañeros se preocupan sólo por ellos mismos, no ayudan a los demás.
7. He visto gente que en forma deliberada distorsiona la información que otros solicitan, ya sea restringiéndola o informándola de manera selectiva con el propósito de obtener algún beneficio personal.
8. Cuando mis compañeros me ofrecen alguna ayuda, esperan conseguir algo.
9. El favoritismo, y no el mérito, es lo que determina quién sobresale en esta empresa.
10. Usted consigue lo que sea si sabe cuál es la persona adecuada a quien pedirlo.
11. Todas, las reglas y políticas concernientes a la promoción y salario son específicos y están bien definidos.
12. Las políticas salariales y de ascenso casi siempre se comunican con claridad en esta organización.

⁴⁷ Stephen P. Robbins, cit. p. 411

CUARTA PARTE. DIAGNÓSTICO.

Capítulo V. Generalidades de la empresa.

5.1 Descripción o giro de la empresa.

Autocentro Camelinas es una empresa dedicada al giro de servicios en el ramo automotriz, la cual ofrece accesorios y realiza mantenimiento de calidad a los automóviles que recibe; dichos servicios son:

- * Afinación de motor
- * Balanceo
- * Reparación de suspensión
- * Mofles
- * Parches
- * Válvulas
- * Cambio de aceite
- * Servicio de grúa
- * Lavado general
- * Revisión de carnet de servicios de agencia por kilometraje
- * Sistema de enfriamiento
- * Alineación
- * Reparación de frenos
- * Rines
- * Llantas
- * Baterías
- * Reparación de dirección
- * Amortiguadores
- * Servicio eléctrico
- * Lubricación general
- * Cerrajería
- * Aire acondicionado
- * Entre otros.

Procurando siempre satisfacer las necesidades de sus clientes, esta empresa otorga un valor agregado a su trabajo, logrando de esta forma confianza y fidelidad de los mismos.

Valor agregado:

- * Lavado
- * Seguro de unidades en el área de servicio
- * Servicio de grúa gratuito
- * Servicio de desponchado gratuito (parches)
- * Rotación de llantas
- * Cambio de líquido de frenos
- * Revisión de puntos de seguridad.

5.2 Historia.

En octubre de 1998 nace Autocentro Camelinas con el fin de ofrecer al mercado de Morelia, Michoacán y sus alrededores un establecimiento que pudiera superar cualquier expectativa de servicio existente al momento de dejar los clientes su automóvil en manos ajenas.

Fue así como el Ing. Hernán Salgado Campuzano precursor de la misma, inicia operaciones contando con 15 años de experiencia que lo respaldaban en el ramo automotriz; la inquietud de ofrecer servicios de alta calidad a todo usuario de automóvil fue lo que lo impulsó para emprender este gran sueño.

Esta empresa ha presentado ciclos de vida con altas y bajas, pero lo que la ha mantenido en el gusto del consumidor es el personal profesional y competente, el trabajo de calidad que realiza y el valor agregado que le dan a cada servicio que llevan a cabo, logrando así fidelidad y confianza en los clientes.

Cumpliendo ya casi 7 años de presencia en el mercado y acumulando más de 20 años de experiencia en el ramo automotriz, Autocentro Camelinas ha logrado ser un Distribuidor Autorizado Goodyear reconocido y prestigiado por las empresas huleras. Actualmente cuenta con una plantilla de 12 trabajadores especialistas en cada una de las áreas que conforman la empresa.

5.3 Identificación.

Razón social. Autocentro Camelinas, S.A. de C.V.

Acto jurídico. Empresa constituida como Sociedad Anónima y formada por tres socios con aportaciones de Capital Variable.

Misión.

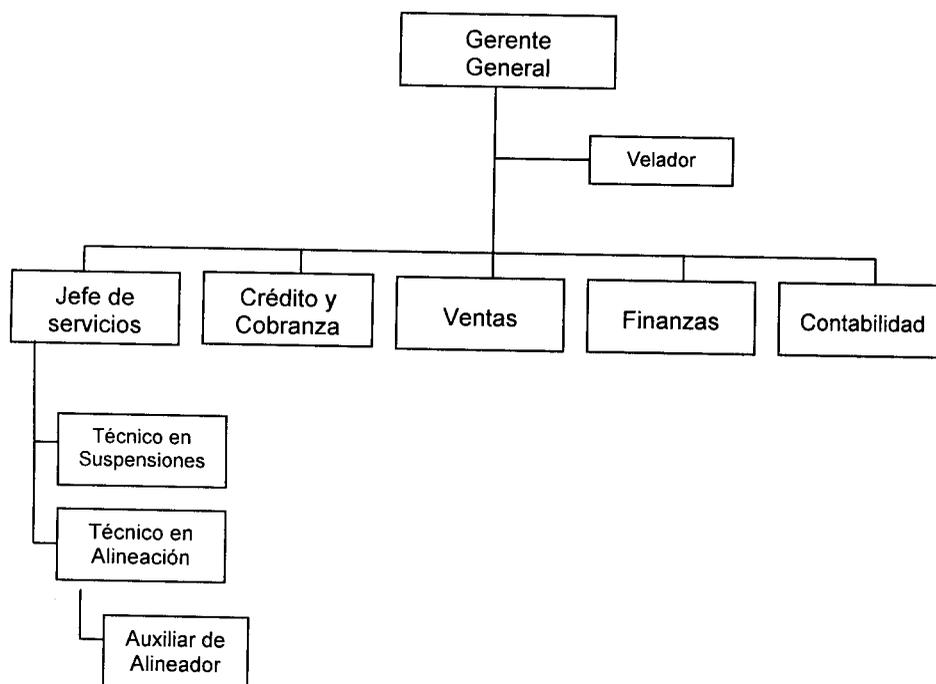
Brindarle al cliente un espíritu de servicio, agregando valor y calidad a cada actividad desempeñada por el personal para el mejoramiento de cada automóvil que llega a sus manos y ofreciendo precios competitivos.

Visión.

Ser una empresa líder en el estado de Michoacán en servicios automotrices, logrando permanecer en el gusto y ser el número uno en la mente del consumidor.

El personal de Autocentro Camelinas se identifica con los ideales de la Dirección, sin embargo no conoce los objetivos y valores; éstos no han sido bien identificados puesto que ha faltado que la Dirección los defina y los de a conocer, de esta forma todas las personas que formen parte de esta empresa sabrán si están dispuestos a compartir los mismos principios y conocer el fin último de la existencia de la organización.

5.4 Organigrama.



5.5 Ubicación.

La ubicación física de esta empresa se definió después de realizar una investigación y haber determinado que el mejor lugar y más estratégico es el siguiente:

Av. Camelinas No. 2098
Fracc. Bosque Camelinas
C.P. 58290
Tels.: 324-5252 y 324-5249
Morelia, Michoacán, México.
Página web: www.autocentrocamelinas.com
E-mail: contacto@autocentrocamelinas.com

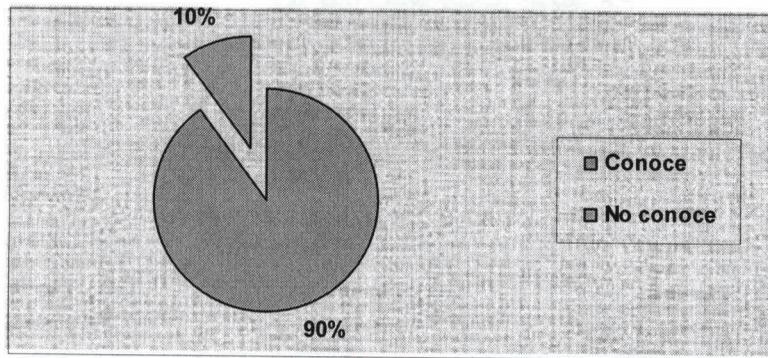
5.6 Encuestas.

El resultado de las entrevistas personales y encuestas aplicadas a todo el personal de Autocentro Camelinas fue el siguiente:

I. ¿Conoce el nombre del puesto que desempeña actualmente?

SI 9

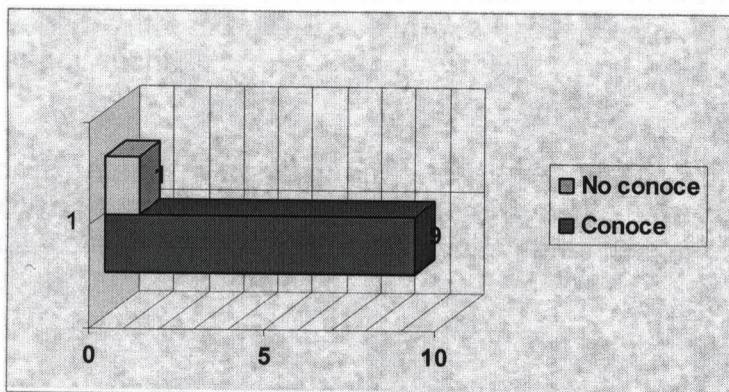
NO 1



II. ¿Conoce las funciones que debe desempeñar en su puesto?

SI 9

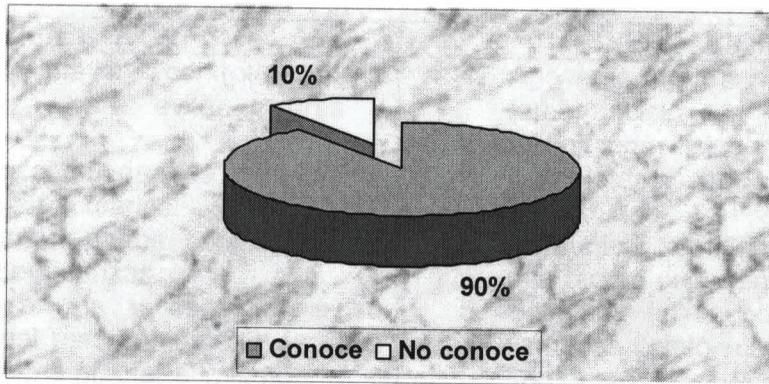
NO 1



III. ¿Conoce el nombre del puesto de su jefe inmediato?

SI 9

NO 1



Diagnóstico final:

El personal de Autocentro Camelinas, S.A. de C.V. a pesar de no conocer con exactitud cuál es la misión, la visión, los objetivos y los valores de la empresa, tiene identificado en un 90% el nombre del puesto que desempeña en la misma, conoce en un 90% cuáles son las funciones que debe llevar a cabo, y sabe en un 90% cuál es el nombre de su jefe inmediato; sin embargo estos datos no son suficientes pues muestran tener conocimiento de lo anterior pero aun así no llevan a cabo las actividades como se deben realizar.

Tienen claro un organigrama como tal, la subordinación existente y las tareas a realizar, pero se presentan prácticas que difieren de las políticas, es decir diferencia entre lo que es costumbre hacer y entre lo que debe hacerse y debe estar por escrito.

Por lo anterior, y considerando que es necesario obtener un diagnóstico más claro, se llevaron a cabo otro tipo de encuestas para conocer la interacción entre unos y otros, conocer las necesidades para mejorar el trabajo e identificar lo que deberá quedar por escrito.

Para ello, se presentó primero el perfil de cada puesto de la organización, dado que no todos lo conocían, una vez enterado de su perfil se buscó interacción con sólo tres personas que tuvieran mayor repercusión con su trabajo y los resultados fueron los siguientes:

RESULTADO DE LAS ENCUESTAS QUE BUSCAN CONOCER LA INTERACCIÓN DEL PERSONAL DE AUTOCENTRO CAMELINAS

IMPLICADO: GERENTE GENERAL

EXPECTATIVAS	OBSERVACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener mayor control de la empresa para evitar errores y olvidos. 2. Organizar su agenda para ubicar sus labores diarias. 3. Programar pagos consultando al área de Finanzas. 4. Estar al día y consultar a su personal para tomar una decisión que podría afectar al mismo. 5. Mantenerse al margen de créditos (previa consulta si es necesario). 6. Análisis de créditos con la persona responsable de ello. 7. Buscar más trabajo para patio. 8. Medir los descuentos que otorga por que el personal cree que son muchos. 9. Respetar y cumplir con las promesas que realiza al personal. 10. Estar al pendiente del personal para saber quien puede recoger mercancía. 11. Completar stock para venta y herramientas. 12. Equilibrar sueldos del personal. 13. Hacerse la cultura de "comunicación" 14. Ser más concreto al dar explicaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyarse con su personal para tomar decisiones. 2. Definir lugar físico para trabajo. 3. Completar herramientas de trabajo. 4. Comunicar créditos y descuentos que otorga el Gerente General. 5. Disminuir (si es posible eliminar) llamadas telefónicas, más aún si son personales. 6. No hacer excepciones con clientes, todos son igual de importantes. 7. Buscar soluciones y no sólo prometer. 8. Al interrumpir el trabajo del jefe de patio, es necesario que la gerencia esté más al pendiente del patio. 9. Respetar los tiempos de los mecánicos (horarios). 10. Tratar cualquier asunto con una sola persona para evitar errores (por ejemplo, en el momento de hacer diagnóstico). 11. Cumplir con cursos de capacitación que el personal requiere (frenos por ejemplo).

IMPLICADO: CRÉDITO Y COBRANZA

EXPECTATIVAS	OBSERVACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Reorganizar la estructura de salidas para cobranza. 2. No tomárselo personal, tomar las cosas con calma y hablarlo bien. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la cobranza en la tarde para tenerla lista en la mañana y así poder salir temprano.

IMPLICADO: FINANZAS

EXPECTATIVAS	OBSERVACIONES
1. Orden con los reportes que Crédito y Cobranza entrega para su análisis (no se traspapelen).	1. Tener clara la información de recuperación de cobranza para otorgar las comisiones correctas.

IMPLICADO: FACTURACIÓN

EXPECTATIVAS	OBSERVACIONES
1. Avisar inmediatamente a Crédito y Cobranza los pagos que recibe en ventanilla.	1. Revisar detenidamente los datos de la factura para ver si son correctos.
2. Pasar diariamente reportes de crédito con las facturas selladas .	2. Mostrar más carácter y desenvoltura para realizar mejor su trabajo.
3. Avisar a Crédito y Cobranza cuando le pidan crédito en ventanilla.	3. Concentrarse más en el trabajo para evitar "se me olvidó".
4. Entregar al final del día el corte de ventas con sus respectivos costos y notas adjuntas a sus facturas.	4. Respetar su puesto al 100% (puntualidad como ejemplo).
5. Realizar los pedidos de refacciones a tiempo.	5. Estar pendiente de que las órdenes de servicio están completas y correctas.
6. Concretarse a consultar precios al momento de realizar cotizaciones para agilizar el trabajo.	6. Estar capacitada en asuntos internos (oficina) y externos (patio).
7. Completar detalladamente las órdenes de servicio para mejorar la información para patio.	

IMPLICADO: JEFE DE PATIO

EXPECTATIVAS	OBSERVACIONES
1. Cumplir con las responsabilidades que tiene como jefe de patio.	1. Pedir a la gerencia y demás personal que eviten las interrupciones, éstas provocan retraso de su trabajo.
2. Ser más accesible con su gente en cuanto a comisiones.	2. Hacer valer su puesto, es decir, cumplir con sus funciones y dar el ejemplo para poder exigir.
3. Compartir conocimientos con su personal.	3. Ser más tolerante.
4. Cumplir con horario establecido (ser puntual).	4. Buscar con la gerencia que el taller esté provisto de las herramientas necesarias para hacer bien su trabajo.
5. Repartir de manera equitativa el trabajo a su personal.	5. Buscar la forma de incentivar a su gente (motivarlos)
6. Tener mayor consideración en el sueldo de su gente.	6. Buscar capacitación técnica (vigente, que esté al día).
7. Ser más creativo para mejorar la atención al cliente y aumentar la productividad.	7. Cumplir al 100% con su perfil de
8. Buscar su lider interior.	
9. Estar en la búsqueda constante de	

<p>calidad en el servicio (y todo lo que implica como imagen del negocio, cero errores, entre otros).</p> <p>10. Estar al pendiente del equipo que requiere mantenimiento y buscar su solución inmediata.</p>	<p>puesto que se le dio a conocer.</p>
---	--

IMPLICADOS: TÉCNICOS

EXPECTATIVAS	OBSERVACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demostrar más entusiasmo con su trabajo. 2. Respetar y cumplir con las decisiones de su jefe inmediato y la gerencia. 3. Mantener orden y limpieza en su área de trabajo. 4. Demostrar mayor compañerismo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evitar juegos que puedan provocar un accidente. 2. Expresar dudas, quejas, sugerencias o comentarios directo con la persona o con la gerencia. 3. Tener iniciativa para tomar sus propias decisiones (hasta donde llega su límite de acción).

IMPLICADO: TÉCNICO SUSPENSIONISTA

EXPECTATIVAS	OBSERVACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poner más entusiasmo en su trabajo por que necesita mejorarlo. 2. Realizar su trabajo completo y correcto (diagnósticos como ejemplo). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tener iniciativa para realizar su trabajo sin necesidad de estar consultando todo el tiempo a sus compañeros, y así evitar retrasos.

IMPLICADO: AUX. DE TÉCNICO ALINEADOR

EXPECTATIVAS	OBSERVACIONES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentrarse en lo que hace (poner más atención) para evitar errores. 2. Tener más seguridad y decisión en las actividades que realiza. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buscar la forma de mejorar su trabajo, de acuerdo al tiempo que tiene en la empresa, debería saber más.

PROPUESTAS PARA MEJORAR EL TRABAJO:

- Curso de Comunicación.
- Curso de Superación Personal.
- Curso de Mejora Continua (todo lo relacionado al giro de servicio automotriz).
- Curso de Motivación.
- Curso de Creatividad y Liderazgo.

CONCLUSIONES.

Todo empresario, todo directivo y todo departamento de recursos humanos debería de promover, desarrollar e implantar un sistema adecuado de ADP (análisis y descripción de puestos), y entre sus funciones debería destacar la de concienciar al resto de la organización de la importancia y utilidad de dicho sistema.

El Manual de Organización ayudará al usuario a aclarar sus pensamientos y asegurar que se comporte de una manera específica; cada manual es indispensable en todo tipo de organización sin importar su tamaño.

La administración tiene la responsabilidad de asegurar que la empresa cuente con suficientes capacidades, facilidades técnicas y recursos económicos y humanos para producir el desempeño máximo. La administración es una función basada en el acceso al poder del puesto, o la autoridad o el derecho a tomar decisiones acerca del uso de recursos, el derecho a entregar recompensas, castigos u otras sanciones para hacer que la gente trabaje. Con el ejercicio del poder del puesto se puede ganar la obediencia de la gente pero no siempre su compromiso, que es necesario para el desempeño máximo.

Promover el compromiso requiere de liderazgo. El liderazgo es el acto de influir en el comportamiento de los individuos o los grupos; para influir en la gente y aumentar su nivel de preparación se requiere de poder personal como el grado al que la gente respeta, se siente a gusto y se compromete con el líder; sin el liderazgo los empleados dejan de comprometerse con las metas de la organización.

La administración requiere de habilidades de liderazgo. Todos los buenos gerentes son buenos líderes, pero no todos los buenos líderes son buenos gerentes⁴⁸.

La disposición para conseguir los resultados deseados incluye la motivación, la ambición y la confianza de la gente que quiere aplicar sus energías a las metas comunes. Para llegar al desempeño máximo necesita una administración fuerte, es decir, gerentes experimentados y habilidosos que conozcan el negocio por dentro y fuera, que sean capaces y estén dispuestos a

⁴⁸ National Association of...

tomar las decisiones correctas y a asegurarse de que sean implantadas. También necesita un liderazgo fuerte, que es la gente que puede influir en los comportamientos, las normas, los valores, las actitudes y la disposición de toda la organización con el desempeño máximo. La mejor situación es cuando la misma persona cumple las dos funciones.

Para que la administración se mantenga vital y competitiva, debe estar constantemente dispuesta a aprender y desarrollar habilidades nuevas. La comunicación abierta y directa y la realimentación son condiciones necesarias para cambiar; además de fomentar el buen espíritu de equipo, los gerentes tienen que preocuparse por alinear y armonizar los procesos de trabajo y por formar diversos equipos.

El líder eficaz crea una visión apremiante de cómo será, se verá y se sentirá el estado final, también ayudará al equipo a tomar decisiones correctas en la dirección del futuro deseado y a conseguir el desempeño máximo. Si el líder logra que los miembros del equipo superen su miedo y sus penas, elegirán crecer con más frecuencia.

Plan de Acción

PLANEAR	la estrategia
ORGANIZAR	el plan
ACTUAR	para lograr que suceda
META ALCANZADA		

“La suma de todos los esfuerzos nos hará lograr mayores éxitos”

BIBLIOGRAFIA.

- ◆ Cynthia D. Scott, M.P.H., Ph.D. Dennis T. Jaffe, Ph.D., Glenn R. Tobe, M.A., Visión, Valores y Misión Organizacionales, Construyendo la organización del mañana, México, D.F., 1998, pags.
- ◆ Enrique Benjamín Franklin Fincowsky, Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura, Ed. McGraw-Hill, México, 1998, pags.
- ◆ George A. Steiner, Planeación Estratégica, Lo que todo director debe saber, Ed. CECSA, México, 2002, pags.
- ◆ Idalberto Chiavenato, Iniciación a la Organización y el Control, Ed. McGraw-Hill, México, 1993, pags.
- ◆ Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. McGraw-Hill, México, 1994, 2ª edición español, pags.
- ◆ Joaquín Rodríguez Valencia, Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa, Ed. ECAFSA Thomson Learning, México, 2001, pags.
- ◆ Joaquín Rodríguez Valencia, Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Ed. Thomson Learning, México, D.F., 2002, 3ª edición, pp. 85 – 98.
- ◆ José Antonio Fernández Arena, El Proceso Administrativo, Ed. Diana, México, D.F., 2002, 2ª edición, pags.
- ◆ Juan Álvarez Coral, Metodología de la Investigación Documental, Ed. Edamex, Morelia, Mich., Mex., 1994, pp. 68 – 73.
- ◆ Münch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, Ed. Trillas, México, 2000, pp. 107 – 147.
- ◆ Oceano Conciso, Diccionario de Sinónimos y Antónimos, Ed. OCEANO.
- ◆ Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson, Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional, Ed. Prentice-Hall Pearson, México, 1998, 7ª edición, pp. 542 – 557.
- ◆ Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Ed. Prentice-Hall Pearson, México, 1999, 8ª edición, pags.

- ◆ Stephen P. Robbins, David A. Decenzo, Fundamentos de Administración, Ed. Prentice-Hall, México, 2002, pp. 153 – 175.

Páginas web.

- ◆ <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.asp>
- ◆ <http://www.unamosapuntes.com/>
- ◆ <http://unamosapuntes2.tripod.com/trade/administracion0.htm>
- ◆ <http://unamosapuntes2.tripod.com/trade/rechum.htm>
- ◆ <http://www.geocities.com/CollegePark/Bookstore/5256/administracion2/ADMON201.htm#2>
- ◆ <http://www.arearh.com>
- ◆ http://www.arearh.com/rrhh/cambio_cultura.htm
- ◆ <http://www.arearh.com/rrhh/descripciondepuestos.htm>
- ◆ <http://www.arearh.com/management/intuicion.htm>
- ◆ http://www.arearh.com/psicologia/cultura_comunicacion.htm

GLOSARIO.

- Acción:** Hecho por medio del cual se materializan los proyectos y actividades de la administración.
- Actitud:** Estado de la mente reflejado en el comportamiento, los sentimientos o las opiniones respecto a las cosas, circunstancias y otros acontecimientos. Predisposición física y mental del individuo para llevar a cabo o no un trabajo.
- Actividad:** Conjunto de actos administrativos.
- Análisis de puestos:** Estudio y descripción de las tareas que se desarrollan en un conjunto de operaciones que constituyen una unidad específica de trabajo, así como de las obligaciones que implica y los requisitos de actitud que requiere.
- Anárquico – anarquía:** Ausencia de autoridad. Desorden, confusión por falta de dirección.
- Aptitud:** Capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de un negocio, trabajo, proyecto, función, etc. Cualidad que hace que una persona sea apta para cierto fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo.
- Autocracia:** Gobierno en el cual un solo hombre reúne todos los poderes.
- Autocrático - autócrata:** Persona que ejerce autoridad ilimitada.
- Autoridad lineal:** La que emana de la cadena de mando. Se presenta en los organigramas con una línea continua.
- Autoridad staff:** Emana de la función de asesoría; su carácter no es directo sino de asesoría y consejo. Se representa con línea punteada en los organigramas.
- Autoridad:** Capacidad que se confiere a un órgano o persona para actuar y resolver sobre determinada materia y en un campo específico. Facultad de dirigir las acciones, adoptar decisiones, dar las órdenes para que se realice alguna actividad o se acate una decisión.
- Autoridad:** Derecho de girar instrucciones que otros deben acatar.
- Cadena de mando:** Canales formalmente estructurados que distribuyen la autoridad de una organización a través de toda su estructura orgánica. Normalmente la autoridad fluye del más alto nivel hasta llegar a la base. Número de niveles de la jerarquía o sistema de autoridad formal.
- Cadena de mando:** Relación de autoridad que se extiende desde el más alto nivel jerárquico hasta el más inferior.
- Capacitación:** Actividad del proceso enseñanza-aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes por medio de los cuales puede cumplir satisfactoriamente con sus objetivos.
- Centralización:** Sistema de organización en el que las decisiones más importantes se toman en los más altos niveles.
- Centralización:** Tendencia a concentrar autoridad y a restringir la delegación de autoridad.
- Comunicación:** Acción y efecto de hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; descubrir, manifestar o hacer alguna cosa. Consultar o conferir con otros un asunto, tomando en cuenta su opinión.
- Consejo de administración:** Grupo de funcionarios de una institución, ubicado en el más alto nivel jerárquico y con facultades normativas, de planeación, evaluación y control.
- Crecimiento horizontal de la organización:** Surge al agregar funciones especializadas a la estructura organizacional, creciendo ésta hacia los lados.

Crecimiento vertical de la organización: Se refiere al crecimiento y expansión de las funciones básicas, en dirección descendente.

Decisión: Proceso de análisis y selección entre diversas alternativas posibles.

Delegación de autoridad: Acto de facultar y responsabilizar a un subordinado para tomar decisiones, emitir instrucciones y hacer que se cumplan.

Delegación: Asignación a un subordinado, de responsabilidad y autoridad para cumplir un objetivo, realizar una tarea y/u obtener un resultado específico.

Descentralización: Sistema organizacional en el que parte de la autoridad direccional descansa en los niveles bajos de la jerarquía. Autoridad que otorga el superior a su subordinado para tomar decisiones. Grado en que se dispersa la toma de decisiones en la organización.

Descripción del trabajo o del puesto: Enunciado de deberes y responsabilidades de trabajo.

Diagrama: Representación gráfica de un hecho, una situación, una relación o un fenómeno cualquiera, mediante la utilización de símbolos.

Diagrama: Representación gráfica de un hecho, situación, movimiento, relación o fenómeno cualquiera por medio de símbolos convencionales.

Eficacia: Capacidad de una organización para alcanzar los objetivos propuestos.

Eficiencia: Uso más adecuado de los medios con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. Realizar correctamente y con el menor costo posible las funciones de la organización.

Eficientemente: Habilidad de los directores para utilizar los recursos al mínimo costo en términos de tiempo, energía o dinero.

Efectividad: Habilidad de los directores para desarrollar procesos o alcanzar los resultados finales deseados.

Especialización: Organización del trabajo que se establece conforme a criterios específicos que permiten agrupar actividades según características comunes, las cuales pueden ser técnicas, por equipo, por procedimiento, por función, por área geográfica, etc.

Forma: Pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información que se usa en los procedimientos de oficina.

Función: Grupo de actividades afines y coordinadas, necesarias para alcanzar los objetivos del grupo social, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

Función: Conjunto de actividades afines asignadas a cada una de las unidades administrativas y necesarias para alcanzar los objetivos que integran una institución, que se define a partir del ordenamiento que la crea.

Institucionalización: Cuando una organización adquiere vida propia (aparte de la de sus fundadores o cualquiera de sus miembros) e inmortalidad.

Jerarquía: Orden de procedencia establecido entre los integrantes de una organización. Nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

Liderazgo: Proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en lograr las metas del grupo y/o las propuestas del líder.

Logotipo: Figura de diseño especial que representa el símbolo oficial de una corporación.

Medio ambiente: Contexto físico y social en el que funciona un sistema, sea una persona, un grupo, o una organización.

Método: Manera de efectuar una operación, o una secuencia de operaciones.

Objetivo: Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

Obligación: Calidad o estado de una persona para estar sujeta a enjuiciamiento por una acción, o resultado, en relación con una tarea, o misión, para cuya ejecución le fueron dadas autoridad y responsabilidad.

Operación: Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas, necesarios para llevar a cabo una actividad o labor determinada.

Operaciones o departamentos de línea: Departamentos cuya actividad es realizar las funciones básicas de la organización (mercadotecnia, producción, finanzas y recursos humanos).

Organización formal: Las posiciones e interrelaciones establecidas por las políticas y procedimientos oficiales de una empresa; esta estructura se representa a través de las técnicas de organización; por tanto, esta unidad está orientada al estudio de la organización formal.

Organización informal: Conjunto de relaciones organizativas que surgen de la comunicación y relación que existe entre los miembros de una organización formal, y que no aparecen ni en las gráficas de organización ni en los manuales.

Política: Guía básica de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución. Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que guían o encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

Procedimiento: Sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, necesarias para realizar una actividad.

Proceso: Conjunto ordenado de etapas con características de acción concatenada, dinámica y progresiva, que concluye en la obtención de un resultado.

Reactiva: Que produce reacción ante una fuerza extraña.

Responsabilidad: La obligación de un subordinado para ejecutar tareas que le han sido asignadas, o delegadas.

Seguimiento: Supervisión, vigilancia y/o control de un proceso, una función o un proyecto, con el propósito de garantizar su comportamiento dentro de cierto rango, acorde con los intereses de la organización.

Sistema: Conjunto ordenado de procedimientos, operaciones y métodos relacionados entre sí que contribuyen a realizar una función.

Staff: Grupo de actividades que tiene por objeto asesorar, aconsejar e informar a los departamentos, en aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.

Tarea: Fracción de trabajo que debe ser ejecutado para la realización de una acción concreta.

Toma de decisiones: Selección de una entre varias opciones o cursos alternativos de acción.

Tramo de control: Número de personas que un administrador, directivo o supervisor puede controlar.