

UN-A-CH
BIBLIOTECA CENTRAL UNIVERSITARIA



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I



LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS COMO
HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA EFICIENTAR LOS
SERVICIOS DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
CAMPUS I DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
(ORGANIZACIONES)

PRESENTA

Alex Antonio Velasco Utrilla

DIRECTOR DE TESIS

Mtro. Rigoberto Antonio Morales Escandón

TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS.

OCTUBRE DE 2010.



Universidad Autónoma de Chiapas
Facultad de Contaduría y Administración C-I

*2010, Año del Bicentenario de la Independencia Nacional y
Centenario de la Revolución Mexicana*



Tuxtla Gutiérrez, Chiapas
01 de diciembre de 2010
Oficio No. DIP/910/10

C. Alex Antonio Velasco Utrilla
Candidato al Grado de Maestro en Administración
(Organizaciones)
Presente.

Por este medio me permito informar a usted que SE AUTORIZA la impresión de su tesis titulada **"Los Manuales de Organización y Procedimientos como Herramienta Administrativa para Eficientar los Servicios de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I, de la Universidad Autónoma de Chiapas"**, en razón de haber sido liberada según oficio sin número de fecha 29 de octubre de 2010, suscrito por el Mtro. Rigoberto Antonio Morales Escandón, Director de la Tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, con forme a lo dispuesto en los Reglamentos General de Investigación y Posgrado; y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

Atentamente
"Por la Conciencia de la Necesidad de servir

DR. RAFAEL T. FRANCO GURRIA
DIRECTOR



CHIAPAS

1510 · 2010 · 1910

CONSERVACIÓN

DEDICATORIAS

A MI HIJA

ANABELEM VELASCO URIBE

POR SER EL MOTOR QUE MUEVE MI EXISTENCIA, POR SER EL REGALO MAS HERMOSOS QUE DIOS PUDO DARME, A ELLA CON TODO MI AMOR.

A MIS PADRES Y HERMANOS

EN ESPECIAL A QUIEN EN LOS MOMENTOS MÁS CRITICOS, FUE EJEMPLO DE SABIDURIA Y ENTEREZA CON TODO MI CARIÑO Y ADMIRACION A MI MADRE SRA. LESVIA UTRILLA BAUTISTA.

AL MTRO. RIGOBERTO ANTONIO MORALES ESCANDON

POR SU INVALUABLE APOYO, POR SU EFECTIVA DIRECCIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO, POR SU PACIENCIA Y ENTREGA, GRACIAS MAESTRO.

AL MTRO. RENÁN VELÁZQUEZ TRUJILLO

POR SU INVALUABLE APOYO, POR SU EFECTIVA ASESORÍA EN EL ÁREA CUANTITATIVA, PARA LA REALIZACIÓN DE ESTE TRABAJO, POR SU PACIENCIA Y ENTREGA, GRACIAS MAESTRO.

A QUIENES DE MANERA DESINTERESADA ME BRINDARON SU APOYO, SUS CONSEJOS Y SU VALIOSO TIEMPO, UN SINCERO AGRADECIMIENTO.

EN ESPECIAL A DIOS POR PERMITIRME ESTAR DISFRUTANDO DE TAN MARAVILLOSO MOMENTO Y NO DEJARME FLAQUEAR NI CLAUDICAR EN LOS MOMENTOS DIFICILES.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION

CAPITULO I. PROBLEMATIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del Problema.....	1
1.2 Justificación de la Investigación.....	2
1.3 Objetivos de la Investigación.....	2
1.4 Delimitación del Objeto de Estudio.....	3

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Administración General.....	4
2.1.1. Antecedentes de la Administración.....	4
2.1.2. Definición de Administración.....	6
2.2. Proceso Administrativo.....	7
2.2.1. Organización.....	11
2.3. Estructura Organizacional.....	13
2.3.1. Fundamentos para el Diseño de Estructuras de la Organización.....	14
2.3.1.1. Sistema Organizacional.....	15
2.4. Comunicación Administrativa.....	17
2.5. El Manual de Organización.....	17
2.5.1. Importancia y Contenido.....	19
2.5.2. Objetivos del Manual de Organización.....	20
2.5.3. El Manual Como Medio de Comunicación.....	24
2.6. Modelo Administrativo.....	25

CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL

3.1. Universidad Autónoma de Chiapas.....	27
3.1.1. Organigrama.....	30
3.2. Facultad de Contaduría y Administración Campus I.....	33
3.2.1. Misión.....	33
3.2.2. Visión.....	34

3.3. Estructura Administrativa.....	35
3.3.1. Estructura Administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I.....	36
3.4. Marco Normativo.....	37
3.4.1. Estatutos Generales.....	37
3.4.2. Ley Orgánica.....	38
3.4.3. Reglamentos	
3.4.3.1. Reglamento del Personal Académico.....	40
3.4.3.2. Reglamento del Personal Administrativo.....	42

CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Hipótesis de la investigación.....	42
4.2. Variables Conceptuales y Operacionales.....	43
4.2.1. Variables Independientes.....	43
4.2.2. Variables dependientes.....	43
4.3. Definición del tipo de investigación.....	43
4.4. Selección del Universo y Cálculo de la Muestra.....	44
4.5. Selección, diseño y Aplicación de los Instrumentos de Medición.....	44
4.6. Procedimiento para la Recolección de Datos, Aplicación y Tabulación.....	45
4.7. Procesamiento de la información.....	45
4.8. Representación Grafica.....	46
4.9. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	46
4.9.1. Análisis e interpretación de los cuestionarios.....	46
4.9.2. Análisis de la encuesta.....	47
4.9.3. Interpretación e la información.....	72

CAPITULO V. PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

5.1. Conclusiones.....	75
5.2. Recomendaciones.....	76
BIBLIOGRAFÍA.....	78
ANEXOS	

INTRODUCCIÓN

El contenido de la presente investigación tiene como propósito fundamental proponer la elaboración e implementación del manual de organización y procedimientos de la Facultad de contaduría y Administración, C-I de la Universidad Autónoma de Chiapas, la cual está desarrollada a través de cinco capítulos, mismos que se explican a continuación:

El capítulo I, se refiere a la problematización del objeto de estudio, y que a su vez comprende los temas planteamiento del problema, justificación de la investigación, que se refiere los motivos que me llevo a desarrollar este tema; objetivos de la investigación, en este subtema se plantea los objetivos que se persigue con este trabajo; y por último se menciona el lugar donde se desarrolla la investigación, así como cada unos de los departamentos donde se realizaron las entrevistas.

En el capítulo II, se incluyen temas, como antecedentes de la administración, el proceso administrativo, fundamentos para la estructura de una organización, así como lo referente al manual de organización tema principal de la investigación.

El capítulo III, se refiere al marco jurídico, tanto de la Universidad Autónoma de Chiapas, como de la Facultad de Contaduría y Administración, C-I, su estructura administrativa, y los diversos reglamentos y estatutos que rigen al personal docente y administrativo de esta institución.

En cuanto al capítulo IV, se refiere a la metodología que se siguió para el desarrollo de la presente investigación, y que comprende los temas tales como: hipótesis de la investigación, las variables tanto independientes como dependientes, el tipo de investigación de que se trata, la selección de los instrumentos de medición y la recopilación de la información, hasta llegar al análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

Por último en el capítulo V, se contempla las conclusiones y las conclusiones y recomendaciones para la elaboración del manual de organización y procedimientos que vendría a resolver muchos problemas que prevalecen en la institución.

Espero haber contribuido con este trabajo en la solución de algunos problemas que existen tanto de comunicación entre el personal y los directivos, así como en la duplicidad de funciones en algunos departamentos, y que este trabajo sirva como un medio de consulta para las nuevas generaciones de alumnos que decidan cursar la Licenciatura en administración.

CAPITULO I. PROBLEMATIZACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

1.1 Planteamiento del problema

La evolución de las organizaciones productivas en el presente siglo, se debe fundamentalmente a la aplicación de una ciencia rectora de la actividad humana como en la administración la cual representa el vértice de cambio en las instituciones. una de las funciones básicas de la administración es la organización, que se complementa con la función previa de planeación y funciones posteriores de integración, dirección y control.

La tecnología administrativa en la función de organización tiene como una de las herramientas principales los manuales administrativos, específicamente los manuales de organización de ahí que el propósito de los manuales es establecer las relaciones de mando y de comunicación que deben existir entre las diversas funciones que se desarrollan en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I. Para contribuir al logro de los objetivos institucionales sirviendo de guía a cada funcionario como elemento de control y desempeño de las actividades.

La Facultad de Contaduría y Administración Campus 1 de la Universidad Autónoma de Chiapas, debe buscar la mejora continua, de tal manera que estos le permitan adaptarse rápida y eficazmente a las exigencias de su entorno así como las adecuaciones pertinentes de su estructura interna. De ahí que el propósito de los manuales es establecer las relaciones de mando y de comunicación que deben existir entre las diversas funciones que se desarrollan en la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1, para contribuir al logro de los objetivos institucionales sirviendo de guía a cada funcionario como elemento de control y desempeño de las actividades.

Esta institución actualmente sigue desarrollando sus actividades de la misma forma en que fueron implantadas al inicio de la facultad y alguna de ellas siguen siendo realizadas por el mismo personal sin la aplicación de tecnología actualizada, además de no existir una estructura física con los espacios y condiciones ambientales que estimulen el desempeño del personal

administrativo lo que genera lentitud en los procesos de operación y como consecuencia un mal servicio que provoca malestar en los estudiantes egresados .

1.2 Justificación de la investigación

Es importante considerar que toda organización debe ser consciente del momento que esta viviendo y en qué condiciones se encuentra laborando en la visión de toda organización encontramos la manera o forma, en que una empresa se visualiza, en el futuro, es decir, quienes somos, en donde estamos y hacia dónde vamos; asimismo la Facultad de Contaduría y Administración al pretender la certificación de calidad por entidades se crea una imagen de la institución de calidad en cada uno de los elementos fundamentales que la integran, como son: el personal académico conformado por los docentes, los estudiantes a quienes se debe la Facultad, el personal administrativo, el cual se encarga de la planeación, organización, dirección, ejecución, y control de todas y cada una de las funciones, actividades y operaciones que dan sustento a la existencia de la facultad.

Por esta razón se hace necesario un análisis de los procedimientos administrativos actuales, con la finalidad de identificar aquellos que requieran una actualización o adecuación que coadyuve a la eficientización del servicio, además cuando existe eficiencia existe satisfacción en el cliente, que al ser dada a conocer a otros genera confianza en la organización, lo que provoca que nos tengan en un excelente concepto.

Por todos es sabida la necesidad de implantar un sistema administrativo, que evite las deficiencias y malestar que en ocasiones se presentan en los servicios a la población estudiantil y en algunos casos al personal docente.

1.3 Objetivos de la investigación

Efectuar un análisis de los procedimientos administrativos actuales con la finalidad de identificar aquellos que requieran una actualización o adecuación para implantar los manuales de organización y procedimientos actualizados que permitan eficientar los procesos administrativos con el propósito de mejorar

la calidad en el servicio de la facultad de contaduría y administración campus 1 de la universidad autónoma de Chiapas.

Objetivos específicos

- 1) conocer y evaluar los procedimientos administrativos actuales.
- 2) Detectar los procesos administrativos que requieran su actualización o adecuación.
- 3) Actualizar el manual de organización (de la Facultad.)
- 4) Elaborar el manual de procedimientos (de la Facultad)
- 5) Implantar los manuales (en la Facultad).
- 6) Crear un documento que sirva como fuente de consulta tanto al personal que ya labora (en la Facultad) como en los de nuevo ingreso respecto a sus funciones, jerarquía y obligaciones.
- 7) Crear un ambiente de participación en el personal de dirección y administrativo al eliminar dudas respecto a las funciones del personal.
- 8) Crear conciencia en el personal administrativo y directivo acerca de la importancia de implantar los manuales (en la Facultad de Contaduría y Administración.)
- 9) Mejorar el sistema de comunicación entre los diversos departamentos y puestos.
- 10) Mejorar la calidad del servicio en las distintas áreas (de la Facultad.)

1.4. Delimitación del objeto de estudio

La investigación se realizó en la Facultad de Contaduría y Administración, Campus I de la Universidad Autónoma de Chiapas, se consideró para este estudio a todos y cada una de los puestos dentro de la misma. Se tomó como referencia para conocer el número de departamentos a investigar el organigrama de la Facultad, así como, se llevó a cabo una entrevista con el administrador para obtener información del personal y un recorrido por las distintas áreas administrativas, entrevistando a los encargados de cada una de ellas, con la finalidad de que nos señalara y mencionara a las personas que laboran con ellos en cada departamento.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se abordan temas como la Administración, el proceso administrativo, así como las partes de éste, la estructura de la organización, los manuales administrativos que son importantes en toda organización; en estos temas se consideran puntos de vista de diversos autores estudiosos de la administración.

2.1 Administración General

En este tema se contempla antecedentes de la administración, diversas definiciones de autores que han aportado sus conocimientos para hacer mas entendible la aplicación dentro de la organización.

2.1.1. Antecedentes de la Administración

Desde el principio de la historia, el hombre se ha visto en la necesidad de realizar actividades que le permitan tener una mejor calidad de vida, organizando su trabajo y procurándose de medios para transformar lo que la naturaleza le ofrece en satisfactores.

Las organizaciones hoy en día cuentan con un complejo sistema organizacional debido a su estructura y su magnitud, lo que les obliga a crear sistemas administrativos cada vez mas eficientes, la efectividad de la administración se debe primordialmente a la capacidad visionaria, actitudes, habilidades, experiencias, conocimientos y aptitudes con que cuenta la persona encargada de dirigir u orientar el destino de la organización, esto nos hace pensar que no son los elementos materiales y técnicos los que permiten buenos resultados , sino que, es necesaria una eficiente dirección administrativa que involucre de manera efectiva a todos y cada uno de los miembros de la institución en el logro de los objetivos.¹

La Facultad de Contaduría y Administración Campus I; de la Universidad Autónoma de Chiapas, debe procurar a través de sus directivos y administrativos, la aplicación de la administración en todos y cada uno de los departamentos, procurando siempre la participación de todos en la realización

de actividades, buscando siempre la calidad en el servicio, tanto para nuestros clientes internos como externos, puesto que consideramos o suponemos que es el fin o la razón de ser de esta institución.

El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la administración fue muy lento hasta el siglo XIX, pero se aceleró a principios del siglo XX. es notable la influencia de filósofos como Sócrates (470 a.c. – 399 a.c.). La administración separada del conocimiento técnico y de la experiencia. Platón (429 a.c. –347 a.c.) expone la forma democrática de gobierno y los negocios públicos. Aristóteles (384 a.c. -322 a.c.) En el libro política verso sobre la organización del Estado. Aportación de conceptos de la administración en la antigüedad y con el surgimiento de la administración moderna se destacan Bacon y Descartes éste con su notable aportación del método cartesiano cuyos principios son:

- 1.- Principio de la duda sistemática o de la evidencia.
- 2.- Principio del análisis o descomposición.
- 3.- Principio de la síntesis o composición
- 4.- principio de la enumeración o de la verificación.

La organización eclesiástica de la iglesia católica influyó profundamente en el pensamiento administrativo y la organización militar también influyó en la administración de contribuir con algunos principios que la teoría clásica asimilaría e incorporaría mas tarde.

La revolución industrial produjo los contextos (industrial, tecnológico, social, político y económico que permitieron el surgimiento de la teoría administrativa.) Los economistas liberales como Adam Smith fueron importantes para la aparición de algunos principios de administración que tendrían aceptación posteriormente. Pero fue la influencia de los pioneros y los empresarios la parte fundamental para la creación de las condiciones básicas para el surgimiento de la teoría administrativa.

2.1.2. Definición de Administración

La administración es una actividad inherente a cualquier grupo social, a partir de esto es posible conceptualizar la administración, como el esfuerzo

coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. A continuación se plantean los distintos autores e investigadores.

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr objetivos establecidos, (HENRY SISK Y MARIO SVERDLIK).”

“Es el proceso de trabajar a través de otras personas, a fin de lograr objetivos de una organización formal, (Roberto f. buchele).”

“Es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la tranquilidad de conducir a sus integrantes, (Harold koontz y Cyril O'donnell).”

“Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados, (Isaac Guzmán Valdivia).”

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno, (George F. Terry).”

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado, (José a. Fernández arena).”

Después de haber realizado la recopilación de definiciones de administración, podemos notar que existe una cantidad de elementos que han sido considerados por la mayoría de los autores, por lo que podemos suponer que lo han hecho por la importancia que cada uno de ellos tiene dentro del desarrollo y aplicación de la administración, como son: los objetivos organizacionales, estructuración y coordinación de los recursos humanos, materiales, financieros, técnicos y administrativos. Bajo esa

consideración propongo la siguiente definición de administración a través de dar orden a los elementos mencionados anteriormente.

Es la ciencia que busca lograr los objetivos institucionales mediante una adecuada estructuración y coordinación de los recursos que conforman un organismo social.

2.2. Proceso administrativo

Una descripción detallada y exhaustiva de los autores que han contribuido a construir la teoría de la administración, resultaría no solo extensa, sino complicada en su elaboración, sin embargo, es necesario tomar en consideración los trabajos más representativos.

A la luz del criterio de los diversos autores se puede apreciar que el proceso administrativo consta de diferentes etapas denominada de distintas formas, como se muestra en el siguiente cuadro.

AUTOR	AÑO				
HENRY FAROL	1886	PREVISION	ORGANIZACION	COMANDO, COORDINACION	CONTROL
HARRY ARTHUR HOPF	1935	PLANEACION	ORGANIZACION	COORDINACION	CONTROL
LYNDALL URWICK	1943	PREVISION	ORGANIZACION	COMANDO COORDINACION	CONTROL
WILLIAM NEWMAN	1951	PLANEACION	ORGANIZACIÓN, OBTENCION DE R.H	DIRECCION	CONTROL
R.C. DAVIS	1951	PLANEACION	ORGANIZACIÓN		CONTROL
KOONTZ Y O'DONNELL	1955	PLANEACION	ORGANIZACIÓN INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
JOHN E. MEC	1956	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	MOTIVACION	CONTROL
GEORGE R. TERRY	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	EJECUCION	CONTROL
LOOUIS A. ALLEN	1958	PLANEACION	ORGANIZACION	MOTIVACION, COORDINACION	CONTROL
DALTON MC. FARLAND	1958	PLANEACION	ORGANIZACIÓN		CONTROL
AGUSTIN REYES PONCE	1960	PREVISION PLANEACION	ORGANIZACIÓN, INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL

ISAAC GUZMAN V.	1961	PLANEACION	ORGANIZACIÓN INTEGRACION	DIRECCION EJECUCION	CONTROL
J. ANTONIO FERNANDEZ	1967	PLANEACION	IMPLEMENTACION		CONTROL
R. ALEC MACKENZIE	1969	PLANEACION	ORGANIZACIÓN INTEGRACION	DIRECCION	CONTROL
ROBERT C. APPLEBY	1971	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
WILLIAM P. LEONARD	1971	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
SISK Y EVERDLIK	1974	PLANEACION	OORGANIZACION	LIDERAZGO	CONTROL
LEONARD KAZMIER	1974	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
ROBERT F. BUCHELE	1976	PLANEACION	ORGANIZACIÓN STAFFING	LIDERAZGO	CONTROL
BURT K. SCANLAN	1978	PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
ECKLES CARMICHAEL Y SARCHET	1978	PLANEACION	ORGANIZACION	COORDINACION	CONTROL

El proceso administrativo se inicia con el hombre inteligente, valorando su intensidad de acuerdo con la etapa de la Historia que le ha tocado vivir y sobre todo en función de los elementos disponibles, de tal suerte se encuentran vestigios en Egipto, china, Grecia, roma y demás pueblos de la antigüedad, así como en las comunidades indígenas de América. en las que se demuestra el auge y alto desarrollo alcanzados, aun cuando en casi todas las civilizaciones citadas se confunde el gobierno y la religión, debido a la trascendencia de ambas, pero quien sea que dirigiera el destino de estas civilizaciones, es importante precisar la acertada aplicación de la administración. otra actividad digna de ser reconocida por su enorme influencia en el desarrollo económico de los pueblos, y en la que queda de manifiesto la inevitable aplicación de la administración, son: los negocios comerciales, industriales y de servicio, administración pública y organizaciones en general.

La administración es el proceso de trabajar con personas y recursos para alcanzar las metas organizacionales. Los buenos gerentes hacen cosas con eficacia y con eficiencia. Ser eficaz es lograr las metas organizacionales. Ser

eficiente es hacerlo con el mínimo de recursos, es decir utilizar el dinero, el tiempo, los materiales y las personas de la mejor manera posible. Algunos gerentes fracasan en ambos, o se centran en uno a expensas del otro. Los mejores gerentes mantienen la atención firme en ambos casos.

¿Qué pueden hacer los gerentes para ser eficaces y eficientes?, cuando el proceso administrativo se ejecuta en forma adecuada comprende una amplia variedad de actividades como, planeación, organización, dirección y control. Estas actividades básicas son las funciones tradicionales de la administración. Respondiendo a la pregunta, deben conocer muy bien el sistema administrativo y la organización y ser generadores de cambio, aprovechando al máximo los recursos para lograr mas y mejor productividad sin perder de vista la calidad, esto solo se logra mediante la aplicación de un método, pues no se realiza de manera irresponsable

Al estudiar la unidad temporal de la administración en las características, se mencionó que ésta comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelaciona y forman un proceso integral.

Para comprender mejor este concepto, es necesario que se comprenda el organismo o grupo social, que es donde se manifiesta la administración, con un organismo animal. Si se observa cómo se desarrolla la vida de cualquier ser vivo, se podrán distinguir dos fases o etapas primordiales:

- Una primera etapa de estructuración que consiste en la construcción del organismo. Así, a partir de una célula se diferencian los tejidos y órganos hasta lograr su plenitud funcional.

- Una segunda etapa de operación, en la que una vez que se ha estructurado completamente las funciones que le son inherentes.

De manera similar, este fenómeno se manifiesta al administrar un grupo social. Así se observa, cuando se administra cualquier empresa, que existen dos fases: *una estructural*, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra *operativa*, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

A estas dos fases, Lyndall F. Urwick les llama:

Mecánica y dinámica de la administración.

Por otro lado, el proceso administrativo según Harold Koontz. (1994) se divide en:

ESTRUCTURAL: (Teórica).

Se constituye el organismo, se determinan los objetivos y la mejor forma de lograrlos.

Planeación: fijar el curso de acción. la secuencia de operaciones. determinación del tiempo.

Organización: se estructuran las relaciones de los elementos materiales y humanos para lograr su máxima eficiencia.

Operacional: (práctica).

Se estudia la forma de ejecutar las actividades necesarias para lograr los objetivos.

Integración: compaginación estrecha y coordinada de todas y cada una de las secciones que cumplen con los objetivos.

Para este autor *la mecánica administrativa es la parte teórica* de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro. Mientras que *la dinámica se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social.*

2.2.1. Organización

Todo ser humano motivado por sus necesidades tiende a la búsqueda de satisfactores, en algunas ocasiones es capaz de generarlo por si solo pero en otras ocasiones no, mas si nos proyectamos a la vida actual, el hombre ya no es autosuficiente necesita trabajar en equipo , necesita de los demás, a la vez que sus necesidades se han multiplicado y requiere de una infinidad de productos y además en grandes cantidades, lo que lo obliga a vivir rodeado de organizaciones, todas ellas trabajando con grupos de personas que trabajan en común para lograr objetivos comunes, pero cada una de ellas con características diferentes lo que de alguna manera dificulta el trabajo, he aquí pues la importancia de las organizaciones.

Cuando en estos grupos de personas se establecen relaciones efectivas de comportamiento, estableciendo funciones, jerarquías, responsabilidades, líneas de autoridad, de comunicación, procesos. etc. Vamos dando forma a la estructura organizacional de acuerdo a las condiciones que prevalecen en las organizaciones y estos pueden ser:

- a) organización formal.
- b) Organización funcional
- c) Organización staff.
- d) Organización lineal.

Toda organización se construye y funciona bajo lineamientos generales de comportamiento de observación y aplicación general denominada principios de organización las cuales son características principales de la organización formal y son las siguientes:

- a) división del trabajo.
- b) Especialización.
- c) Jerarquía.
- d) Distribución de la autoridad y responsabilidad.
- e) Tramo de control.

Las organizaciones no nacen por el mero capricho del hombre sino mas bien son creados y estructurados de manera consciente, nacen y se desarrollan

relacionándose con otras organizaciones es por eso que se consideran como un sistema abierto, es decir, es un ente que mantiene una interacción dinámica con su ambiente. Influye y recibe influencias de este, además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre si, que trabaja en armonía unas con otras, con el propósito de alcanzar una serie de objetivos, tanto de la organización como de sus participantes.

Al analizar algunos modelos de organización existen algunos autores que proponen relación de aspectos que deben de existir en todo sistema abierto.

Por ejemplo:

- 1) la organización debe considerarse como un sistema abierto, en constante interacción con el ambiente, recibiendo materia prima, personas, energía, información y transformándolas o convirtiéndolas en productos o servicios que se envía al ambiente.
- 2) La organización debe concebirse como un sistema con objetivos o funciones múltiples, que implican interacciones múltiples con el ambiente.
- 3) La organización debe verse como constituida por muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros, se debe de analizar el comportamiento de tales subsistemas en ves de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función del comportamiento individual.
- 4) La organización existe en un ambiente dinámico que comprende a otros sistemas, el funcionamiento de determinada organización no puede comprenderse sin consideración explícita de las demandas y limitaciones impuestas por el ambiente.
- 5) Los múltiples nexos entre la organización y su ambiente hacen difíciles la explicación clara de las fronteras de cualquier organización.

La organización implica fines de dominio, la probabilidad de encontrar obediencia a un mandato determinado contenido entre personas dadas, por lo que toda organización busca una función reguladora hacia fuera, su tramo de control es mas amplio y difuso, requiere de un cuadro administrativo para el mantenimiento de la obediencia y de la acción continua dirigida a la realización de imposiciones y ordenaciones.

Existen diferentes tipos de organizaciones: políticas, militares, eclesiásticas, civiles. (Ballina ríos 2000) **todas tiene una función eminentemente de dominación, tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo para cumplir sus funciones.**

Koontz y Weihrich (1998) señalan que un elemento importante en la organización es la idea del orden, toda vez que las organizaciones trascienden en la vida de sus miembros y **tienen como meta la presencia de actividades con propósitos regulares.**

Stoner, Freeman y Gilberto jr. (1996) afirman que **la organización es un proceso para estructurar y comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas con el propósito de alcanzar sus metas** revisando constantemente y autoconcientemente las actividades a desempeñar.

Terry (1987) y Hampton (1989) dicen que la organización como función administrativa y como parte integrante del proceso administrativo, **se encarga de integrar y estructurar los recursos y los órganos involucrados, estableciendo relaciones entre ellos y asignando las funciones de cada uno.**

La organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe existir entre las funciones , niveles, actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.(reyes Ponce, (1998,Pág.45).

2.3. Estructura organizacional

Una estructura organizacional define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos. Una estructura organizacional debe diseñarse para determinar quien realizara cuales tareas y quien será responsable de los resultados. para eliminar los obstáculos al desempeño que resultan de la confusión e incertidumbre respecto de la asignación de actividades, y para tender redes de toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos organizacionales. Para poder concebir a la función de organización como un proceso es preciso considerar varios elementos fundamentales.

- 1) la estructura debe ser reflejo de objetivos y planes, dado que las actividades se derivan de ellos.
- 2) También debe ser reflejo de la actividad con que cuenta la dirección de una empresa.

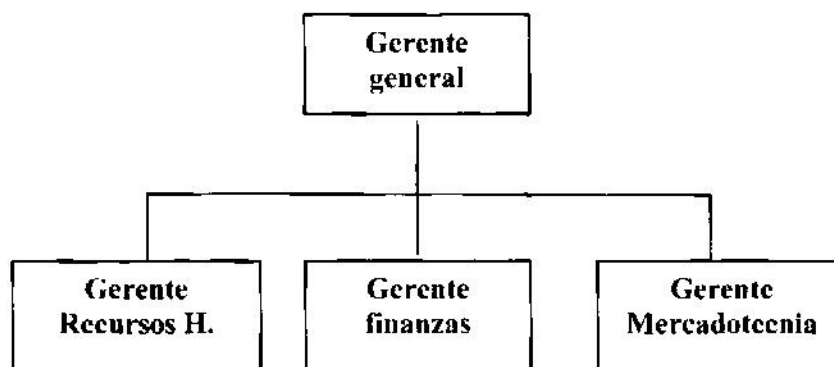
La estructura debe responder a las condiciones en las que se encuentra ésta debe diseñarse a favor del trabajo para permitir las contribuciones de los miembros de un grupo y para hacer posible que las personas cumplan eficientemente los objetivos trazados en un futuro de cambio permanente, la estructura nunca podrá ser estática una estructura única para todas las situaciones.

Una estructura debe tomar en cuenta las limitaciones y costumbres de los individuos, puesto que toda organización está integrada por personas.

2.3.1. Fundamentos para el diseño de estructuras de la organización.

Se describe gráficamente la estructura organizacional mostrando los puestos, el mando y las diversas actividades que realizan las diferentes personas, tal como se ilustra en la siguiente figura:

Organigrama vertical.



A continuación se describe en forma sencilla los pasos que se observa en la figura antes mencionada:

- a) los cuadros representan trabajos distintos
- b) los títulos en los cuadros muestran el trabajo desempeñado por cada unidad.
- c) la representación de informes y las relaciones de autoridad, se indican mediante las líneas que muestran las conexiones, superior – subordinado.
- d) los niveles de administración están indicados por el número de capas horizontales en la grafica. Todas las personas o unidades que están en el mismo rango reportan a la misma persona que está en un nivel superior.

Hay otros asuntos relacionados con la estructura como son: la diferenciación e integración, la primera significa que la organización está compuesta por muchas unidades que trabajan sobre tipos diferentes de tareas, utilizando distintas aptitudes y métodos de trabajo.

2.3.1.1. Sistema Organizacional

Sistematización son todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Teniendo en cuenta la organización concebida como sistemas vivientes y atendiendo al funcionamiento de las organizaciones, a las relaciones con el medio y a los conceptos provenientes de la teoría general de los sistemas, algunos autores las explican e incluso las definen como sistemas vivientes.

En este punto creemos pertinente definir primero que es un sistema: todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineados por limites identificables que los separan de su suprasistema ambiental. Kast, Fremont E. (1988). Dunlop y Gore aquí también identifican tres grupos de concepciones:

- Aquellas que tratan a las organizaciones como organismos que intentan adaptarse a un entorno dado y están gobernadas por normas impuestas por el esfuerzo adaptativo (Lorsch, Kast, Rosenzweig, etc)
- Aquellas que consideran distintas clases de organizaciones como especies de selección por el ambiente que crecen o declinan de acuerdo con leyes ecológicas (Dunn, Aldrich, etc.)

- Aquellos que consideran a las organizaciones como sistema de relaciones que comparten características similares con los sistemas vivientes, también definidos como sistemas de relaciones. Esta perspectiva está basada en la cibernética, donde las organizaciones son una especie de categoría capaz de abarcar a los sistemas (Ackoff, Miller, etc.)

A continuación veremos algunas definiciones de esta concepción en general:

- ✓ Kast y Rosenzweig: "la noción de interrelación presupone un sistema social. Por ello se puede afirmar que las organizaciones se orientan a ciertos objetivos y metas (gente con un propósito), son sistemas psicosociales (gente que trabajó en grupos), son sistemas tecnológicos (gente que utiliza conocimientos y técnicas), e implica la integración de actividades estructurales (gente que trabaja junta)
- ✓ Acrkoff. "La organización es un sistema con algún propósito, el cual es parte de un sistema mayor que lo comprende y que en algunas de las partes (las personas) tienen sus propios propósitos".

Existen infinidad de conceptos pero podemos encontrar en todas esas características en común:

- El comportamiento de las organizaciones se orienta a metas y fines que los miembros del grupo conocen de alguna manera.
- Utilizan conocimientos y técnicas para la consecución de sus tareas.
- Implica actividades estructurales e integradas, es decir, individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia.

No se encuentran aisladas, el medio externo (tecnológico social, político, legal, económico y ético) influye sobre ellas, como ellas influyen sobre el medio. La base para legitimar una organización o un sistema social es que haya una ideología común.

Para concluir dicho tema podemos decir que siempre dentro de un paradigma científico hay una definición aceptada y ésta es la de Talcott Parsons citada por Etzioni: "Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas)

deliberadamente construida o reconstruida para alcanzar fines específicos. Corporaciones, ejercicios, escuelas, hospitales, iglesias y prisiones se encuentran entre ellas tribus, clases, grupos étnicos, grupos de amigos y familiares se excluyen del concepto" (estas últimas se excluyen porque surgen por obra del azar o la casualidad o por un esquema de tipo tradicional de relaciones).

2.4. Comunicación administrativa

En todo organismo social, la comunicación explícita entre sus integrantes es esencial puesto que es de suma importancia el intercambio de información para coordinar las múltiples actividades que se realizan para lograr los objetivos; por consiguiente, la comunicación es un medio que, al fluir, eslabona a las personas y grupos de la organización.

El administrador utiliza gran parte de su tiempo en transmitir mensajes a otras personas en forma oral y escrita principalmente y en recibir de igual forma.

La importancia de la comunicación efectiva para los gerentes no se exagera, por un motivo específico: todo lo que un gerente hace incluye la comunicación. *No algunas cosas, sino todo.* Un gerente no puede tomar una decisión sin tener información. Esa información debe comunicarse. una vez que se toma una decisión, la comunicación debe darse de nuevo de otra forma, nadie sabrá que se tomó una decisión.

La mejor idea, la sugerencia más creativa o el plan mejor elaborado no puede tomar forma sin la comunicación. Por tanto, los gerentes necesitan tener habilidades de comunicación por sí mismas hacen un gerente de éxito. Sin embargo, podemos decir, que las habilidades de comunicación inefectivas pueden llevar a un flujo constante de problemas para los gerentes.

2.5. El manual de organización.

Los Manuales de Organización son una aplicación de las cartas de organización que en ocasiones contiene adicionalmente una síntesis de la

descripción de puestos y la regla de coordinación interdepartamental (reyes Ponce, 1997).

Como también son elementos básicos de referencia y de auxilio en la empresa para obtener el control deseado de los esfuerzos del personal, por medio de estos manuales puede proporcionarse al personal sus deberes y responsabilidades. los reglamentos de trabajo, políticas y objetivos de la empresa en forma sencilla directa y autorizada.

Por lo que se considera que los manuales de organización son una herramienta indispensable para cualquier organización, ya sea pública o privada, porque también permiten organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular continuamente las tareas.

La importancia del manual de organización para un administrador es la tarea fundamental de organizar, delegar, supervisar y estimular entre otros. La cual nos hace énfasis en las acciones donde básicamente nos indica las actividades a realizar.

Los recursos deben ser organizados y coordinados antes de que puedan delegarse. las funciones de trabajo la delegación induce al establecimiento de normas de actuación y debe proceder al acto de supervisión, Rodríguez (1995). Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes, la acción de organizar no se limita o enfoca solo al desarrollo de un manual de organización, sino en la centralización de los objetivos organizacionales, 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 cuenta.

En la misma forma, es posible señalar los elementos principales que debe contener en manual de organización, puede adoptar los lineamientos siguientes para que el manual de organización que tenga el siguiente contenido.

- ❖ identificación
- ❖ índice o contenido
- ❖ prologo y/organización
- ❖ antecedentes históricos
- ❖ legislación o base legal
- ❖ atribuciones
- ❖ estructura orgánica.
- ❖ Organigrama.
- ❖ Funciones.
- ❖ Descripción de puestos.
- ❖ Directorio.
- ❖ Presentación

2.5.1. Importancia y contenido.

Los manuales de organización explican los detalles más importantes de la organización, generalmente incluyen:

- Finalidad de cada elemento de la organización
- Declaración de funciones
- Glosario de términos utilizados

Contienen

- Objetivos generales de la organización
- Políticas generales
- Glosario de términos administrativos
- Nombres de áreas o departamentos y puestos
- Procedimientos de organización
- Responsabilidades de los altos niveles
- Funciones
- Cartas de organización
- Descripción de puestos
- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa.

2.5.2. Objetivos del manual de organización

En la práctica se ha podido constatar de que la mayoría de las organizaciones nacionales (públicas y privadas) no sienten la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, tanto más si pensamos que esta es la única manera de conseguir una norma, que es un requisito para una adecuada y eficiente organización.

Actualmente vivimos una época que nos lleva hacia una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones y que es en estos donde se dan las más grandes contradicciones organizacionales, pero también es cierto que la mayor parte del volumen de producción nacional está todavía generado por la pequeñas y medianas empresas, es por ello inconcebible que una gran cantidad de estos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.

Lo anterior nos muestra que los principios de la teoría administrativa no son válidos solamente por las grandes empresas, sino también para todas las organizaciones. Esto lo justifica porque los principios de la administración son universales y amplios. Su falta de aplicación lleva al caos, a la incongruencia y a la desaparición de un organismo social. Así pues, donde existe un organismo, es necesario una fijación de objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos. es la única manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

Los manuales administrativos se pueden clasificar por su contenido, por su función específica o por su ámbito de aplicación:

1.- por su contenido pueden ser:

a) historia: su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor

comprensión, y motiva al personal al sentir que pertenece y forma parte de la organización.

b) organización: su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional que forma a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos y relaciones.

c) políticas: consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de objetivos. El conocer una organización, proporciona un marco principal sobre el cual se basan todas las acciones. Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá agilizar el proceso de toma de decisiones, facilitar la descentralización, al suministrar los lineamientos a niveles intermedios y servir de base para una constante y efectiva revisión.

d). procedimientos: es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza, de que el personal necesita los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar el trabajo.

e). Contenido múltiple: cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, pueden ser conveniente la confección de este tipo de manual.

2. - por su función específica pueden ser.

a). Producción: consiste en abarcar la necesidad de interpretar las funciones e instrucciones en base a los problemas cotidianos tendiente a lograr su mejor solución. A la necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción tan reconocida que en las operaciones de producción los manuales son muy usados.

b). Compras: el proceso de compras debe estar por escrito, consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual representa una fuente de

referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

c). Ventas: consiste en señalar los aspectos esenciales de trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas.

d). Finanzas: consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras de todos los niveles de la administración, contiene números instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

e). Contabilidad. Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad, se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

f). Crédito y cobranza: se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manuales están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

g). Personal: abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de dirección superior en lo que se refiere a personal.

h). Técnico: trata acerca de los principios y técnicas de una función de operación determinada. Se elabora como una fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

i). Adiestramiento o instructivo: estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente detallados en un manual de procedimientos.

3.- por su ámbito de aplicación pueden ser: generales y específicos

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

1) de organización: es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

2) de procedimiento: este también es resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

3) de políticas: se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior, para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal puede actuar de acuerdo a condiciones generales.

4) específicos.- básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los manuales siguientes:

1) de reclutamiento y selección. Se refiere a una parte de un área específica. Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal de una organización.

2) de auditoría interna: consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna, en forma particular.

3) de políticas de personal: este se enfoca a definir políticas, pero de una área específica de la organización, señalando las huyas u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, permisos, promociones, prestaciones, entre otros.

4) de procedimientos de tesorería: consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo.

2.5.3. El manual como medio de comunicación

Todas las características de la expresión escrita es preciso que se alcance con la comunicación administrativa, la cual, a partir de palabras como "OBJETIVOS", "PLANES", "POLITICAS", "PROCEDIMIENTOS", "ESTRUCTURAS", "DELEGACION", "FUNCIONES", entre otros, conduce hasta normas complejas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir tanto decisiones (de nivel alto, medio y bajo), como ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, como las políticas. En cualquier puesto de la organización, necesitamos dedicar algún tiempo de la gestión a la preparación de comunicaciones. Existe una gran variedad de formas de comunicación administrativa escrita, como es el caso de los manuales administrativos.

La naturaleza de los "MANUALES", representan un medio de comunicación de las decisiones a la dirección superior, referente a organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos. Las modernas organizaciones han considerado sus estructuras organizacionales, planteamientos de políticas y prácticas de procedimientos, considerando la bienvenida de personal nuevo, como elementos para la acción de administrar.

Se puede considerar como parte del control interno, la comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial. Esto es debido al crecimiento de las estructuras, a la magnitud de la organización, a su dinámica, o su crecimiento. Los manuales son un medio que permite al personal ayudarse para saber lo que esperan de sí mismos, cuando y como.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como el establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa. Asimismo, el entrenamiento del personal recién llegado se

aumenta y facilita porque el manual les proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección y superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Se puede concluir que los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, por mencionar algunos. En la actualidad, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones continúan incrementándose. Los organismos progresistas han llegado a considerar ciertos medios administrativos, pueden y deben cambiar tan seguido como se requieran para capitalizar oportunidad y afrontar la competencia. Coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido. Este concepto de administración ha incrementado la necesidad y modificado también, el papel que desarrollan los manuales administrativos.

2.6. Modelo administrativo

Precisamente porque los manuales en nuestro medio son una técnica relativamente nueva, existe todavía confusión sobre lo que es un manual administrativo.

Duhalt Graus miguel ángel, define a los manuales administrativos como un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para una mejor ejecución del trabajo.

Terry G.R. define como "un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado de una empresa.

"es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo" (continolo G.)

Considerando las definiciones de los autores antes mencionados concluimos que los manuales son documentos elaborados sistemáticamente, que indican las actividades a ser cumplidas por los miembros de una organización así como la forma, instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar dicha actividad, ya sea conjunta o separada.

Los manuales administrativos sirven para explicar las normas más generales con un lenguaje que puedan comprender los empleados de todos los niveles, facilitar el adiestramiento y orientación del personal, coadyuvar a normalizar controles de los trámites de procedimientos y uniformar las actividades.

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa, así como representa una visión de conjunto de la organización, precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones, coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir los siguientes objetivos:

- 1) instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, entre otros.
- 2) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.

- 3) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- 4) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales
- 5) proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- 6) Presentar una visión conjunta de la entidad.
- 7) Permitir en ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.
- 8) Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- 9) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.
- 10) Ser instrumento útil para la orientación e información al público.

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información, se diseñan los manuales en base a los anteriores objetivos para lograr la claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se consideran para mantener informados al personal clave acerca de los deseos de la dirección superior.

CAPITULO III. MARCO CONTEXTUAL

En este capítulo se menciona los antecedentes de la Universidad Autónoma de Chiapas, su marco normativo, Estructura administrativa, así como todos aquellos reglamentos que regulan tanto al Personal Docente, como al Personal Administrativo y a los alumnos que se encuentran inscritos en los diversos semestres.

3.1. Universidad Autónoma de Chiapas

La Universidad Autónoma de Chiapas nació por decreto de la legislatura del estado, el 23 de octubre de 1974, ante la necesidad de contar con una institución rectora de la vía académica del estado, y con la naturaleza jurídica

de un organismo público descentralizado, autónomo, de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, al servicio de los intereses de la nación y el estado , con apoyo en los principios de libertad de cátedra y e investigación, es decir se le concedió autonomía plena dentro de los límites de la ley de su creación y para los fines señalados en la misma.

La característica jurídica fundamental de la autonomía universitaria consiste en la facultad que tiene la universidad de gobernarse así misma y sustenta la libertad de cátedra de investigación del personal académico en el desarrollo de los programas y planes con base en la ley que expida el poder legislativo del estado único órgano político constitucional que tiene a su cargo la función legislativa en el ámbito local.

La Universidad Autónoma de Chiapas inicia formalmente sus actividades académicas y administrativas el 17 de abril de 1975, agrupando a las escuelas superiores que existían en la entidad y estableciendo un programa de desarrollo de la oferta educativa.

El mandato de vincularse con la sociedad, expresando fielmente por su lema “ por la conciencia de la necesidad de servir”, dio origen a que la cobertura de la universidad se ubicara en Tuxtla Gutiérrez, san Cristóbal de las casas, Tapachula de Córdova y Ordóñez y finalmente en Villa Flores.

Las exigencias religiosas y la demanda de estudios superiores propició que, en el año de 1993, se conforman tres nuevos campus, uno con sede en pichucalco, otro en Comitán, y otro en Tonalá, y Arriaga, en fechas recientes se ofrecen también niveles superiores en Pijijiapan, como extensión del campus VI.

La universidad ha sido conquistada histórica en el crecimiento de los pueblos y representa uno de los mayores retos, junto al derecho y las formas de organización política, ha contribuido decisivamente en la evolución de la sociedad. Es también el pulso verdadero del desarrollo, de la libertad, de la democracia y de la idiosincrasia cultural de los agrupamientos humanos.

La Universidad Autónoma de Chiapas, empieza a vislumbrarse, cuando en 1965 el entonces gobernador del estado el lic. José Castillo Tielmans, estableció la creación del patronato pro- universitario de Chiapas, a través del decreto número 5 del 22 de diciembre de ese año.

El Sr., Carlos Maciel Espinosa, benefactor de la Unach donó al patronato el edificio maciel ubicado en la avenida central esquina con 2ª. Poniente de la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, también donó los terrenos en donde ahora se ubica la rectoría, biblioteca y el campus I de la Universidad. En dichos terrenos se construyó el edificio de la escuela de técnicos en contabilidad que fue creada en 1963, como los alumnos se opusieron a ocuparlas, se les ubico en el edificio Maciel juntamente con la escuela de comercio y de administración de Chiapas, fundada en 1966.

El edificio que no quisieron ocupar los alumnos, se le entregó a la escuela de ingeniería civil fundada en 1966. Así estuvo funcionando lo que más tarde sería la actual Universidad.

Fue hasta 1974 que la Universidad Autónoma de Chiapas, se creo por iniciativa de Dr. Manuel Velasco Suárez, gobernador constitucional del estado, quien expidió el decreto número 98 del 28 de septiembre de ese año, publicándose en el periódico oficial del estado de Chiapas, el día 23 de octubre. Por fin, el 17 de abril de 1975, se inauguraron las actividades en la UNACH.

Debido a la heterogeneidad que presenta el estado y a las políticas descentralizadas del Gobierno Federal, inicialmente la organización de las distintas áreas académicas se hicieron por departamentos, para posteriormente cambiarse al sistema europeo de escuelas y facultades, de acuerdo con el Dr. Roberto Villers Aispuro (1997), esta organización permite a la Universidad, dar respuesta territorial parcial, buscar la pertinencia de las carreras ofertadas y fomentar la movilidad de los egresados, acercando a las diferentes partes del estado el servicio educativo universitario.

3.1.1. Organigrama.

Un organigrama es la preparación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si los órganos que la componen.

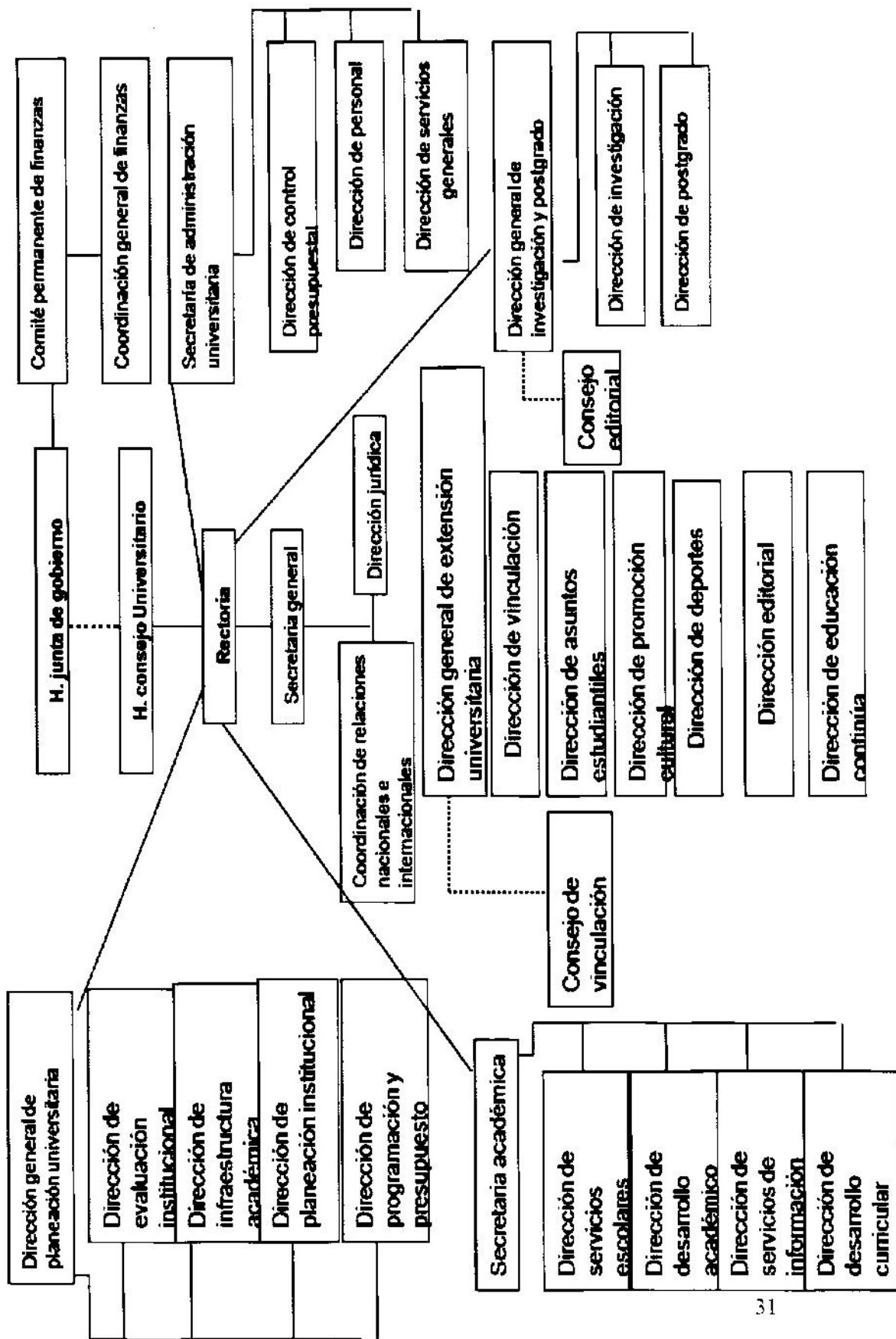
Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma grafica y objetiva la composición de una organización, las cuales pueden ser utilizados para:

- ❖ proporcionar una imagen formal de la organización.
- ❖ Constituye una fuente de consulta oficial.
- ❖ Facilitan el conocimiento de una organización, así como
- ❖ Representan un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

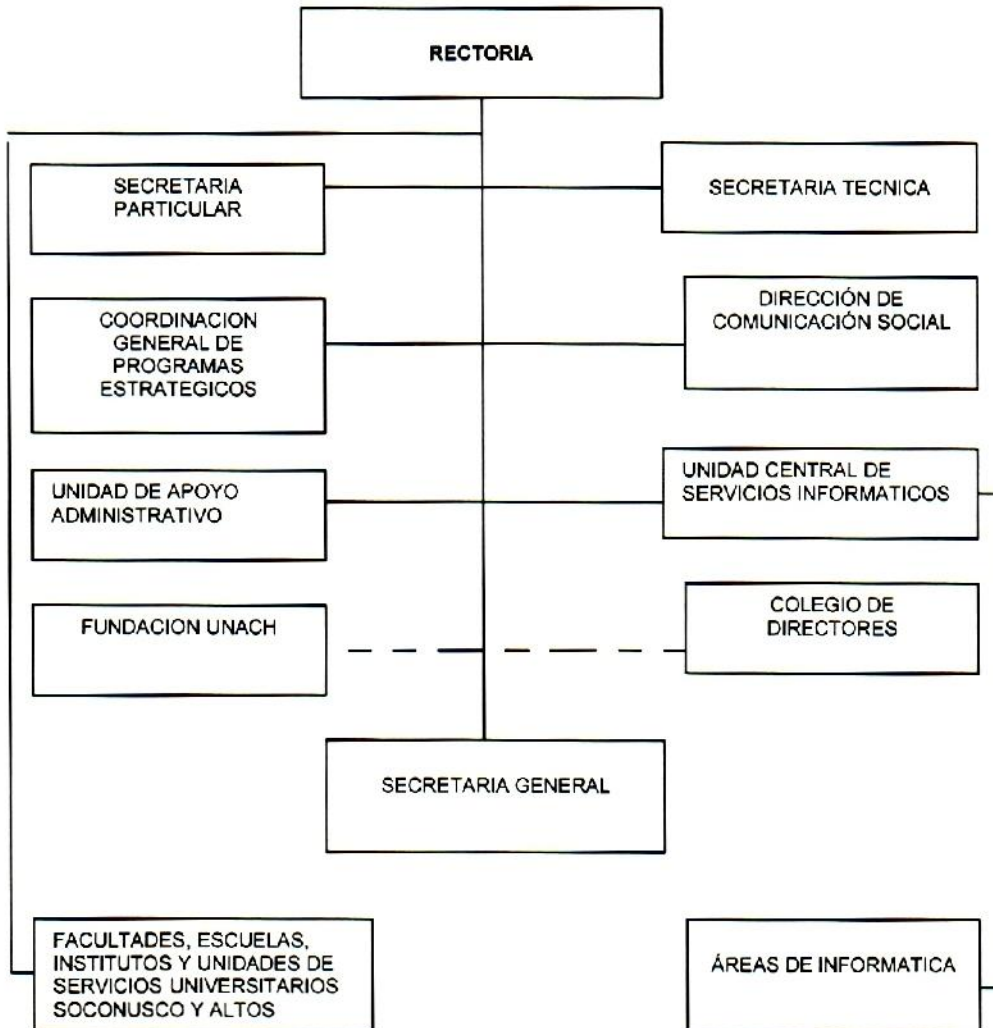
Los criterios fundamentales para la elaboración de los organigramas en una organización son los siguientes: precisión, sencillez, uniformidad, presentación y vigencia.

En la figura siguiente podemos observar la estructura orgánica de la universidad autónoma de Chiapas, en la cual están representados los diversos departamentos que la constituyen como Universidad.

Estructura Orgánica.



Estructura orgánica de rectoría



3.2. Facultad de Contaduría y Administración, Campus I

Los antecedentes de la Facultad de Contaduría y Administración Campus I nos remontan al año de 1963. en este año se fundó la escuela de técnicos en contabilidad y administración. para quienes egresaran de dichas escuelas pudiesen continuar con los estudios de nivel superior. Se creó en 1966, la escuela superior de comercio y administración de Chiapas (ESCACH), con subsidio federal y estatal, impartándose la licenciatura en contaduría pública. En 1971 se agregó la licenciatura en administración de empresas.

Al fundarse la Universidad Autónoma de Chiapas en 1974. la escuela Superior de Comercio y Administración de Chiapas fue absorbida por ella.

Adoptando el nombre de escuela de contaduría y administración, instalándose finalmente en los terrenos ubicados en la carretera panamericana km.1081. en los que también se había construido las instalaciones de ingeniería civil. Al área geográfica que incluía ambas escuelas se le denominó "campus I."

En 1974 se agregó la licenciatura en turismo con un plan de estudios que fue parcialmente modificado en 1985. el cual a su vez, es sustituido en 1994, por un nuevo plan que dio origen a la licenciatura en administración turística.

3.2.1. Misión

Es propósito de la Universidad Autónoma de Chiapas instituir un nuevo modelo educativo que mediante la integración de sus tres funciones básicas tienda a la formación de profesionales críticos, propositivos, capaces de tomar decisiones con visión, liderazgo y conciencia histórica, con valores de honestidad, tolerancia, solidaridad y respeto a la diversidad étnica y cultural, a la naturaleza y al estado de derecho. que les permita incidir y coadyuvar en el desarrollo de Chiapas; generar conocimientos, divulgarlos y vincularse con los diversos sectores, con el fin de participar en la construcción de una sociedad más justa, incluyente y democrática.

Para lograr esto, es fundamental contar con un marco jurídico actualizado, una administración descentralizada y eficiente, finanzas sanas y transparentes,

órgano de gobierno renovado y planes y programas educativos que permitan atender a la población con equidad y calidad

3.2.2. Visión

- ❖ La UNACH es una institución con un modelo educativo consolidado, flexible y de calidad, con una gestión eficaz, eficiente y descentralizada, con presencia estatal y regional, sus egresados son reconocidos socialmente y tienen un amplio compromiso con su alma mater.
- ❖ Es una institución comprometida con los cambios sociales, que coadyuva a la solución de los problemas ancestrales que padece el estado y permanece atenta a la problemática regional, nacional y universal para discutirla y generar un pensamiento crítico.
- ❖ Los estudiantes de la universidad son capaces de aprender a aprender, autónomos, corresponsales de su propia formación, interesados en los problemas sociales, con alta autoestima e identidad universitaria, sensibles a todas las expresiones del arte, con una cultura deportiva y una jerarquía de valores que orientan su vida.
- ❖ Es una universidad que cuenta con un personal académico calificado que genera, transmite y divulga conocimientos, que participa en la reflexión sobre los problemas sociales y sobre su propia práctica, que diseña propuestas de solución, está integrado en cuerpos académicos consolidados, y vinculados en redes intra e interinstitucionales, regionales, nacionales e internacionales.
- ❖ Es una universidad con programas académicos flexibles, acreditados y acordes con las necesidades de desarrollo de la sociedad chiapaneca, vinculada de manera institucional con los sectores público, social y privado. Con una oferta educativa diversa y pertinente, con planes de estudio que facilitan la movilidad intrainstitucional de académicos y alumnos, con una cobertura que asegura su eficiencia Terminal y equidad en el acceso a la educación superior de los grupos sociales con menos posibilidades.
- ❖ Es una universidad que cuenta con un sistema de investigación y postgrado fortalecido y diversificado, reconocidos en los estándares de

calidad académica, que responde a las necesidades de la educación superior y a la demanda de los diversos sectores sociales.

- ❖ La universidad cuenta con un sistema de educación continua que atiende a los intereses y necesidades de alumnos, administrativos, docentes, egresados y sectores sociales. Una institución que a través de la extensión está presente en todo el estado, incorporando a sus alumnos y académicos a los diversos programas de desarrollo del estado mediante prácticas multidisciplinarias que promuevan su fortalecimiento profesional.
- ❖ Una universidad con pleno ejercicio de autonomía, con un sistema de comunicación fluido y eficaz, con fuentes de financiamientos diversificadas que permiten una mejor atención a los alumnos y una mayor protección a la sociedad; que cuenta con un sistema de planeación institucional flexible, democrático y participativo, y un sistema de evaluación permanente que posibilita la crítica y la autocrítica.

3.3. Estructura Administrativa

Todas las organizaciones independientemente de su naturaleza, o campo de trabajo requieren de un marco de actuación para funcionar, este marco lo constituye la estructura organizacional y/o administrativa, que no es sino una división, ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo atendiendo al objeto de su creación.

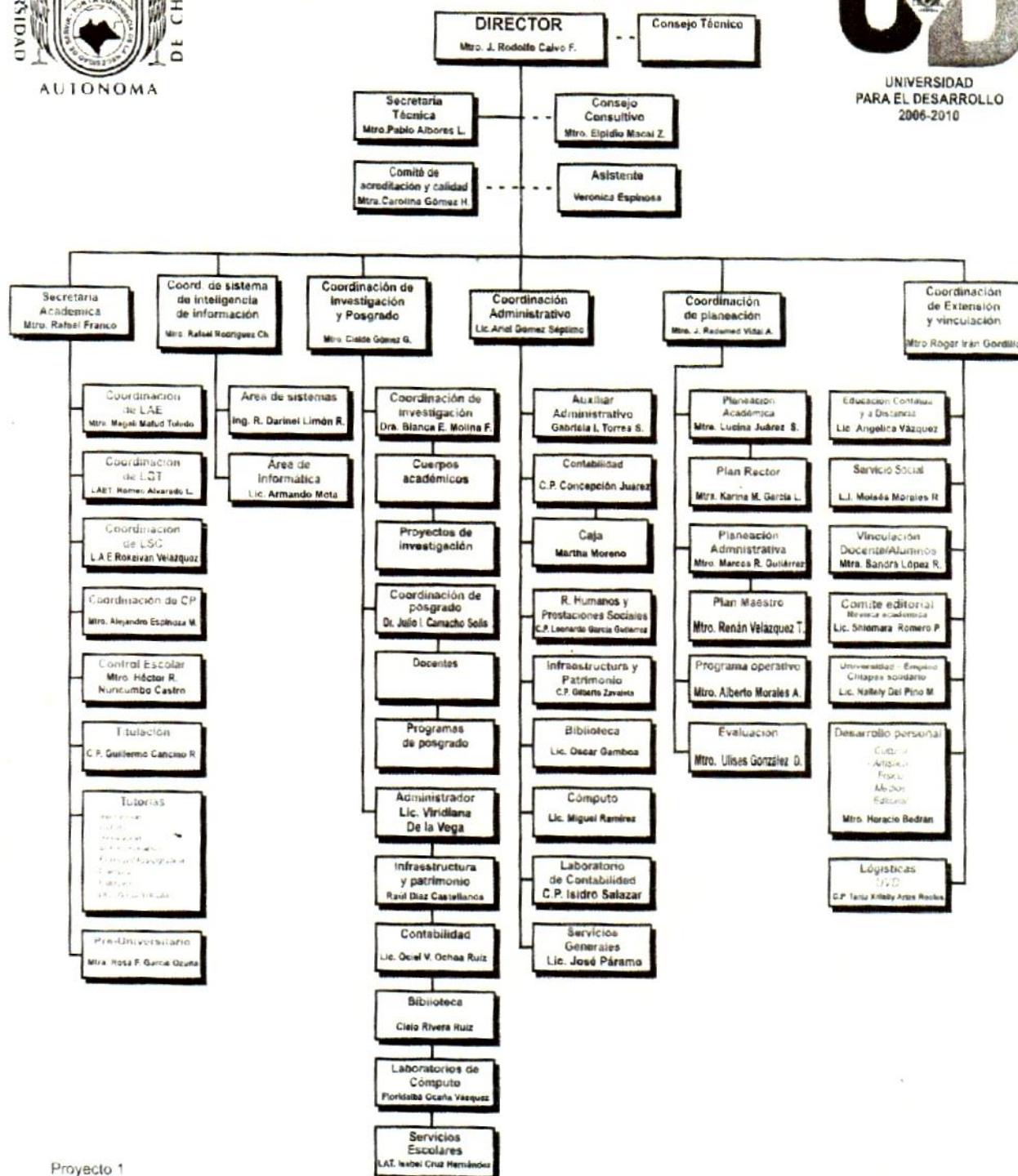
Pese a que es un instrumento altamente utilizado, ya que todas las organizaciones cuentan al menos con una estructura, ello genera la importancia de contar con una base de información homogénea, que permite dar unidad y cohesión a este tipo de recursos.

En las labores del siglo XXI y con el objeto de fortalecerse, la Unach realizó una amplia difusión a los universitarios y a la sociedad, así como el análisis de su estructura organizacional y administrativa, de donde emergió el proyecto 2002-2006, para un nuevo modelo de la universidad, misma que oriente las acciones que permitirán consolidar las principales funciones y reordenar las áreas de apoyo.

3.3.1. Estructura Administrativa de la Facultad de Contaduría y Administración C-I.



ESTRUCTURA DEL CUERPO DE GOBIERNO DE LA F.C.A. CAMPUS I (AMPLIADO)



3.3. Marco Normativo

Este está representado por la ley orgánica, los estatutos generales, que son los que fundamentan el marco jurídico de la universidad, y que en ellos se encuentran establecidas las relaciones laborales entre la universidad y su personal, así como los derechos y obligaciones que deberán cumplir para lograr el objetivo general de la máxima casa de estudios.

3.4.1. Estatutos Generales

Artículo 63. El personal de la universidad disfrutará de los días de descanso obligatorio que señale el calendario civil del estado.

Artículo 64. Las relaciones laborales entre la universidad y su personal se regirán las disposiciones de la ley federal del trabajo y demás leyes aplicables.

Artículo 65. Se considera personal de confianza el siguiente. El rector, el secretario general, secretarios académicos y administrativos, auditores, directores generales de la escuela, subdirectores, jefes y subjefes de departamento, supervisores, inspectores, coordinadores, contadores, cajeros pagadores, almacenistas, intendentes, vigilantes, secretarios particulares, consultores, asesores técnicos, y en general de todos aquellos que realicen funciones de dirección, inspección, vigilancia y fiscalización cuando tengan carácter general.

Artículo 66. El personal académico administrativo y los funcionarios de la Universidad serán responsables del manejo de los recursos económicos federales, estatales, municipales y los propios que formen parte del patrimonio universitario.¹

¹ Ley organiza de la universidad autónoma de Chiapas.

3.4.2. Ley Orgánica

Capítulo 1. De la autonomía y sede

artículo 1. La universidad autónoma de Chiapas, es un organismo autónomo descentralizado, de interés público, con personalidad jurídica y patrimonio propio, al servicio de los intereses de la nación y del estado.

La sede de la universidad es la ciudad de Tuxtla Gutiérrez, Chiapas, capital del estado y se encuentra dentro de la entidad, las subsedes que se requieran para el cumplimiento de sus fines.

Capítulo 2. Del objeto y facultades

Artículo 2. La universidad autónoma de Chiapas tiene por objetivos.

1. impartir enseñanza superior para formar profesionistas, investigadores, profesores, universitarios y técnicos que requieren el desarrollo económico y social del estado.
2. Organizar, desarrollar y fomentar la investigación científica humanística, considerando las condiciones y problemas nacionales y primordialmente los del estado de Chiapas y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura en todos los medios sociales de la comunidad que la sustenta

Artículo 3. La autonomía universitaria garantiza el ejercicio pleno de libertad de la investigación, a todos los catedráticos e investigadores que presten sus servicios a la universidad en cumplimiento de sus planes y programas.

Artículo 4. La diversidad para realizar sus fines, tendrá las siguientes facultades:

- ❖ Organizarse de acuerdo a su situación económica y al amparo de su autonomía para la realización de sus objetivos.
- ❖ Expedir certificados de estudios y otorgar títulos, diplomas y grados académicos cuando se hayan cumplido los requisitos de planes y

programa y de rendimiento académico, además de los particulares de investigación y servicio social.

- ❖ Revalidar y establecer equivalencias de estudios del mismo tipo de conocimientos realizados en otras instituciones.

- ❖ Estos planteles deberán sujetarse a los planes de estudio de la universidad.

- ❖ Establecer los planes y programas y convenios para la extensión y difusión de la cultura.

3.4.3. Reglamentos

Artículo 50. Son alumnos de la universidad los que estén debidamente inscritos de acuerdo con el reglamento respectivo las constancia correspondiente será expedida por la dirección de servicios escolares. No generarán ningún derecho escolar ni vínculo alguno con la universidad quienes no estén debidamente inscritos en ella.

Artículo 51. Únicamente podrán ser inscritos como alumnos de la universidad, quienes hayan realizado los estudios de preparatoria en el estado de Chiapas, o que sean hijos de padres chiapanecos que residan en el estado, aún cuando hayan cursado los estudios de preparatoria fuera de la entidad.

De acuerdo con la capacidad de los planteles se aceptarán alumnos de otras entidades federativas cuando hayan alcanzado un promedio sobresaliente y cuyas carreras no sean impartidas en su entidad.

Artículo 52. Son alumnos regulares de la universidad, quienes hayan aprobado todas las materias que correspondan a los ciclos escolares que hayan cursado y estén inscritos en todas las materias del ciclo que cursen.

Los alumnos que no reúnan alguno de los requisitos anteriores serán considerados como alumnos irregulares.

Artículo 53. Perderán la calidad de alumnos los que:

- ❖ Reprueben o dejen de presentar examen en tres o mas materias del ciclo escolar.
- ❖ Reprueben o dejen de presentar examen en ocho o mas materias en los primeros dos ciclos escolares.
- ❖ Reprueben o dejen de presentar examen en diez o mas materias en toda la carrera.
- ❖ Se dejen de inscribir en más de dos ciclos escolares.
- ❖ Se inscriban más de dos veces en el mismo ciclo escolar.
- ❖ El reglamento de exámenes establecerá los casos de excepción.

Artículo 54. Para ingresar a las escuelas de la universidad los aspirantes deberán ser seleccionados mediante un concurso de ingreso sobre conocimientos generales y básicos de preparatoria.

Artículo 55. Los concursos y exámenes establecidos en el artículo anterior deberán ser realizados por la secretaria académica de la universidad, en forma tal que se garantice la selección de los aspirantes más aptos y mejor preparados.

Artículo 56. Los alumnos regulares de las escuelas de la universidad se podrán agrupar en sociedades de alumnos, que se organizarán democráticamente en la forma que ellos lo determinen, sus objetivos se orientarán exclusivamente a la superación de los aspectos académicos que la enseñanza, difusión, investigación y a la promoción de actividades sociales, deportivas y culturales.

3.4.3.1. Reglamento del personal académico.

Artículo 34. El personal académico de la universidad estará formado por:

Profesores de carrera o por asignatura e
Investigadores titulares y asociados.

El personal académico podrá establecer servicios a la universidad mediante nombramiento definitivo o interno o por prestación de servicios profesionales o de obra determinada.

Artículo 35. Profesor de carrera de tiempo completo, es el que presta sus servicios en forma exclusiva a la universidad.

Artículo 36. Profesor de asignatura es el que presta sus servicios por hora para impartición de materia específica

Artículo 37. Investigador titular es el que presta sus servicios en forma exclusiva a la universidad.

Artículo 38. Investigador asociado es el auxiliar del investigador titular.

Artículo 39. Será definitivo el personal académico que se ha declarado apto para la docencia o investigación mediante un concurso abierto o cerrado de oposición, en una plaza académica que tenga el carácter de definitiva.

Artículo 40. El personal académico que en dos oportunidades no se presente o no sea declarado apto en el concurso abierto o cerrado de oposición, será dado de baja en la Universidad.

Artículo 41. Para ser profesores o investigadores de la universidad se requiere:

- ❖ Tener título universitario a nivel de licenciatura a fin a la materia que va a impartir o relacionada con el campo de la investigación que realice y,
- ❖ Tener una experiencia mínima de dos años en la docencia o en la investigación, o ser egresado de la propia universidad.

Artículo 42. La universidad por conducto del órgano correspondiente convocará semestralmente a los exámenes de oposición de las plazas académicas que tengan el carácter de definitivas y que estén vacantes.

Artículo 43. El personal académico deberá cumplir cabalmente con las obligaciones que le asigne la legislación universitaria, de no hacerlo se hará acreedor a las sanciones que la misma prevé y en su caso a las que establece el derecho común.

Artículo 44. El estatuto correspondiente establecerá las modalidades para contar con personal académico limitado.

3.4.3.2. Reglamento de personal administrativo

Artículo 26. El secretario general auxiliará al rector en la dirección de la universidad en los asuntos de carácter académico, de investigación, orientación, difusión y extensión de la cultura y administrativos, tendrá las atribuciones y obligaciones que le señale la legislación universitaria y las demás que le encomienden el rector, para serlo deberán reunir los mismos requisitos de director.

Artículo 27. El secretario académico colaborará con el rector en el desarrollo de los programas académico, de investigación de extensión y difusión de la cultura y estará facultado por sí mismo, o a petición del consejo técnico respectivo, para suspender, expulsar o dar de baja a los alumnos o al personal académico, que violen la legislación universitaria deberá reunir iguales requisitos que el anterior.

Artículo 28. El secretario administrativo colaborará con el rector en el desarrollo de los programas de carácter administrativo económico y contable.

CAPITULO IV. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Hipótesis de la Investigación

Los procesos administrativos en la Facultad de Contaduría y Administración Campus 1 de la Universidad Autónoma de Chiapas, si se proporcionan con eficiencia si, la comunicación entre el personal es adecuada, si se tiene amplio conocimiento de los objetivos de cada departamento, de las funciones, obligaciones y jerarquías, así como las actividades, por lo que se propone la elaboración e implementación del manual de organización y procedimientos que coadyuven a eficientar los procesos administrativos.

“La implantación eficiente de los manuales de organización y procedimientos permitirán establecer relaciones efectivas entre los elementos que conforman las instituciones permitiendo con esto efficientar el trabajo de grupo el cual es traducido en un servicio de calidad”.

4.2. Variables conceptuales y operacionales

Dentro de la investigación existen elementos que participan las cuales son susceptibles de medirse. Las variables; “una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse”.

Las categorías de análisis consideradas para este proyecto de investigación, consideran las variables y los términos entre las que se pretende determinar algún grado de correlación. Las variables identificadas son:

4.2.1. Variable independiente: *El manual de organización*

4.2.2. Variable dependiente: *El conocimiento de los objetivos generales, la comunicación, la supervisión y la delimitación de las funciones.*

4.3. Definición del tipo de investigación

Considerando que no ha sido estudiado el manual de organización en la Facultad de Contaduría y Administración, y debido de que no existen documentos que orientan las acciones del personal para atender la demanda de los servicios, la investigación a realizar se ubica como de tipo EXPLORATORIO. Se reconoce asimismo como DESCRIPTIVA, pues uno de sus objetivos es especificar las relaciones entre los distintos departamentos, medir las actividades realizadas en la actualidad y lo que debe considerarse para efficientar dichos procesos.

En la medida en que se pretende dar una explicación acerca de las condiciones en que actualmente se realizan las funciones administrativas, en relación a lo que sucedería si se elabora e implanta un manual de organización y procedimientos, la investigación a realizar es también EXPLICATIVA.

4.4. Selección del universo y cálculo de la muestra

En la presente investigación que va dirigida a la implementación de los manuales de organización como una herramienta para eficientar los servicios de la facultad de contaduría y administración C-I, se tendrá una muestra representativa toda vez que la población es finita.

La información recopilada mediante la investigación nos permitirá conocer la importancia y opiniones en la facultad por parte de los trabajadores de la misma facultad, y de esta forma se podrán dar propuestas de soluciones y recomendaciones para un mejor clima organizacional.

Cuando la población es grande, la observación de todos los elementos no es posible por el enorme costo que esto significa, la gran cantidad de trabajo y el tiempo necesario para llevar a cabo este estudio, por todos estos inconvenientes es posible superarlo, eligiendo una muestra lo suficientemente representativa de la población, por lo que se considera muestra, a aquella parte representativa del conjunto total de elementos que componen la población o universo.

Para la realización de la presente investigación, se tomo una muestra probabilística aleatoria simple cuyo universo de investigación está determinado por 72 trabajadores y directivos específicamente de la Facultad de contaduría y administración C-I.

4.5 Selección, diseño y aplicación de los instrumentos de medición.

Los instrumentos de investigación de campo son una base fundamental y necesaria que nos permite recopilar toda la información para todo trabajo de

investigación, con base con las técnicas accesibles generalmente aceptadas de las encuestas a través de los cuestionarios.

El cuestionario debe contar con una serie de preguntas en forma estandarizada respecto al programa de investigación, estos pueden ser directos o impersonales, debe tener un lenguaje que se adecue al nivel de preparación de cada uno de los sujetos de estudio, de tal manera, que sea claro y preciso, para poder recopilar información necesaria que nos permita la realización de la investigación.

La construcción del cuestionario presupones seguir una metodología sustentada en el cuerpo de teoría, el marco conceptual en que se apoya el estudio, la hipótesis que se pretenden probar y los objetivos de investigación.

De las preguntas que se incluyan en el cuestionario están dirigidas a conocer aspectos específicos de las variables objeto de análisis por lo que en nuestro cuestionario diseñado se está haciendo concisa, es decir, no se está sacrificando la claridad ni la precisión de las respuestas para tener en cuenta la correlación del objeto de estudio, mismo que se aplica a la muestra seleccionada del universo de la muestra de la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la universidad autónoma de Chiapas el cual corresponde al anexo no.1.

4.6. Procedimiento para la recolección de datos, aplicación y tabulación

La recolección de los datos se llevará a cabo por medio de la aplicación del cuestionario, posteriormente se tabularán y obtendrán las cantidades y porcentajes que en su conjunto integrarán el 100% de la muestra aplicada, dichos datos se representarán en forma clara mediante graficas y el lector pueda comprender los resultados obtenidos de la investigación.

4.7. Procesamiento de la información

La representación de datos a través de graficas ofrece una mayor visión de los mismos, por lo que presentarlos con claridad y precisión le dan a la investigación en tono de objetividad.

Después de haber recabado la información necesaria respecto al problema de investigación que nos ayudara a comprobar la hipótesis señalada anteriormente, se procede a realizar el procesamiento de los datos que se obtuvieron mediante el cuestionario. Para ello se realizara la representación grafica para facilitar el análisis e interpretación de dichos resultados.

Es por ello que para su fácil procesamiento las preguntas que contiene el cuestionario se elaboran en forma cerrada.

Para una mejor calificación de los datos se considera en número total de los cuestionarios que son 33 como el 100% y con base en estos se cuantifica la cantidad de personas que se eligieron.

4.8. Representación grafica

Esta es una grafica en la que representa de una forma más visible el porcentaje y cantidad de cada una de las preguntas emitidas por los cuestionarios y a través de ellas se comprenderá mejor los datos recabados en los cuestionarios aplicados.

4.9. Análisis e interpretación de los resultados

En los siguientes puntos se presentan las diferentes interpretaciones y resultados obtenidos a través de las técnicas empleadas en la investigación, para recopilar la información para la implantación de los manuales administrativos, que van desde los conocimientos actuales sin contar con este sistema hasta los que podrían tener con el uso de los manuales y en que los podría favorecer.

4.9.1. Análisis e interpretación de los cuestionarios.

En el siguiente párrafo se muestra la redacción del cuestionario aplicado al personal que labora en la Facultad.

4.9.2. Análisis de la encuesta

Esta encuesta fue realizada con el objetivo de recopilar información y con el fin de conocer la operatividad funcional de la Facultad de Contaduría y Administración, campus I de la UNACH, a fin de elaborar los manuales de organización y procedimiento. La presente encuesta fue aplicada a empleados y directivos de las diferentes áreas de la Facultad.

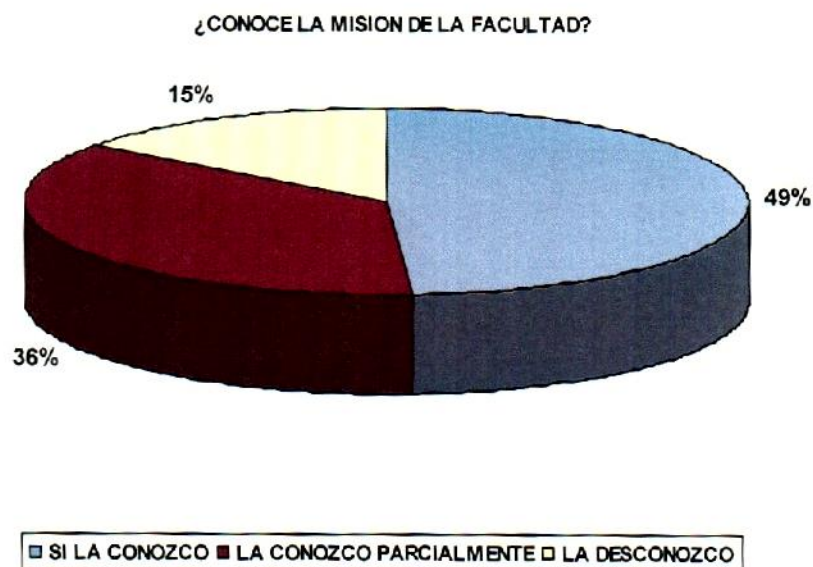
La encuesta se integró de 22 preguntas y fueron aplicadas a 33 personas. Las preguntas realizadas revelaron los siguientes resultados:

Pregunta 1

¿Conoce la misión de la facultad?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI LA CONOZCO	16	49
LA CONOZCO PARCIALMENTE	12	36
LA DESCONOZCO	5	15
TOTAL	33	100

Las respuestas obtenidas en esta pregunta indican que la mayoría de las personas encuestadas sí conocen la misión de la Facultad ya que representan el 49%, en tanto un 36% dijo conocerla parcialmente y sólo el 15% expresó que no la conoce.



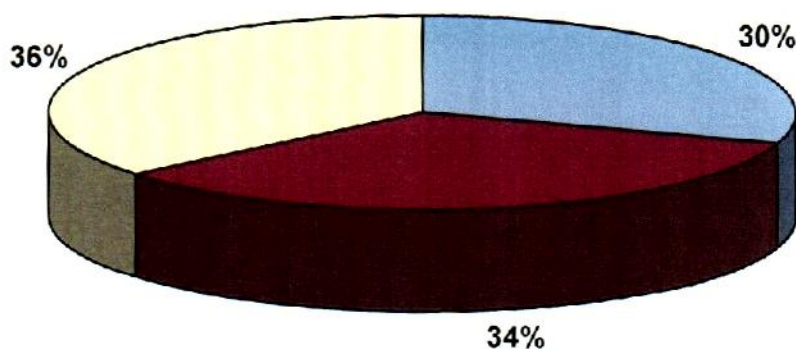
Pregunta 2

¿Conoce los objetivos generales de la Facultad?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI LOS CONOZCO	10	30
LOS CONOZCO PARCIALMENTE	11	34
LOS DESCONOZCO	12	36
TOTAL	33	100

Los resultados obtenidos en el presente cuestionamiento nos revelan que la mayoría de los encuestados desconocen dichos objetivos ya que representan el 36%, un 34% expreso conocerlos parcialmente y solo el 30% contesto que si conoce los objetivos de la Facultad.

¿CONOCE LOS OBJETIVOS GENERALES DE LA FACULTAD?



■ SI LOS CONOZCO ■ LOS CONOZCO PARCIALMENTE □ LOS DESCONOZCO

Pregunta 3

¿Conoce el organigrama de la Facultad?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	43
NO	19	57
TOTAL	33	100

Las respuestas obtenidas indican que mas de la mitad de los encuestados no conocen el organigrama de la Facultad ya que es el 57%, en tanto el 43% contesto de manera positiva a dicho cuestionamiento, al indicar que si conocen dicho organigrama.

¿CONOCE EL ORGANIGRAMA DE LA FACULTAD?



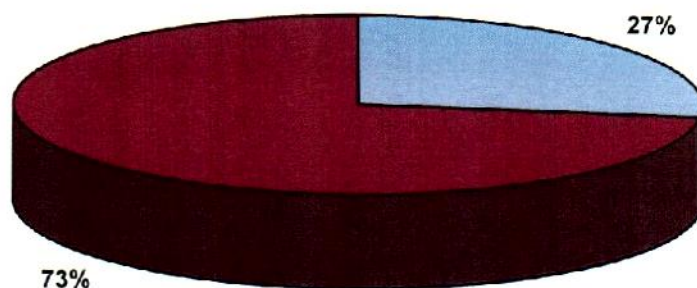
Pregunta 4

¿Sabe si existe un manual de organización de la Facultad?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	27
NO	24	73
TOTAL	33	100

En base a las respuestas obtenidas al anterior cuestionamiento se puede concluir que la mayoría desconoce la existencia del manual de organización de la Facultad, debido a que se obtuvo una respuesta negativa en el 73% de los encuestados y solo el 27% contesto que si sabe de la existencia de dicho manual.

¿SABE SI EXISTE UN MANUAL DE ORGANIZACION DE LA FACULTAD?



■ SI SE QUE EXISTE ■ NO SE QUE EXISTE

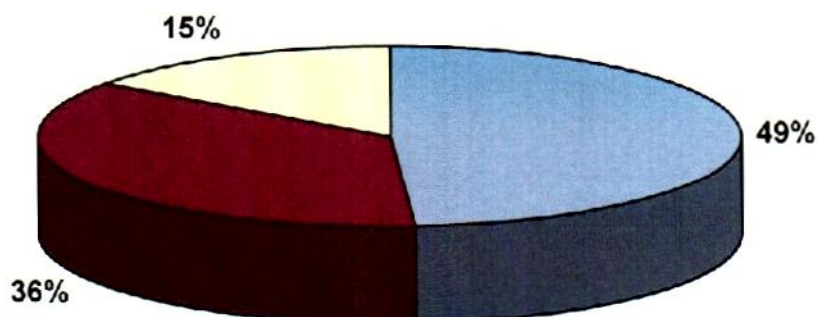
Pregunta 5

¿Existe un manual de procedimiento para el desempeño de las diversas actividades de la Facultad?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	16	49
NO	12	36
LO DESCONOZCO	5	15
TOTAL	33	100

Las respuestas obtenidas al anterior cuestionamiento revelan que la mayoría de los encuestados expresaron que si existe un manual de procedimientos para el desempeño de las actividades, ya que representa el 49%, en tanto el 36% respondió de manera negativa a dicho cuestionamiento y el 15% manifestó que lo desconoce.

¿EXISTE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTO PARA EL DESEMPEÑO DE LAS DIVERSAS ACTIVIDADES DE LA FACULTAD?



■ SI EXISTE ■ NO EXISTE □ LO DESCONOZCO

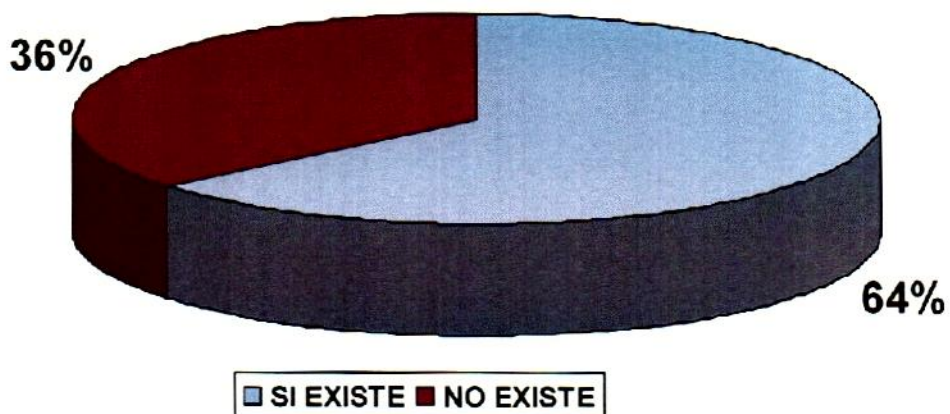
Pregunta 6

¿Qué medios de comunicación existen entre las diferentes áreas administrativas?

COMUNICACIÓN ORAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	21	64
NO	12	36
TOTAL	33	100

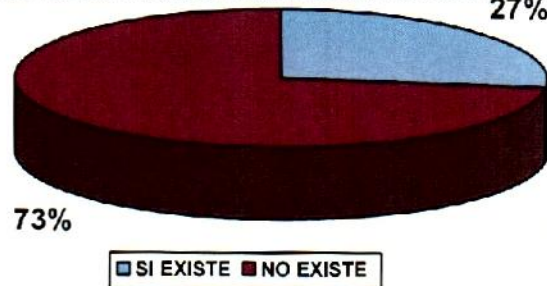
¿EXISTE LA COMUNICACION ORAL ENTRE LAS DIFERENTES AREAS ADMINISTRATIVAS?



ESCRITO POR MEDIO DE MEMORANDO

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	27
NO	24	73
TOTAL	33	100

¿EXISTE LA COMUNICACION POR ESCRITO MEDIANTE MEMORANDO ENTRE LAS DIFERENTES AREAS ADMINISTRATIVAS?



ESCRITO POR MEDIO DE OFICIOS

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	24	73
NO	9	27
TOTAL	33	100

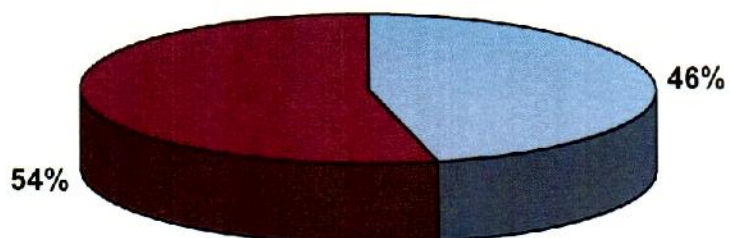
¿EXISTE LA COMUNICACION POR MEDIO DE OFICIOS ENTRE LAS DIFERENTES AREAS ADMINISTRATIVAS?



ESCRITO POR MEDIO DE CIRCULARES

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	46
NO	18	54
TOTAL	33	100

¿EXISTE LA COMUNICACION POR MEDIO DE CIRCULARES ENTRE LAS DIFERENTES AREAS ADMINISTRATIVAS?

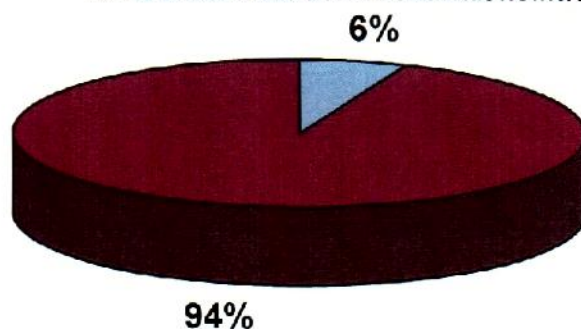


■ SI EXISTE ■ NO EXISTE

OTROS... TELEFONO

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	2	6
NO	31	94
TOTAL	33	100

¿EXISTE LA COMUNICACION POR MEDIO DEL TELEFONO ENTRE LAS DIFERENTES AREAS ADMINISTRATIVAS?

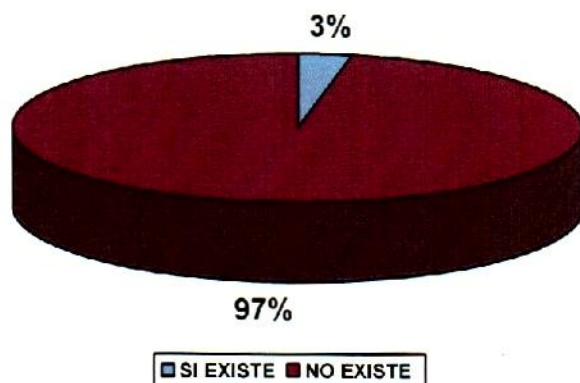


■ SI EXISTE ■ NO EXISTE

OTROS... FAX

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	1	3
NO	32	97
TOTAL	33	100

¿EXISTE LA COMUNICACION POR MEDIO DE FAX ENTRE LAS DIFERENTES
AREAS ADMINISTRATIVAS?



La pregunta numero 6 fue considerada como una pregunta abierta ya que la mayoría de los encuestados eligió más de una opción, esta consistió en preguntarles: ¿Qué medios de comunicación existen entre las diferentes áreas administrativas?

Las opciones fueron; A) Comunicación oral, en la cual el 64% contestó que si existe en su área, en tanto un 36% expreso que este tipo de comunicación no lo utiliza en su área. Opción B) Escrito por medio de memorando, en esta el 27% de los encuestados respondió que si es utilizada en su área, pero el 73% expreso que no existe en su área de trabajo. C) Escrito por medio de oficios, esta fue la opción con mayor aceptación pues el 73% de los encuestados respondió que si existe en su área, en tanto solo el 27% dijo no utilizarla. D) Escrito por medio de circulares, en esta opción los resultados fueron que el 46% dijo que si existe en su área y un 54% expreso que su área no es utilizada. La ultima opción fue E) Otros; en esta se pidió que se especificaran las opciones en las que se encuentra el teléfono con un 6%, fax con 3% y correo electrónico con 9%.

Pregunta 7

¿Cuál de los medios de comunicación de la pregunta anterior es el más utilizado en su área?

OTROS...CORREO ELECTRONICO

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
SI	15	46
NO	18	54
TOTAL	33	100

COMUNICACIÓN ORAL

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
SI	3	9
NO	30	91
TOTAL	33	100

ESCRITO POR MEDIO DE MEMORANDUM

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
SI	6	18
NO	27	82
TOTAL	33	100

ESCRITO POR MEDIO DE OFICIOS

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
SI	21	64
NO	12	36
TOTAL	33	100

ESCRITO POR MEDIO DE CIRCULARES

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
SI	3	9
NO	30	91
TOTAL	33	100

OTROS...TELEFONO

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
SI	2	6
NO	31	94
TOTAL	33	100

La pregunta número 7 está basada en las respuestas anteriores y fueron consideradas de la misma manera, ya que se les preguntó cual de los medios de comunicación de la pregunta anterior es el más utilizado, las respuestas

expresadas fueron, comunicación oral; en ésta el 46% dijo utilizarla, en tanto un 54% expresó que no lo utiliza; escrito por medio de memorando sólo el 9% de un total de 100% dijo utilizarlo, en el caso de escrito por medio de oficio fue la opción con mayor aceptación ya que un 64% expresó que es la que más se utiliza; escrito por medio de circulares, en esta opción sólo el 18% de un total de 100% dijo utilizarla y en el caso del teléfono únicamente el 6% expresó que lo utiliza.

En base a los resultados anteriores se obtuvo una proporción tomando como base el 100%, en la cual se obtuvo que el 46% de los que contestaron que utilizan la comunicación oral es equivalente al 32%; el 9% de los que contestaron que utilizan mas la comunicación por medio de memorando representan el 6%; los que respondieron que utilizan mas la comunicación por medio de oficios que en este caso es el 64% es equivalente al 45%; los encuestados que respondieron que el medio que mas utilizan es la comunicación por medio de circulares es el 18% que representa el 13% y los que contestaron que utilizan mas la comunicación por medio por teléfono son el 6% que pasa a representar el 4% . Con lo cual se llega a la conclusión que

El medio de comunicación que más se utiliza es la comunicación mediante escrito por medio de oficio.

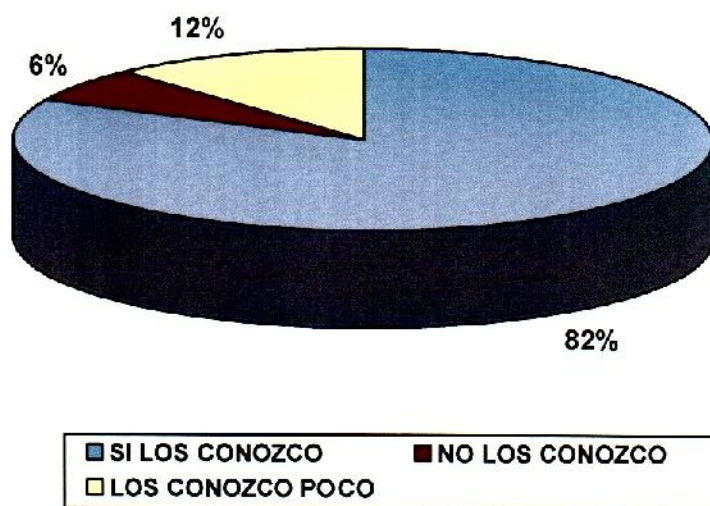
Pregunta 8

¿Conoce cuales son los objetivos de su área de trabajo?

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
SI	27	82
NO	2	6
POCO	4	12
TOTAL	33	100

Del 100% de los encuestados el 82% respondió que sí conoce los objetivos de su área de trabajo, en tanto el 6% expresó no conocerlos y el 12% dice conocerlos poco.

¿CONOCE CUALES SON LOS OBJETIVOS DE SU AREA DE TRABAJO?



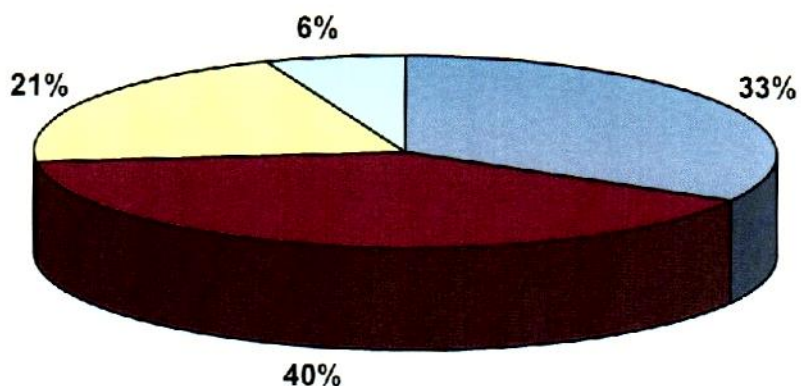
Pregunta 9

¿En qué medida le supervisa su jefe inmediato el trabajo que realiza?

<i>CATEGORIA</i>	<i>FRECUENCIA</i>	<i>PORCENTAJE</i>
CONSTANTEMENTE	11	33
REGULARMENTE	13	40
A VECES	7	21
NUNCA	2	6
TOTAL	33	100

Un 33% de los encuestados respondió que su jefe les supervisa su trabajo constantemente, el 40 % expresó que su trabajo es supervisado regularmente y un 21% dijo que sólo a veces son supervisados, en tanto un 6% respondió que su jefe nunca les revisa su trabajo.

¿EN QUE MEDIDA LE SUPERVISA SU JEFE INMEDIATO EL TRABAJO QUE REALIZA?



■ CONSTANTEMENTE ■ REGULARMENTE □ A VECES □ NUNCA

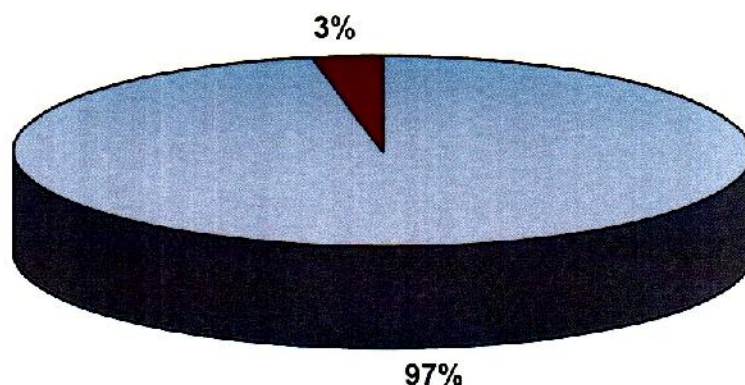
Pregunta 10

¿Conoce las actividades y responsabilidades de su área de trabajo?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	32	97
A MEDIAS	1	3
TOTAL	33	100

Los resultados obtenidos en esta pregunta nos indican que el 97% de los encuestados si conocen las actividades y responsabilidades de su área de trabajo, y solo el 3% respondieron que lo conocen solo a medias. Por lo anterior se concluye que la mayoría de las personas encuestadas si conocen las actividades y responsabilidades de su área de trabajo.

¿CONOCE LAS ACTIVIDADES Y RESPONSABILIDADES DE SU AREA DE TRABAJO?



■ SI LAS CONOZCO ■ LAS CONOZCO A MEDIAS

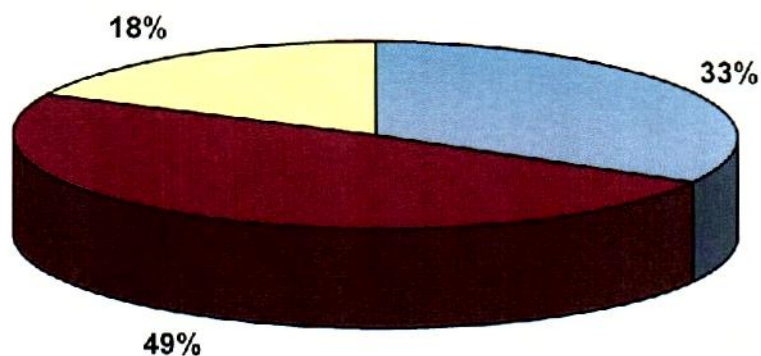
Pregunta 11

¿Acostumbra elaborar un programa de trabajo para su área?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	11	33
A VECES	16	49
NUNCA	6	18
TOTAL	33	100

Con base en las respuestas obtenidas se concluye que la mayoría de los encuestados solo a veces elaboran un programa de trabajo para su área ya que representan el 49% de los encuestados, el 33% expreso que siempre elaboran dicho programa y el 18 % contesto que nunca acostumbran elaborar un programa de trabajo para su área.

¿ACOSTUMBRA ELABORAR UN PROGRAMA DE TRABAJO PARA SU AREA?



■ SIEMPRE ■ A VECES ■ NUNCA

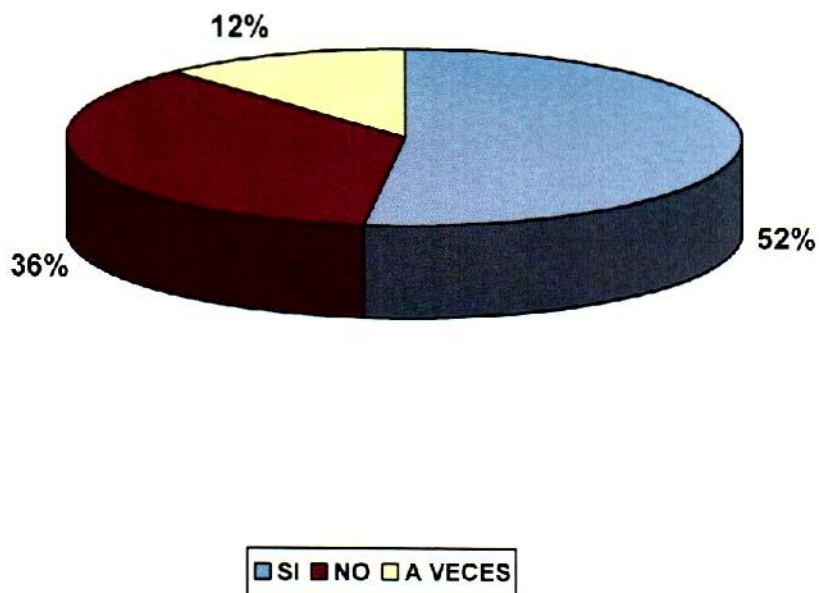
Pregunta 12

¿Recibe órdenes de otra persona además de su jefe inmediato?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	17	52
NO	12	36
A VECES	4	12
TOTAL	33	100

Los resultados obtenidos nos revelan que mas de la mitad de los encuestados si reciben ordenes de otras personas además de su jefe inmediato ya que representan el 52% de los encuestados, en tanto un 36% contesto que no reciben ordenes de otra persona y el 12% expreso que solo a veces reciben ordenes de otras personas además de su jefe inmediato.

¿RECIBE ORDENES DE OTRA PERSONA ADEMAS DE SU JEFE INMEDIATO?



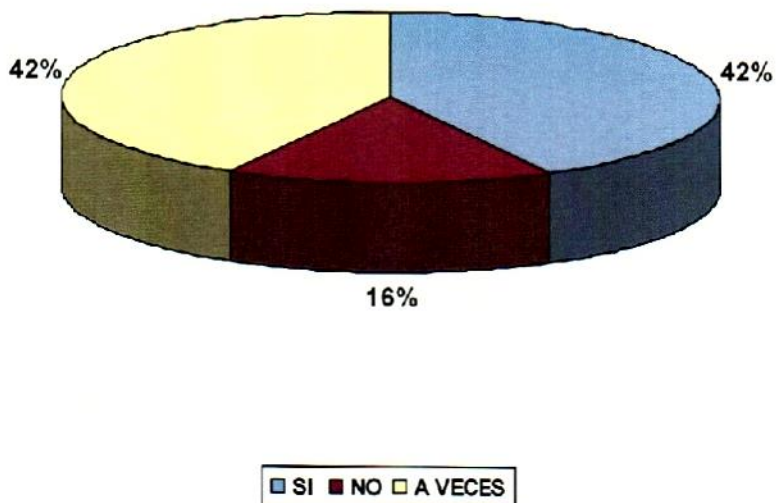
Pregunta 13

¿Realiza actividades que no le corresponden a su puesto?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	42
NO	5	16
A VECES	14	42
TOTAL	33	100

Los resultados de dicho cuestionamiento indican que el 43% de los encuestados realizan actividades que no le corresponden a su puesto solo a veces, pero el 42% respondió de manera positiva a dicha pregunta y solo el 5% contestó que esto no ocurre en su caso.

¿REALIZA ACTIVIDADES QUE NO LE CORRESPONDEN A SU PUESTO?



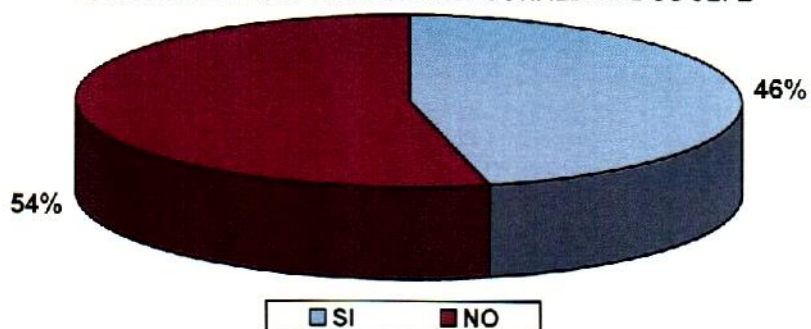
Pregunta 14

¿Con base en que realiza sus funciones?

INDICACIONES PERSONALES DE SU JEFE

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	15	46
NO	18	54
TOTAL	33	100

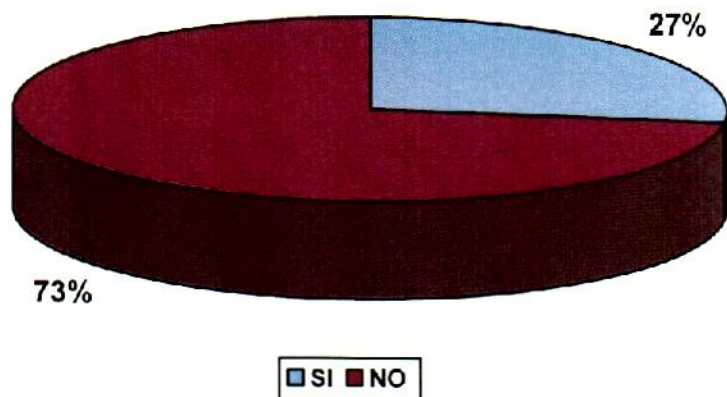
CON BASE EN INDICACIONES PERSONALES DE SU JEFE



TRADICION O SUGERENCIA DE PERSONAS

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	9	27
NO	24	73
TOTAL	33	100

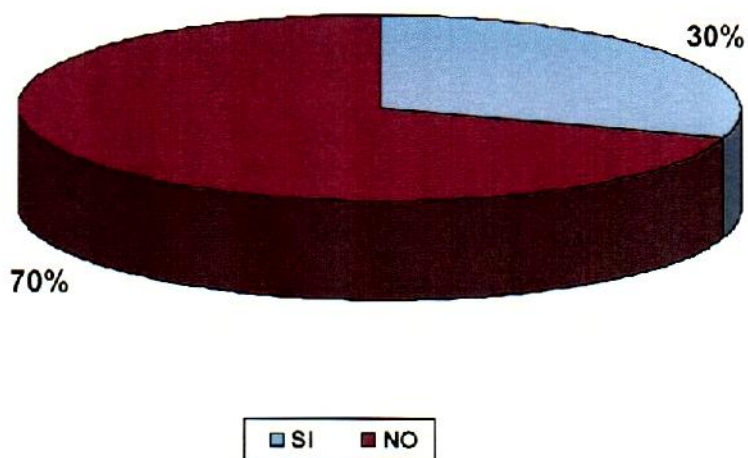
CON BASE EN TRADICION O SUGERENCIA DE PERSONAS



PROGRAMA ESTABLECIDO

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	10	30
NO	23	70
TOTAL	33	100

CON BASE EN UN PROGRAMA ESTABLECIDO



Las respuestas a dicha pregunta fueron consideradas de manera independiente ya que varios de los encuestados contestaron con mas de una opción , por lo cual se llega a la conclusión que el 46% de un total del 100% de los encuestados si realizan sus funciones con base en indicaciones personales de su jefe, en tanto solo un 27% de mismo total aceptaron que realizan sus funciones en base a tradición o sugerencia de personas que ocuparon con anterioridad el mismo puesto y el 30% expreso que realiza sus funciones basados en un programa establecido.

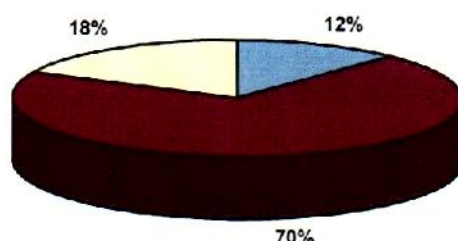
Pregunta 15

¿Considera que existe motivación al personal de parte de los directivos?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	4	12
NO	23	70
A VECES	6	18
TOTAL	33	100

Las respuestas obtenidas por parte de los encuestados indican que el 70% de dichos encuestados respondió de manera negativa a dicho cuestionamiento, es decir, la mayoría considera que no existe motivación al personal de parte de los directivos, el 18% contesto que solo a veces existe dicha motivación y solo el 12% respondió de manera positiva al anterior cuestionamiento.

¿CONSIDERA QUE EXISTE MOTIVACION AL PERSONAL DE PARTE DE LOS DIRECTIVOS?



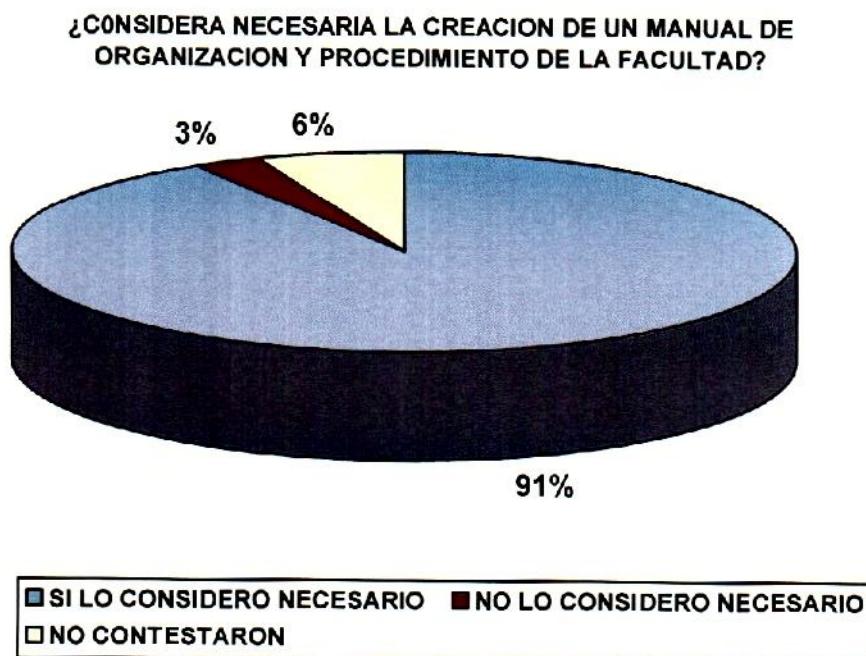
■ SI ■ NO □ A VECES

Pregunta 16

¿Considera necesaria la creación de un manual de organización y procedimientos de la Facultad?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	30	91
NO	1	3
NO CONTESTARON	2	6
TOTAL	33	100

En el anterior cuestionamiento las respuestas obtenidas nos indican que le 91% de los encuestados si consideran necesaria la creación de un manual de organización y procedimientos de la Facultad, en tanto solo el 3% lo considera innecesario y el 6% no respondió ha dicho cuestionamiento.



Pregunta 17

¿Qué dificultades encuentra de manera permanente o esporádica en los procesos de su área?

Esta es una pregunta abierta en donde las respuestas más mencionadas fueron las siguientes:

- Falta de teléfono y secretaria.
- Falta de cultura de trabajo en equipo.
- Resistencia al cambio.
- Localizar los jefes de grupo en su salón de clases.
- Falta de herramientas de trabajo.
- Malos hábitos basados en usos y costumbres.
- Ausencia de programas participativos de mejoras continuas.
- El tiempo y los eventos no planeados o imprevistos.
- La no comprensión de docentes y administrativos de que uno solo realiza su trabajo.
- Falta de coordinación con otros departamentos
- Falta de apoyo de parte de la administración (no hay coordinación)
- Solicitan información de manera espontánea y la requieren pronto.
- Cada quien trabaja de manera independiente; no se acoplan o respetan indicaciones, cuando es de manera verbal de una área a otra.
- Falta de comunicación y coordinación.
- No hay dinero para compras.
- Apoyo a nuestra labor y comprensión social.
- Falta de comunicación; caso omiso de reportes.
- Nos asignan tareas que no nos corresponden, recibir órdenes de quien no es el jefe inmediato.

Pregunta 18

¿Qué procesos dificultan o entorpecen los procedimientos de su área?

- Las respuestas más mencionadas fueron los siguientes.
- Papelería.
- Retraso de información de departamentos o de algún catedrático.
- Falta de organización.
- Problemas sindicales y desconocimiento de políticas y reglamentos.
- A veces no se cuenta con el equipo necesario.

Pregunta 19

¿Si usted tuviera la oportunidad de eliminar, proponer o cambiar un procedimiento, cual sería y como lo haría?

Las respuestas mencionadas fueron las siguientes:

- No tramitar documentación en el edificio Maciel.
- Oficios de comisión.
- Burocracia
- Cursos de capacitación.
- Platicas con el personal.
- Sugerencias del personal.
- Solicitar de manera anticipada la información.
- Solicitar .las cosas por escrito.
- Que exista un manual.
- Que exista una comunicación efectiva.

Pregunta 20

¿Qué propuesta efectuaría para mejorar el sistema actual de comunicación en su área y con las demás áreas?

MÁS ACCESIBILIDAD POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	18	54
NO	15	46
TOTAL	33	100

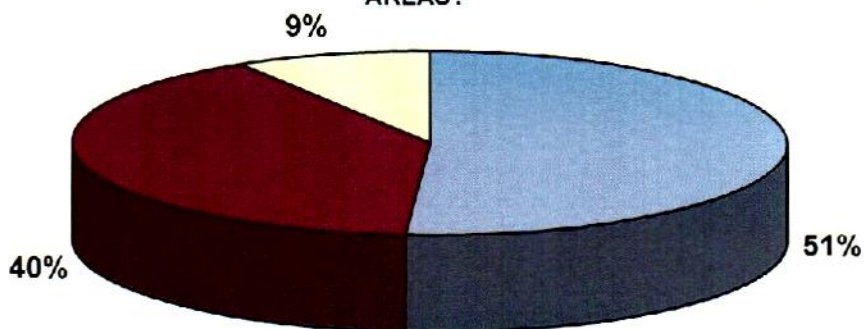
PLATICAS CON EL PERSONAL

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	14	42
NO	19	58
TOTAL	33	100

ESTABLECER BUZONES DE SUGERENCIA

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	3	9
NO	30	91
TOTAL	33	100

¿QUE PROPUESTA EFCTUARIA PARA MEJORAR EL SISTEMA ACTUAL DE COMUNICACION EN SU AREA Y CON LAS DEMAS AREAS?



■	MÁS ACCESIBILIDAD POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS
■	PLATICAS CON EL PERSONAL
□	ESTABLECER BUZONES DE SUGERENCIA

Las opciones que se mencionaron como posibles respuestas a dicha pregunta también fueron consideradas de manera independiente, debido a que los encuestados contestaron con más de una opción. En dichas opciones un 54 % expreso que para mejorar el sistema de comunicación actual en su área de trabajo y con las demás áreas debe existir mas accesibilidad por parte de los directivos, el 42% contesto que deben existir platicas con el personal y solo el 9% expresaron que se debe de establecer buzones de sugerencia, los anteriores porcentajes son de un total de 100%.

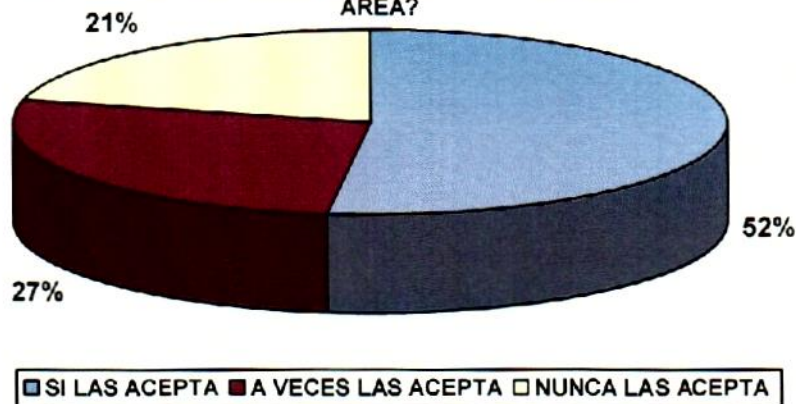
Pregunta 21

¿En qué medida su jefe inmediato acepta las propuestas que usted ha realizado para mejorar los procedimientos de su área?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI LAS ACEPTA	17	52
A VECES LAS ACEPTA	9	27
NUNCA LAS ACEPTA	7	21
TOTAL	33	100

En base a las anteriores respuestas se puede concluir que el 52% de los jefes si acepta las propuestas que se le hacen para mejorar los procedimientos del área de trabajo, el 27% las acepta a veces y el 21% nunca las acepta.

¿EN QUE MEDIDA SU JEFE INMEDIATO ACEPTA LAS PROPUESTAS QUE USTED HA REALIZADO PARA MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS DE SU AREA?



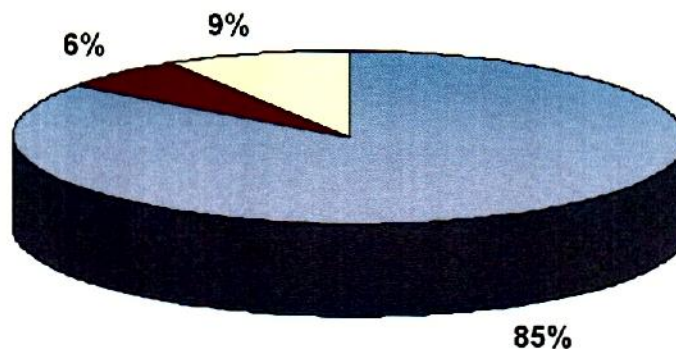
Pregunta 22

¿Considera usted que un manual de organización y procedimientos contribuiría a resolver los problemas que ha mencionado?

CATEGORIA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	85
NO	2	6
NO CONTESTARON	3	9
TOTAL	33	100

En esta pregunta solo se tomaron en cuenta dos opciones: SI, NO, y se les pidió que especificaran ¿Por qué?

¿CONSIDERA USTED QUE UN MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS CONTRIBUIRIA A RESOLVER LOS PROBLEMAS QUE HA MENCIONADO?



■ SI ■ NO □ NO CONTESTARON

El 85 % de los encuestados respondieron que un manual de organización y procedimiento si contribuiría a resolver los problemas antes mencionados y sus razones fueron las siguientes:

- Se agilizan las actividades administrativas con mejor rendimiento.
- Quedarían determinadas las actividades y obligaciones.
- Facilita la realización de las actividades.
- Evita entorpecimientos.
- Hacer que se trabaje en orden y cumplir lineamientos.
- Existe falta de comunicación o desconocimiento de la subordinación.
- Se trabajaría mejor.
- Mecánica de trabajo, mejor organizada.
- Indicaría quien entregaría la información.
- Sabrá que la corresponde hacer en su área de trabajo.

El 6 % de los encuestados que respondieron de manera negativa, mencionaron la siguiente razón:

- No sirve si no hay disponibilidad y accesibilidad de parte de los directivos.

En tanto el 9 % de lo encuestados prefirió no contestar la pregunta anterior.

4.9.3. Interpretación de la información.

1.- De lo anterior considero que la mayor parte del personal que labora en nuestra Facultad, no tiene una idea clara de lo que la institución puede y debe lograr, esto provoca que el personal no pueda evaluar su desempeño de manera específica.

2.- Los datos obtenidos reflejan el desconocimiento, por parte de la mayoría del personal administrativo que labora en esta Facultad, de lo que se pretende lograr, provocando con esto que sólo se trabaje de manera empírica sin esperar resultados planeados.

3.- En este caso la mayoría del personal afirma no conocer el organigrama de la Facultad, y tal vez no es tan importante porque no le afecta en su desempeño, y además conoce de quién depende y quienes dependen de él, así como al departamento al que pertenece.

4. De lo anterior se deduce que existe un manual, pero no se ha difundido entre el personal; éste sigue realizando su trabajo de manera empírica, como lo aprendió.

5.- Aún sabiendo la mayoría de la existencia de este manual, el trabajo es deficiente, ya que las personas que no lo conocen representan un cuello de botella, por la interrelación que existe entre los diferentes puestos; lo ideal es que todos conozcan el manual y se aplique.

6.- El hecho de que las personas consideren importante la elaboración de los manuales, significa que consideran su utilidad para mejorar su desempeño y que aceptarían su aplicación.

7.- Considero que se utilizan la mayoría de los medios de comunicación, de acuerdo a las necesidades de los departamentos pero se utilizan los tradicionales; es necesario modernizar o actualizar el sistema de comunicación.

8.- De acuerdo a la información obtenida la comunicación por medio de oficios fue mayor que la comunicación oral, lo que hace suponer que existe poca relación directa entre las personas de los distintos departamentos.

9.- El hecho de que el 82 % del personal conozca los objetivos de su departamento es satisfactorio; sin embargo, en la práctica no se toman como parámetros, ya que el personal realiza sus actividades de acuerdo a lo que se presenta día con día.

10.- De acuerdo a las respuestas considero que existe poca supervisión de las tareas que realizan los subordinados lo que genera poco interés en la calidad del trabajo realizado.

11.- Las personas que ocupan los cargos en la Facultad conocen sus actividades y además conocen sus responsabilidades lo que me hace suponer que realizan sus actividades sin el menor problema y lo que de ellas se espera.

12.- Un porcentaje del 33% elabora un programa de trabajo otros la mayoría a veces y un porcentaje menor, nunca realiza un programa de trabajo, las actividades se realizan a medida que son solicitadas por su superior o a medida que se requieren otras porque se realizan de manera periódica y permanente.

13.- Con base a la encuesta podemos afirmar que existe una violación al principio de la unidad de mando lo que genera confusión y conflicto en el personal para decir sobre las acciones a seguir.

14.- El hecho de realizar actividades que no corresponden al cargo, es en ocasiones molesto ya que descuidan su trabajo y descuidan la atención a su puesto y los demás, no les agrada que lleguen personas ajenas a su puesto.

15.- La mayor parte de las personas para realizar sus tareas espera recibir órdenes o instrucciones de su jefe para realizar actividades por lo que nos hace suponer que existe condiciones poco favorables para participar en la toma de decisiones otras tareas son repetitivas y lo único que requieren son adecuaciones.

16.- el trabajo de dirección parece ser poco relevante en este caso, ya que al no existir motivación, a las personas en su mayoría no demuestran demasiado interés en sus tareas, no existe retroalimentación sobre los resultados en su área.

17.- Las dificultades que se presentan son múltiples las cuales minimizan la referencia, provocando retraso en las tareas, falta de cooperación tanto en el equipo de trabajo como departamental denotándose la falta de coordinación y comunicación y lo más grave la improvisación.

18.- Otro problema que requiere atención es el suministro de recursos y equipo material de oficina, división del trabajo así como mejorar los medios y canales de comunicación, una organización basada en un sistema administrativo práctico y confiable.

19.- Si algo se tiene que eliminar es la burocracia en los tramites, solicitar con anticipación documentación, platicas permanentes con el personal, capacitación. promover una comunicación más efectiva y elaboración e implantación de manuales administrativos.

20.- Es importante mencionar que al personal le agradaría que los directivos sean más accesibles para tratar los conflictos que se originan en el departamento así como para escuchar sugerencias y quejas, promover juntas para intercambiar puntos de vista y exponer inconformidades, muy pocos proponen el buzón de sugerencias, mas trabajo de grupo.

21.- Un porcentaje más o menos representativo si acepta las propuestas de su personal para mejorar los procedimientos pero aun así se denota una gran falta de cooperación para resolver problemas en equipo, demostrando la participación del personal.

22.- Esta respuesta demuestra la buena voluntad del personal y la necesidad de mejorar los procedimientos y el trabajo administrativo en la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH al señalar categóricamente la necesidad de implantar un manual de organizaciones para eficientar el servicio social.

CAPITULO V.- PROPUESTAS DE SOLUCIÓN

5.1.- CONCLUSIÓN

Para lograr que una empresa funcione eficientemente, es necesario que siempre se tomen en cuenta todos los elementos que la componen, por lo que

se espera que la facultad de contaduría y Administración C-I al mantener implementado y actualizado su manual de organización pueda funcionar correctamente.

La creación de un manual de organización implica siempre cubrir muchos aspectos tanto del personal, como de la Institución, para poder describir cuales son las funciones que deben realizar y cuál es la manera más adecuada de realizarla. Se pretende que al aplicar correctamente el manual muchas tareas se simplifiquen y sobre todo que la calidad del servicio mejore.

Para integrar la propuesta del manual de organización se contó con el apoyo del personal de la Institución, así como de los directivos y material necesario.

La realización de este trabajo de investigación nos arrojó mucha información sobre los puntos débiles con los que cuenta la Institución y al conocerlos se buscaron las posibles soluciones y se implementaron. La investigación proporciona datos sobre la manera en que se estaba trabajando con los empleados y los errores que se cometían y al implementar el manual de organización se pretende que exista una mayor comunicación y por lo tanto muchos problemas desaparezcan.

Es necesario expresar también que al aplicar correctamente el manual de organización los administradores tienen más posibilidades para delegar responsabilidades y saber que estas serán cumplidas, los empleados tienen también mayor participación en todas las áreas de la institución y se sienten más seguros al realizar sus actividades por que las conocen y saben cuál es su responsabilidad.

Finalmente si se acepta la propuesta del manual de organización se tendría la posibilidad de brindar un servicio de calidad al alumnado y al público en general y se elevaría el nivel de acreditación con el que cuenta actualmente la Institución.

5.2.- RECOMENDACIONES

Desde su creación hasta hoy, la Facultad de Contaduría y Administración C-I de la UNACH ha sufrido un sinfín de cambios originados por un lado por el crecimiento en demanda de las carreras que oferta y por el otro como

consecuencia de la visión que han demostrado quienes han asumido la responsabilidad de dirigir su destino.

Este crecimiento se refleja con mayor claridad en la estructura administrativa en la que departamentos se crean, se fusionan o desaparecen afectando el funcionamiento de estos y el desempeño de las personas que en ellos laboran; la llegada de nuevo personal con ideas nuevas también genera cambios, por lo que en esta investigación hemos detectado algunas situaciones que requieren atención para evitar la ineficiencia, mismas que se mencionan en páginas anteriores. Por todos es conocido (la responsabilidad que) el papel que juegan los directivos en el triunfo o fracaso de las organizaciones, la Facultad de Contaduría y Administración C-I no es la excepción, las estrategias se crean y son aplicadas por ellos, de ahí que ellos deben involucrar de lleno junto a su personal a mejorar la eficiencia, por lo que sugiero la creación e implantación de los manuales de organización como una herramienta administrativa para eficientar el servicio en esta facultad ya que a través de ellos damos a conocer la misión, visión, filosofía organizacional, objetivos generales y requerimientos del puesto, así también las líneas de comunicación y de autoridad representados en el organigrama, además de que debemos de considerar dentro de las estrategias los reglamentos y decretos que dan sentido a nuestra organización, de mucha importancia es la participación de la dirección, administración y jefes de departamento para generar un ambiente de cooperación y participación por parte del personal, mejorando la comunicación en la organización en la organización y suministrando los requerimientos para la realización de las tareas, otra observación son los espacios físicos, para la circulación del personal, iluminación y ventilación para dar comodidad y libertad de movimiento al personal, la elaboración e implantación de los manuales de organización nos orientan sobre los conocimientos que debemos suministrar al personal a través de la capacitación y adiestramiento; los manuales de organización por si solos no son relevantes, lo son a partir de que implantan como fuentes de consulta y como guías para el buen desempeño del personal. Siguiendo su implantación, concientizando a todos de su importancia como herramienta administrativa.

CONCLUSIÓN

Para lograr que una empresa funcione eficientemente, es necesario que siempre se tomen en cuenta todos los elementos que la componen, por lo que se espera que la facultad de contaduría y Administración C-I al mantener implementado y actualizado su manual de organización pueda funcionar correctamente.

La creación de un manual de organización implica siempre cubrir muchos aspectos tanto del personal, como de la Institución, para poder describir cuales son las funciones que deben realizar y cuál es la manera más adecuada de realizarla. Se pretende que al aplicar correctamente el manual muchas tareas se simplifiquen y sobre todo que la calidad del servicio mejore.

Para integrar la propuesta del manual de organización se contó con el apoyo del personal de la Institución, así como de los directivos y material necesario.

La realización de este trabajo de investigación nos arrojó mucha información sobre los puntos débiles con los que cuenta la Institución y al conocerlos se buscaron las posibles soluciones y se implementaron. La investigación proporciona datos sobre la manera en que se estaba trabajando con los empleados y los errores que se cometían y al implementar el manual de organización se pretende que exista una mayor comunicación y por lo tanto muchos problemas desaparezcan.

Es necesario expresar también que al aplicar correctamente el manual de organización los administradores tienen más posibilidades para delegar responsabilidades y saber que estas serán cumplidas, los empleados tienen también mayor participación en todas las áreas de la institución y se sienten más seguros al realizar sus actividades por que las conocen y saben cuál es su responsabilidad.

Finalmente si se acepta la propuesta del manual de organización se tendría la posibilidad de brindar un servicio de calidad al alumnado y al público en general y se elevaría el nivel de acreditación con el que cuenta actualmente la Institución.

BIBLIOGRAFIA

- Enrique Benjamín Franklin, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, Editorial Mc Graw-hill, México 1998.
- Fernando Arias Galicia, Introducción a la metodología de investigación en ciencias de la administración y del comportamiento, Editorial Trillas, México, 1994.
- George Terry, Principios de administración, Editorial, CECOSA, México, 1985.
- Gustavo Quiroga Leos, Organización y métodos en la administración Pública, quinta reimpresión, Editorial Trillas, México 1998.
- Dra. Guillermina Baena, Manual para elaborar trabajos de investigación documental, 14° Reimpresión, Editorial Mexicanos Unidos.
- Joaquín Rodríguez Valencia, Como elaborar y usar los manuales administrativos, Tercera Edición, Editorial Thomson, México 2002.
- Joel Lemel L, Introducción a la administración y organización de empresas. Editorial Mc Graw-Hill, México, 1984.
- Roberto Hernández Sampieri y otros, Metodología de la investigación, 2° Edición, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1998.
- Santiago Zorrilla Arena y otros , Guía para elaborar la tesis, segunda edición, Editorial Mc Graw-Hill, México 1992.
- Koontz y O'Donell, administración moderna, Editorial Mc Graw-Hill, México, 1989.

ANEXOS.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN C-I.

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA PARA EFICIENTAR LOS SERVICIOS DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACIÓN C-I.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

La presente encuesta tiene como objetivo recopilar información para diagnosticar la operatividad funcional de la Facultad de Contaduría y Administración, campus I de la UNACH, a fin de elaborar los manuales de organización y procedimientos.

Instrucciones: Conteste los siguiente cuestionamientos subrayando o marcando con una X la respuesta que considere adecuada.

Nombre: _____

Área administrativa _____

Puesto: _____

1. ¿Conoce la misión de la Facultad?
A) Sí la conozco
B) La conozco parcialmente
C) La desconozco
2. ¿Conoce los objetivos generales de la Facultad?
A) Sí los conozco
B) Los conozco parcialmente
C) Los desconozco
3. ¿Conoce el organigrama de la Facultad?
Sí No
4. ¿Sabe si existe un manual de organización de la Facultad?
Sí No
5. ¿Existe un manual de procedimientos para el desempeño de las diversas actividades de la Facultad?
A). Sí
B). No
C). Lo desconozco
6. ¿Qué medios de comunicación existen entre las diferentes áreas administrativas?
A). Oral
B). Escrito por medio de memorando

- C). Escrito por medio de oficios
- D). Escrito por medio de circulares
- E). Otros. Especifique _____

7.- ¿Cuál de los medios de comunicación de la pregunta anterior es el más utilizado en su área?

- A) Correo Electrónico
- B) comunicación oral
- C) Escrito por medio de memorándum
- D) Escrito por medio de oficios
- E) Escrito por medio de circulares
- F) Otros

8.-¿Conoce cuáles son los objetivos de su área de trabajo?

- A). Sí
- B). No
- C). Poco

9.- ¿En qué medida le supervisa su jefe inmediato el trabajo que realiza?

- A). Constantemente
- B). Regularmente
- C). A veces
- D). Nunca

10.-¿Conoce las actividades y responsabilidades de su área de trabajo?

- A). Sí
- B). No
- C). A medias

11.-Acostumbra elaborar un programa de trabajo para su área?

- A). Siempre
- B). A veces
- C). Nunca

12.-¿Recibe órdenes de otra persona además de su jefe inmediato?

- A). Sí
- B). No
- C). A veces

13.-¿Realiza actividades que no le corresponden a su puesto?

- A). Sí
- B). No
- C). A veces

14.-¿Con base en qué realiza sus funciones?

- A). Por indicaciones personales de su jefe
- B). Por tradición o sugerencias de personas que ocuparon el puesto con anterioridad
- C). Porque existe un programa establecido

15.- ¿Considera que existe motivación al personal aparte de los directivos?

- A). Sí
- B). No
- C). A veces

16.- ¿Considera necesaria la creación de un Manual de organización de la Facultad?

- A). Es urgente
- B). Sí es necesario
- C). No es necesario
- D). Me es indiferente

17.- ¿Qué dificultades encuentra de manera permanente o esporádica en los procesos de Su área? _____

18.- ¿Qué procesos dificultan o entorpecen los procedimientos en su área?

19.- Si usted tuviera la oportunidad de eliminar, proponer o cambiar un procedimiento cuál sería y cómo lo haría? (los que Sean necesarios) _____

20.-¿Qué propuestas efectuaría para mejorar el sistema actual de comunicación en su área y con las demás áreas?

- A). Más accesibilidad por parte de los directivos hacia el personal
- B). Pláticas con el personal
- C). Establecer buzones de sugerencias
- D) Otras (especifique) _____

21.- ¿En qué medida su jefe inmediato acepta las propuestas que usted ha realizado para mejorar los procedimientos de su área?

- A). Sí las acepta
- B). A veces las acepta
- C). Nunca las acepta

22.-¿Considera usted que un Manual de organización y procedimientos contribuiría a resolver los problemas que ha mencionado?

Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

¡Gracias por su participación