

ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN EN UNA EMPRESA COMERCIAL EN MATAMOROS TAMAULIPAS

Lilia Guerra Aguilar

Jesús Argüello Castillo

Lucía Argüello Guerra

RESUMEN

Este artículo trata de un proyecto que se desarrolló en una empresa comercial establecida en H. Matamoros, Tamaulipas; con la realización de dicho proyecto se resolvió el problema que en ese momento presentaba la empresa. Se elaboró e implementó un manual de organización y además se realizaron los diagramas de flujo de los procedimientos que se llevan a cabo en todos los puestos de la empresa. Este trabajo se llevó a cabo en el transcurso de un semestre en el cual una estudiante estaba haciendo su residencia profesional y fue a través de ella que se detectó el problema mencionado anteriormente, mismo que fue resuelto por la residente y su maestra asesora, además de su asesor externo que es parte de la empresa en la que se llevó a cabo el proyecto. Este trabajo nos muestra la importancia de la vinculación de la escuela con el sector productivo ya que así como el estudiante recibe la oportunidad de llevar a la práctica los conocimientos teóricos, la empresa también recibe a cambio no sólo la disposición del estudiante residente de ponerse a disposición de la empresa, sino de la asesoría de personal especializado como lo son los maestros asesores de las residencias profesionales.

Palabras clave: empresa, problema, manual, diagramas, residencia

INTRODUCCIÓN

Este trabajo consta de varios apartados que contienen la información referente al proyecto desarrollado en la empresa mediana ARM la cual buscaba tener una mejor organización y para ello aceptó la realización del proyecto del cual estamos tratando.

En la justificación se menciona acerca de la problemática de la empresa, una descripción breve de la misma y cómo se benefició la empresa y la residente involucrada directamente en el proyecto. También se incluyen los objetivos del proyecto y el por qué se tomó la decisión de elaborar e implementar un manual de organización, así como la contribución realizada.

La metodología explica el tipo de trabajo y también cada una de las actividades que se llevaron a cabo y cómo se realizaron.

En la parte correspondiente a resultados se describen los logros obtenidos así como un ejemplo tomado del producto obtenido con la realización del trabajo investigativo que es un manual de organización.

También hay un apartado denominado conclusiones donde incluimos el alcance de los objetivos planteados para resolver la problemática de ARM.

Se incluye también la bibliografía utilizada en la realización del proyecto y del presente artículo.

JUSTIFICACIÓN

La realización de este proyecto se justifica desde diferentes puntos de vista; primeramente surge de la problemática de la empresa en cuestión, ésta, ya es una razón para haberlo llevado a cabo; otra, es que compensó la necesidad de una estudiante para cumplir con un requisito para graduarse, que era la realización de su residencia profesional, al mismo tiempo que la empresa se benefició porque resolvió un problema contando con dos personas ajenas a su plantilla de personal pero que estuvieron dispuestas a poner sus capacidades a su servicio. Dichas personas son la residente y la maestra asesora quienes no significaron una carga onerosa para la empresa ya que el servicio prestado no le representa erogar compensación alguna.

ARM una empresa comercial mediana, Münch (2010), quien en su libro incluyó información del Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 2002, en el que se clasifica a las

empresas comerciales con empleados entre 31 y 100, como mediana; dicha empresa está enfocada a ofrecer a los clientes los productos que necesitan con precios bajos todos los días hasta agotar existencias. Inició su actividad comercial al servicio de la sociedad matamorenses en junio de 2007; su propietario es un joven emprendedor, proveniente de la ciudad de Valle Hermoso, Tamaulipas en donde existen cinco sucursales más, propiedad de su familia. A él, se le dio la oportunidad de que iniciara su propio

negocio independiente; durante este tiempo la empresa había contado con buenas ventas y gran aceptación de los clientes, tanto, que abrió una nueva sucursal en el 2009, a pesar de los variados detalles que hacían notar que la tienda aún tenía áreas de oportunidad para mejorar, principalmente en su organización administrativa.

En cuanto a recursos financieros la tienda contaba y cuenta actualmente con un nivel estable ya que desde sus inicios ha tenido gran afluencia de clientes y por lo tanto considerables volúmenes de ventas que le han representado una buena solvencia económica.

En lo que se refiere a sus recursos humanos se puede decir que sí existía una desorganización ya que el principal problema que aquejaba a este establecimiento es la alta rotación de personal, debido a la inestabilidad de los empleados por razones como duplicidad de funciones y fuga de responsabilidades entre otras, lo cual generaba gastos considerables para la empresa, en cuanto a la contratación y capacitación del personal, pero esto último es algo que no se puede dejar de realizar ya que los recursos humanos como activo importante de la empresa requieren de especial atención porque se encargan de la realización de las diversas actividades que se necesitan para el logro de los objetivos de la empresa.

La empresa estaba dividida en cuatro áreas fundamentales: departamento administrativo, el cual constaba de siete empleados; área de piso que es donde se exhiben los productos, es decir, es donde están a la vista, y que contaba con un jefe de área, el cual se encargaba de que no existieran faltantes de productos, así como de checar las caducidades de los mismos, entre otras actividades. De esta área dependían siete empleados del departamento de carnes, tres del de abarrotes, tres más del departamento de frutas y un empleado encargado de lácteos. Departamento de cajas que se encarga de la cobranza de los productos y por lo tanto del manejo

del capital de la empresa. Esta área cuenta con una jefa de supervisoras, dos supervisoras y 12 cajeras; y el área de recibo donde se supervisa todo lo que entra y lo que sale del negocio, además que se verifica que todo entre en buen estado, se checa la caducidad del producto. Esta área cuenta con un encargado. Además la empresa contaba con la ayuda de tres choferes, cuatro personas de limpieza, una persona encargada del huevo y tres más de bodega que también deben de apoyar a los diversos departamentos cuando éstos lo requieran, una persona encargada del mantenimiento de la tienda y finalmente un jefe de seguridad, siete guardias y un velador. En total se contaba con 60 empleados.

Por lo anterior se detectó el problema de que la cadena comercial ARM, no contaba con un manual de organización y debido a esto existía una desorganización en la misma y fuga de responsabilidades.

A partir de la detección del problema, la residente y su asesora se dieron a la tarea de presentar el anteproyecto de residencia el cual fue aprobado teniendo como objetivo general:

elaborar e implementar un manual de organización para la empresa ARM, y, los objetivos secundarios fueron: mejorar el funcionamiento, imagen y distribución de la empresa; ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones; constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos; cumplir en forma secuencial, ordenada y detallada las operaciones; y, determinar en forma más sencilla áreas donde exista fuga de responsabilidades.

METODOLOGÍA

El trabajo que se realizó en una primera instancia es un estudio con alcance exploratorio, ya que de acuerdo con Hernández S., Fernández, C. y Baptista, L. (2010), los estudios exploratorios sirven para preparar el terreno y anteceden a investigaciones con alcances descriptivos. Así también es un estudio de alcance descriptivo, porque de acuerdo con Hernández, et al (2010), buscan especificar aspectos importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Y este trabajo buscó analizar y describir la percepción que tenían los trabajadores acerca de las actividades que estaban realizando, partiendo del supuesto

de que la desorganización que estaba viviendo la empresa se solucionaría con la elaboración e implementación de un manual de organización, que fue lo que dio origen al presente trabajo. Así mismo es de tipo transversal descriptiva porque se buscó conocer la percepción de los trabajadores en un momento determinado, que fue en el primer semestre de 2012.

Para la obtención de información se decidió primeramente utilizar una técnica de organización denominada análisis de puestos, que “es un método administrativo para estudiar las unidades de trabajo, que consiste en separar a todas las actividades que se realizan en un puesto y las partes que lo conforman a fin de conocer a detalle sus componentes, que sirven de base para otros estudios relacionados con la organización de la empresa” Hernández y R. S. y Pulido M. Alejandro (2011); para obtener la información para llevar a cabo el análisis de puestos se realizaron entrevistas a cada uno de los empleados de la empresa y además se aplicaron cuestionarios para obtener información escrita de sus actividades. Las entrevistas ayudaron a aclarar datos que se habían proporcionado en los cuestionarios. Otro complemento importante fue la observación en los puestos cuyas actividades eran rutinarias.

RESULTADOS

En el desarrollo del proyecto se cubrió satisfactoriamente el 100% de las actividades planteadas y finalmente fue entregado el manual de organización que según Hernández y R. S. y Pulido M. Alejandro (2011), es un compendio de todos los documentos administrativos relativos a la estructura, sus organigramas, la organización de los procesos, puestos y funciones que van acompañados de cartas de presentación, la misión, la visión y los valores, y en ocasiones, la historia de la organización. El manual de organización fue aprobado por el gerente de la empresa con agregados solicitados por él como el diagrama de flujo de cada uno de los puestos de la empresa, las políticas de ventas y el *layout* (plano de las instalaciones de la empresa).

Al terminar el proyecto se realizó el informe final y se revisó, contando con el manual como anexo, y contando ya con la aprobación del gerente se procedió a su ejecución.

La asesora y su residente tomaron el acuerdo acerca de cómo dar a conocer a los empleados la nueva forma de trabajar y a partir de esto se procedió a reunirlos por departamentos para primeramente agradecerles su colaboración en las entrevistas y su respuesta a los cuestionarios

ya que de todo ese trabajo se había originado un documento en el cual ahora tenían la forma en la que se describe su puesto y ese documento era el manual de organización de la empresa, donde se estaban especificando sus funciones y responsabilidades para que fueran cumplidas tal como se detallan y de esta manera mejorar la organización de la empresa, evitando duplicidad de funciones y fuga de responsabilidades, al mismo tiempo que a ellos les daba una seguridad de que estarían realizando un trabajo distribuido equitativamente. Se realizó una evaluación después de la implementación del manual y se comprobó que con dicha implementación la empresa obtuvo beneficios satisfactorios en su organización, ya que ahora cuenta con un mejor control de las actividades realizadas por sus empleados, obteniendo mayor eficiencia por parte de los mismos; así mismo al tener especificadas las actividades de cada trabajador, al ejecutar las mismas es posible darse cuenta de si está cumpliendo con lo que especifica el puesto o si tiene carencias y requiere capacitación.

CONCLUSIONES

Se obtuvo exitosamente el alcance de los objetivos planteados iniciando con el objetivo general el cual consistió en elaborar e implementar un manual de organización para la empresa ARM.

La implementación del manual ayudó en el cumplimiento de los objetivos secundarios los cuales fueron: a) Mejorar el funcionamiento, imagen y distribución de la empresa. Se mejoró el funcionamiento ya que los empleados empezaron a realizar sus funciones eficientemente; por consiguiente la imagen de la empresa en piso de ventas mejoró así como la distribución de los productos en la empresa. b) Ayudar a la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones. Con la descripción de puestos cada empleado conoció las funciones que tenía que desarrollar, existiendo de esta manera una buena coordinación en los puestos y evitando duplicidad de funciones. c) Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos. El manual de organización es una base para análisis futuros, ahorrando de esta manera tiempos y costos al momento de medir el desempeño de los empleados o buscar el mejoramiento de procedimientos o métodos. d) Cumplir en forma secuencial, ordenada y detallada las operaciones. Los diagramas de flujo contenidos en el manual agilizan y facilitan el desarrollo de las actividades de cada empleado en su respectivo puesto. e) Determinar en forma más sencilla áreas donde halla fuga de responsabilidades. Con la descripción de puestos la

gerencia tiene el conocimiento detallado de las responsabilidades de cada uno de los empleados de la empresa, de esta manera reconoce rápidamente a la persona responsable por fallas o errores en una determinada área.

Se concluyó que con la elaboración del manual de organización la empresa ARM ha mejorado en gran manera su organización eliminando de esta forma su principal problema en su operación, además de mejorar su imagen con la elaboración de su organigrama, así como su misión, visión, el layout y políticas de venta, obteniendo beneficios como la disminución de la rotación de personal y además mejor aceptación por parte de sus clientes y proveedores; la residente con su asesora, recomendaron dar seguimiento a la implementación del manual y que se revisara periódicamente según se van presentando cambios en la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Hernández y Rodríguez, Sergio y Alejandro Pulido Martínez. (2011). Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias. 1ª. Edición. México: Mc Graw Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C., y Baptista, L. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill.
- Münch, Lourdes. (2010). ADMINISTRACIÓN. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo. 1ª. Edición. México: Pearson.