

870102

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

19
zy.

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EL MANUAL DE ORGANIZACION Y
SU APLICACION EN LA CASA DE BOLSA
DEL FONDO INDUSTRIAL MEXICANO,
S.A., SUCURSAL GUADALAJARA

SEMINARIO DE INVESTIGACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

ERNESTO GODOY ALVAREZ

GUADALAJARA, JALISCO., DICIEMBRE DE 1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

INDICE

PAGINA

DEDICATORIA

INTRODUCCION

PARTE I

ASPECTOS TEORICOS

CAPITULO I

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

1.- Definición del Manual	2
2.- Los Manuales en la Actualidad	3
3.- Justificación de su Implantación	5
4.- Ventajas de su uso	7
5.- Desventajas de su uso	9
6.- Finalidad del Manual	10

CAPITULO II

CLASIFICACION DE LOS MANUALES

1.- Por su alcance	13
2.- Por su contenido	13
3.- Por su función específica	14

CAPITULO III
ELABORACION DE UN MANUAL

1.- <i>Objetivos básicos</i>	17
2.- <i>Preparación de un Manual</i>	17
3.- <i>Planeación de un Manual</i>	18
4.- <i>Recomendaciones por la elaboración</i>	19

CAPITULO IV
CONTENIDO DEL MANUAL

1.- <i>Generalidades</i>	22
2.- <i>Términos utilizados</i>	27

CAPITULO V
METODOS DE RECOLECCION DE DATOS

1.- <i>Investigación</i>	31
2.- <i>Observación</i>	31
3.- <i>Cuestionarios escritos</i>	32
4.- <i>Entrevistas</i>	32

CAPITULO II

REVISION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

1.- Irregular	36
2.- Regular	38
3.- Recomendaciones para el cambio	39

PARTE II

MANUAL DE ORGANIZACION

1.- Introducción	42
2.- Historia de la empresa	43
3.- Credo de la organización	45
4.- Reglamento interno de trabajo	46
5.- Procedimientos de organización	48
6.- Responsabilidades de otros niveles	49
7.- Organigramas	53
8.- Descripción de puestos	55
9.- Ambiente físico	80
10.-Objetivos generales	81
11.-Políticas generales	82

PARTE III	
CONCLUSIONES	84

PARTE IV	
BIBLIOGRAFIA	87

I N T R O D U C C I O N .

INTRODUCCION

Este estudio ha sido realizado con el propósito de ampliar los conocimientos, tanto teóricos como prácticos, de las personas interesadas en incrementar la productividad de las empresas mediante la determinación y aplicación de un Manual de Organización racionalmente concedido.

Para facilitar el desarrollo de esta investigación se ha considerado conveniente dividirla en dos partes:

- 1.- La primera de carácter teórico en la que se describirá el Manual respecto a su importancia, justificación, finalidad, ventajas, limitaciones, clasificación, métodos para recolectar datos, revisión, actualización, y otros: y
- 2.- La segunda de carácter práctico consistente en la elaboración de un Manual de Organización para la Casa de Bolsa de Fondo Industrial Mexicano, S.A. (FIMSA), Sucursal Guadalajara, en el que se analizarán los aspectos sobresalientes de dicha empresa tales como: antecedentes históricos, políticas y objetivos, reglamento interno, organización, estructuras orgánicas, descripción de puestos, ambiente físico y otros.

Se espera que este documento sea de utilidad a las personas fl--

sicas o morales que requieran información respecto a la preparación y aplicación de un Manual de Organización, ya que, como se dijo anteriormente, éste es el fin de este estudio.

PARTE I
ASPECTOS TEÓRICOS

CAPITULO I

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

C A P I T U L O I

IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

1.- Definición de Manual

Los manuales de organización se han diseñado para promover el entendimiento de la estructura a través de las descripciones de los diversos puntos que pueden estar consignados en las organizaciones únicamente por un título. Generalmente incluyen también los organigramas, y a veces alguna otra información que pueda ser de utilidad para familiarizar a -- los miembros de la organización con los objetivos, políticas y estrategias generales de la empresa.

Con la finalidad de unificar criterios sobre lo que debe entenderse por Manual, a continuación se presentan algunas de las definiciones más sobresalientes.

La palabra Manual, proviene del latín Manualis y tiene, entre otros, los significados siguientes: "algo fácil de entender" y "libro en que se compendia lo sustancial de una materia". Conociendo el significado de la palabra, se presentan a continuación de las definiciones más representativas:

Miguel Duhalde Krause, lo define así: "Un manual es un documen-

to que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa, ya que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

George R. Terry dice que: "Un manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En -- realidad es un libro-gula, una fuente de datos que cree son esenciales -- para la mejor realización de las tareas".

De lo anteriormente expuesto se deduce una definición orientada al trabajo práctico que se presenta en la Parte I de este documento: -- "Es una guía autorizada por la empresa, que cuenta con una serie de datos para que cada persona conozca sus respuestas y sus relaciones para -- con los demás.

2.- Los manuales en la actualidad

Durante la última década, la cantidad de manuales administrativos preparados por las organizaciones, se han multiplicado con mucha rapidez. La mayoría de las organizaciones, ajenas más grandes que un simple puesto, cuentan con diversos manuales de procedimientos de organización, o bien de sistemas existiendo empresas tan complejas que pueden llegar a contar con más de 200 distintos instrumentos de estos tipos.

Dependiendo del contenido de un manual y de su adecuación a los requerimientos de una empresa se podrá apreciar si éste, es otro ejemplo de la multiplicidad de papeleo, o si realmente es de utilidad para el logro de sus objetivos.

Dependiendo de la elaboración de un manual, sabremos si estos, -- son otro ejemplo de la multiplicidad del papeleo en las compañías, o si -- son realmente de alguna utilidad.

Cuando un manual es diseñado y utilizado en forma correcta se -- puede convertir en un valioso instrumento de comunicación para la compa-- ñía, pero en caso de darse todo lo contrario, o sea, que sea escrito o -- estructurado deficientemente, es en realidad un desperdicio de tiempo y -- dinero, y si nos enfrentamos a la realidad encontraremos que en la mayo-- ría de los casos los manuales no son aprovechados convenientemente.

George R. Terry, quien ya se mencionó anteriormente, hace diez recomendaciones generales para diseñar y utilizar manuales de manera adecuada:

- a) Centrar la autoridad y responsabilidad del programa de elaboración de manuales.
- b) Escribir para el nivel del empleado que utilizará el -- manual.

- c) *Mantener actualizada la lista de distribución.*
- d) *Utilizar diferentes colores para la identificación de las carpetas y del material impreso.*
- e) *Conservar el manual en arreglo sencillo, así como en el lenguaje usado.*

3.- Justificación de su Implementación

Las principales razones que justifican la implantación de un manual en una empresa, son las siguientes:

- a) *Proporciona al usuario un sistema de referencia común y estandarizado, así cada uno de los interesados poseerá exactamente la misma información y operará conforme las mismas reglas.*
- b) *Proporciona documentación: es decir, el manual estudia las políticas y procedimientos de la organización, de modo que esta información no quede simplemente almacenada en el cerebro de algunas personas, ya que se puede perder la información cuando estas personas abandonen la compañía.*

- c) Sirve como un sistema de archivo portátil y -
fácil de usar. Las respuestas a las preguntas
se localizan con rapidez y facilidad, sin nece-
sidad de examinar innumerables hojas de archi-
vo.

- d) Tienen una influencia definitiva, es decir, -
una política corporativa especificada en un ma-
nual oficial tiene más impacto que un memorán-
dum hecho hace tres años escondido en algún lu-
gar del archivo, o cuyo originador ha dejado -
la compañía.

- e) Ayudan los usuarios a obrar de acuerdo con los
reglamentos del Gobierno Federal y otros cuer-
pos reguladores.

- f) Ahorran tiempo y aseguran respuestas exactas.
Los empleados pueden consultar el manual, en -
lugar de preguntar a alguien que puede o no co-
nocer la respuesta correcta.

- g) Sirven como instrumento para nuevos empleados,
ayudándoles a conocer correctamente sus funcio-
nes desde el principio.

- h) Reducen la papelería, reuniendo la información en un sólo lugar.

4.- Ventaja de su uso

Las principales ventajas que se pueden mencionar son las siguientes:

- a) Estimula la uniformidad, explica las actividades que se deben realizar.
- b) Mejora el entendimiento de las normas de la empresa, de la responsabilidad individual y de los procedimientos.
- c) Informa a las personas que laboran dentro de la empresa acerca de la estructura orgánica, ubicándolos en el área que les corresponde.
- d) Mejora la calidad de trabajo ya que las funciones generales y específicas de cada puesto se encuentran claramente descritas.
- e) Disminuye la carga de supervisión debido a

que indica claramente las responsabilidades de cada puesto, por lo tanto la supervisión es -- más flexible.

- f) Sirve de base para seleccionar y capacitar a los nuevos empleados.
- g) Permite seleccionar al candidato idóneo cuando se establece una comparación de calificación y cualificación a quien cubra la mayor parte de los requisitos predeterminados en éste.
- h) Crea una mejor armonía y ambiente de trabajo entre el personal ya que colabora con las buenas y efectivas relaciones humanas dentro de la compañía.
- i) Facilita las labores de auditoría interna en la revisión del control interno: ya que la información que éste necesite la tendrá; controlada, actualizada y ordenada en el Manual de Organización.
- j) Se evita la implantación de procedimientos incorrectos.

- k) Ayuda a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitan alteraciones arbitrarias.
- l) Minimiza la confusión, ya que cuenta con un material establecido y aceptado.
- m) Elimina incertidumbre y duplicidad; ya que su contenido debe ser el correcto y el único.
- n) Sirve de base para programas de simplificación del trabajo y del control de costos.
- ñ) Sirve como medio de inducción, ya que permite al novato empresario adentrarse a la atmósfera de la organización ubicándolo no tan sólo en un puesto, sino permitiéndole conocer su relación con los demás.

5.- Desventajas de su uso

Las desventajas más significativas con que cuenta un manual son - las siguientes:

- a) Su elaboración tiende a ser un asunto largo y costoso.

- b) Se detiene en su progreso y reduce la iniciativa del empleado.
- c) Las empresas chicas consideran no necesitar un Manual ya que sus asuntos son conocidos por todos sus empleados.
- d) Se invierte tiempo y dinero para mantenerlo actualizado.
- e) Está limitado a poner en el manual solamente lo que a la empresa le interesa, y de ese modo que no los perjudique.
- f) En algunos casos puede ser demasiado rígido.

Sin embargo la mayor parte de estos inconvenientes pueden ser superados, las descripciones de puestos pueden ser suficientemente amplias para permitir que se ejerciten el criterio y flexibilidad y quizá algunos cambios conforme noten los titulares.

6.- Finalidad del Manual

El objetivo que se persigue con la elaboración de un Manual de Organización, es el de proporcionar la información e instrucción que debe-

rán conocer los individuos que formen o formarán parte de la empresa.

Se proporcionaran respuestas oficiales a las preguntas sobre la organización. Pueden liquidarse las disputas sobre la jurisdicción y puede obtenerse información sobre quién es el que maneja una tarea específica. Además pone de relieve los aspectos de cada puesto que los gerentes superiores consideran importantes.

CAPITULO II
CLASIFICACION DE LOS MANUALES

CAPITULO II

CLASIFICACION DE LOS MANUALES

Después de haber analizado la importancia y justificación de un Manual en la empresa, veremos la clasificación y los tipos de manuales -- existentes. Según se sabe existen tantas clases diferentes de manuales como razones para describirlos; la clasificación de los manuales puede resumirse de la siguiente manera:

1.- Por su alcance

- a) *Generales o de aplicación universal: interesan tanto a los novatos como a los altos niveles.*
- b). *Departamentales o de aplicación específica: son de interés únicamente de la unidad a la que se refiere el manual.*
- c) *De puestos o de aplicación individual: interesa sola--mente a la persona que ocupará determinado puesto.*

2.- Por su contenido

- a) *De historia de la empresa*

- b) De organización.
- c) De políticas.
- d) De procedimientos.
- e) De contenido múltiple.
- f) De descripción de puestos.
- g) De reglamentos.

3.- Por su Función Específica

- a) De personal.
- b) De producción o ingeniería.
- c) De ventas.
- d) De finanzas.
- e) De mercadotecnia.
- f) Generales que se ocupan de dos o más funciones específicas.

- g) *De adiestramiento o instructivo.*
- h) *De referencia o consulta.*

CAPITULO III
ELABORACION DE UN MANUAL

CAPITULO III

ELABORACION DE UN MANUAL

Después de haber estudiado y analizado la importancia y la clasificación de los manuales, veremos lo referente a la elaboración y el contenido de estos.

1.- Objetivos Básicos

- a) *Sistematizar las labores de las empresas para lograr un mecanismo de descripción administrativo.*
- c) *Esclarecer el rol interpersonal e intergrupala de cada uno de los puestos.*
- d) *Lograr un apoyo material para el alcance de los objetivos de la empresa.*

2.- Preparación del Manual

El primer paso en la elaboración de un Manual, es determinar lo que se desea lograr. Para hecer esto el interesado deberá hacerse las -- preguntas siguientes:

- a) *Cudles son los objetivos de la empresa al establecer este manual?*

- b) *Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?*
- c) *Qué espera lograr un departamento en el manual?*

Hay que recordar que el objetivo del manual lleva a una meta común: obtener resultados. El propósito del manual es asegurar que los usuarios se comporten de una manera específica, ya que se trata de obtener las reglas de la empresa o seguir un procedimiento en particular.

Después de esta breve introducción en lo referente a la elaboración de un manual, veremos algo acerca de la planeación del mismo.

3.- Planeación del Manual

A continuación se mencionarán cinco puntos útiles y necesarios en la planeación del Manual:

- a) *Disponer de tiempo suficiente para la planeación del manual: de esta manera el interesado podrá ahorrarse dinero y tiempo.*
- b) *Hacer que otras personas revisen sus planes: la revisión no sólo debe ser por parte del supervisor, -- sino también por todas las personas que hayan participado directamente en la elaboración del manual.*

- c) Hay que confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal: de esta manera probar la seriedad de los planes. Toda estimación por escrito puede aclarar cualquier desacuerdo inesperado.
- d) Planear antes que todo las actualizaciones: cualquier manual por muy completo que sea, necesitará actualizarse por lo menos cada seis meses, de esta manera se dispondrá del tiempo y dinero necesario para hacerla.
- e) Finalmente anticiparse a los problemas: reparar los problemas antes de que se presenten.

4.- Recomendaciones para la Elaboración

- a) Controlar la autoridad y la responsabilidad de programas de manuales.
- b) Escribir para el nivel de empleado que utilizará el manual.
- c) Mantener una lista de distribución.
- d) Usar color para recalcar la identificación de la carpetá o del material impreso.

- e) *Conservar el manual en arreglo sencillo de materias, así como en el lenguaje usado, es decir, fácil de entender.*
- f) *Adoptar un índice adecuado y referencias cruzadas.*
- g) *Usar numerosas ayudas visuales, gráficas e ilustraciones.*
- h) *Mantener el manual actualizado, pueden usarse hojas sustituibles, lo cual permitirá insertar nuevas páginas y quitar las que no sirvan.*
- i) *Hacer resaltar los cambios y las revisiones. Cada hoja debe contener la fecha en que fue puesta en vigor.*
- j) *Ser breves, o sea, utilizar sólo información necesaria.*

CAPITULO IV
CONTENIDO DEL MANUAL

CAPITULO IV

CONTENIDO DEL MANUAL

1.- Generalidades

Ernest Dale en su libro: "Cómo planear y establecer la organización de una empresa", dice en el capítulo X: El Manual por regla general, deberá contener una tabla de materias y un Índice.

Un manual deberá ser lo más breve y ameno posible, no demasiado ambicioso no caro, pero estar bien impreso y con Índice. Debe abrirse bien para leerlo con facilidad y hacer anotaciones; debe confeccionarse con hojas sustituibles de manera que se puedan hacer modificaciones con facilidad. Se puede distribuir a todos los jefes, o sólo a los altos funcionarios con secciones especiales para determinadas personas.

Los Manuales de Organización pueden abarcar la organización de toda la empresa, de cada fábrica o departamento, o de las principales funciones administrativas.

El contenido según Louis A. Allen, debe incluir los siguientes puntos:

- a) Un prefacio donde se incluya la definición de manual, la

necesidad de su uso, así como la motivación para su empleado.

- b) Políticas empresariales.
- c) Objetivos Generales.
- d) Historia de la empresa.
- e) Glosario de términos administrativos.
- f) Nombre de las unidades.
- g) Procedimientos de organización, responsabilizando a los analistas, a la persona que lo aprobará, a la que lo revisará y a la que lo editará.
- h) Responsabilidades comunes a los altos puestos.
- i) Cartas de recomendación.
- j) Descripción de puestos.
- k) Descripción de actividades de los comités.
- l) Cartas límites de autoridad.

- m) Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual.

Otro punto de vista es el de Agustín Reyes Ponce, quien dice que el contenido debe ser como sigue:

- a) Los objetivos generales de la empresa, los del departamento de que se trate y los de las secciones básicas que este departamento comprenda.
- b) Las políticas y algunas normas generales, tanto de la empresa, como del departamento del que se trate.
- c) La carta de Organización (Organigrama) General y las del departamento a que se refiere el Manual.
- d) La reglamentación precisa de los aspectos que requieren la coordinación de este departamento con los demás de la empresa, en forma que se facilite y haga eficiente dicha coordinación, y se eviten conflictos.
- e) La definición precisa de la autoridad y respon

sabilidad de cada jefe: su sistema, tipo, límites, elementos, etc... (esto suele hacerse en los mismos Análisis de Puestos).

- f) Los análisis de puesto de los jefes del departamento o sección.
- g) La representación gráfica de los procedimientos y trámites más importantes y usuales dentro del departamento, a base de "gráficas de proceso" y "gráficas de flujo".

También Koontz y O. Donnell cuentan con un distinto punto de vista: dicen que el contenido debe incluir:

- a) Una declaración de filosofía organizativa.
- b) Programas.
- c) Cartas de organización.
- d) Un esquema de la descripción de cargos.

Para el caso práctico que se presentará a continuación se utilizará el siguiente contenido; ya que es el que se encuentra más preciso para la empresa actual:

- a) *Introducción o prefacio.*
- b) *Historia de la empresa.*
- c) *Credo de la organización.*
- d) *Reglamento interior de trabajo.*
- e) *Procedimiento de la organización.*
- f) *Responsabilidades comunes a altos niveles.*
- g) *Organigramas.*
- h) *Descripción de puestos.*
- i) *Requisitos del puesto.*
- j) *Carta límite de autoridad.*
- k) *Ambiente físico.*
- l) *Objetivos generales y específicos.*
- m) *Políticas generales y departamentales.*

- n) Sugerencias.
- ñ) Conclusiones.
- o) Bibliografía.

2.- Términos utilizados

A continuación se dará una breve explicación de los principales términos utilizados en los párrafos antes anotados:

- a) Introducción o Prefacio: Discurso antepuesto al margen del manual.
- b) Historia de la Empresa: Contienen una narración y exposición de los acontecimientos pasados y aspectos memorables de la empresa.
- c) Credo de la Organización: Se considera como el paralelo a la filosofía empresarial, pudiendo variar de una empresa a otra, de acuerdo a los valores que cada dirigente posea.
- d) Reglamento Interno de Trabajo: Este indica el comportamiento que debe tener una persona dentro de las instala

ciones de la empresa.

- e) Objetivos Generales y Específicos: Es la meta que desea alcanzar la empresa o alguno de sus departamentos.
- f) Políticas Generales y Departamentales: Es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la empresa sobre una función determinada para alcanzar los objetivos.
- g) Procedimiento de la Organización: Se considera la rutina de trabajo.
- h) Organigrama: Es la representación gráfica de las unidades administrativas que integran la organización de la empresa.
- i) Descripción de Puestos: Es la forma escrita que consiguran las operaciones que deberán ser realizadas por cualquier trabajador que ocupe ese puesto.
- j) Requisitos del Puesto: Indica las cualidades que debe tener una persona para ocupar cierto puesto.
- k) Carta Llave de Autoridad: Es el documento en el que

se mide la autoridad de una persona, contestándose --- tres preguntas: actúa por iniciativa propia?, pide autorización y después actúa?, actúa y después informa?.

- 2) Ambiente físico: Se refiere al espacio con que cuenta la empresa o cada uno de los puestos existentes.

CAPITULO V
MÉTODOS DE RECOLECCION DE DATOS

CAPITULO V

MÉTODOS DE RECOLECCION DE DATOS

La información necesaria para elaborar correctamente un Manual de Organización se puede obtener siguiendo uno o varios de los siguientes métodos:

1.- Investigación

Primeramente se deberá investigar toda la información que se encuentre archivada, desde boletines, memorándums, circulares y otros medios de comunicación. Asimismo se puede investigar la oficina de correspondencia o el taller de impresión, ya que cualquiera de estos dos puede haber conservado copias de todos los documentos que se han imprimido y distribuido internamente. Después de todo esto hay que clasificar la información obtenida por temas, de tal manera que ya exista información para trabajar.

2.- Observación

Consiste en observar cómo una persona realiza una actividad específica y así anotar todas sus acciones en la secuencia correcta. La persona pueda que en un momento dado se sienta incómoda, por lo tanto hay que hacerles sentir confianza, este sistema de recolección de información también consume mucho tiempo.

3.- Cuestionarios Escritos

Son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas. Las respuestas de los cuestionarios pueden ayudar a la organización a determinar algunas normas, y también sirve para establecer la información que los usuarios desearían encontrar en un manual. Los cuestionarios cuentan con varias desventajas: son impersonales y no motivan a los participantes a proporcionar información adicional. Las respuestas dadas en los cuestionarios deben verificarse con el jefe inmediato superior. Debe elaborarse lo más breve y simple posible, ya que mientras más fácil de llenar sea el cuestionario más posibilidades tendrán los participantes de complementarlo.

4.- Entrevistas

Una entrevista directa con una persona, se podría pensar que va a tener muchos problemas pero esta es muy efectiva si se siguen los siguientes lineamientos:

- a) Estar seguros de entrevistar a la persona adecuada: ya que este será el que cuente con la información que necesitamos.

- b) Programar la entrevista con suficiente anticipación y explicar al entrevistado el propósito de la misma:

para que este procure obtener con tiempo la información que se le pedirá.

- c) *Asigne el tiempo suficiente para la entrevista: de esa manera evitar una segunda; ya que se podría omitir algo en la primera.*
- d) *Asegurarse de que no hayan interrupciones durante la entrevista. Hay que procurar hacer la entrevista en un lugar neutro, así evitar interrupciones.*
- e) *Hay que asistir a la entrevista con la lista de preguntas para asegurarnos de tener toda la información requerida. Para de esa manera no volver a molestar al entrevistado otra vez.*
- f) *Recordar que uno es el que dirige la entrevista. Si el entrevistado se aleja del tema hay que hacerle ver eso, y así, ahorrarnos tiempo.*
- g) *Tomar nota minuciosa de la entrevista y grabarla. Grabando nos concentramos más en ésta, si al entrevistado le molesta, se apoyará y se tomarán notas escritas.*

- h) *Utilice el método de escuchar activamente para asegurar su comprensión. Hay que hacer que el entrevistado tenga iniciativa y confianza.*

- i) *Finalmente hacerle llegar al entrevistado un memorándum, el cual lleve escrito un resumen de su entrevista.*

Como se dijo al principio del capítulo, con la ayuda de uno o varios métodos será posible la elaboración correcta del Manual de Organización.

CAPITULO VI
REVISION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL

CAPÍTULO VI

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL MANUAL

Un manual es un tipo de trabajo que no concluye nunca. Después de haberlo terminado y repartirlo dentro de la empresa, comenzará la interminable labor de mantenerlo actualizado. Si no se mantiene actualizado se perderá tiempo y dinero que se dedicó en su elaboración.

Las actualizaciones se dividen en dos categorías: Irregulares y Regulares:

1.- Irregular

La mayoría de las empresas editan actualizaciones conforme sean necesarias. Sean cuales sean las circunstancias por las que se modifique el manual, la responsabilidad del encargado es hacer llegar lo antes posible el nuevo material a los usuarios.

El principal obstáculo para el proceso de actualización es lograr que se apruebe la revisión. Es conveniente establecer de antemano un proceso para obtener la autorización y negociar con los revisores plazos razonables de entregas, y así no tener que establecer nuevos plazos cada vez. El programa de actualizaciones puede ser de tres días para las revisiones de tres páginas o menos, una semana para revisiones de cuatro a --

seis páginas y un máximo de dos semanas para las actualizaciones más largas.

Existirán casos en que las actualizaciones serán urgentes por lo tanto se puede optar por dos opciones. La primera consiste en publicar una versión temporal de la norma o el procedimiento, sin que se haya sometido a todo el proceso de revisión y que sólo estará en vigor mientras no se ponga la norma o el procedimiento final.

La publicación de una versión temporal es un buen método cuando el tiempo es crítico y la estructura existente de revisiones muy complejas. Los principales inconvenientes para este método son:

- a) Duplica los costos de impresión, y
- b) Requiere más tiempo, puesto que deben encargarse de la revisión dos veces en vez de una.

La segunda opción para las revisiones urgentes es la de desarrollar una versión simplificada de todo el proceso de revisiones. Se puede ahorrar tiempo en lo siguiente:

- a) Entrega a mano de los textos a los revisores, el impresor y otros miembros del personaje que investigan.

- b) Lograr que los revisores se comprometan a realizar su trabajo el mismo día.
- c) Disponer que las revisiones urgentes se impriman en forma prioritaria.
- d) Hacer que las revisiones de ese tipo sean tareas de máxima urgencia, tanto para el director, como para los miembros del personal.

Este método simplificado tiene varias ventajas sobre el sistema de publicaciones provisionales. El material se imprime una sola vez y se tiene que dedicar menos tiempo a las revisiones.

2.- Regulares

La mayoría de las empresas actualizan sus manuales en forma irregular y realmente son pocas las que tienen un programa de actualizaciones periódicas. Este método puede y debe ser utilizado aún cuando no exista ninguna dificultad. Una actualización regular puede ser llevada a cabo una vez al año. Para hacer esta revisión, es necesario que se envíe una copia del texto contenido en el manual a las personas adecuadas, para determinar si aún están vigentes. En el caso de la mayoría de los manuales, podrán haber distintos temas o secciones destinadas a distintas personas. Hay que pedirles a estos que revisen los textos e indiquen cualquier cambio o corrección que estimen oportunos.

El manual deberá someterse una vez al año, a la revisión del personal especializado en asuntos legales, ya que, lo que era legal hace un año, puede no serlo ya, sin que los interesados estén conscientes del cambio.

3.- Recomendaciones para el Cambio

Tanto si la actualización es regular o irregular el encargado de estas deberá tener la responsabilidad de que exista una comunicación conveniente, de los temas y de que se mantenga un registro apropiado de todos los cambios. A continuación se mencionarán dos recomendaciones básicas.

- a) Llevar los registros precisos de todos los cambios hechos en cada manual y las razones por ellos. Si no se llevan estos registros, tanto el elaborador como su sucesor podrá repetir errores o perder un tiempo valioso para examinar posibilidades que se han demostrado no eran viables.
- b) Conservar una copia de todas las páginas del manual que se han publicado, junto con notas que indiquen las fechas en que estuvieron en vigor, ya que estas pueden ser importantes por razones legales.

PARTE II

**MANUAL DE ORGANIZACION DE LA CASA DE BOLSA
DEL FONDO INDUSTRIAL MEXICANO, S. A.
SUCURSAL GUADALAJARA**

INDICE

	PAGINA
1.- Introducción	42
2.- Historia de la Empresa	43
3.- Credo de la Organización	45
4.- Reglamento interno de trabajo	46
5.- Procedimientos de organización	48
6.- Responsabilidades de altos niveles	49
7.- Organigramas	53
8.- Descripción de puestos	55
9.- Ambiente físico	80
10.- Objetivos Generales	81
11.- Políticas Generales	82

1.- Introducción

La comunicación es uno de los factores principales en que descansa una administración eficiente. Para fomentar su desarrollo es conveniente y necesario contar con instrumentos adecuados, como es el manual de organización, que conduzcan al incremento de la productividad y al ahorro de --- tiempo y esfuerzo.

El propósito de un manual de esta naturaleza es el de informar, orientar y servir como guía autorizada para que cada miembro de la organización conozca detalladamente sus responsabilidades y sus relaciones para --- con los demás.

El manual para la Casa de Bolsa de Fondo Industria Mexicana, S.A. (FIMSA) Sucursal Guadalajara, se ha preparado con el fin de que todos sus funcionarios conozcan de manera precisa y objetiva, los fines de la empresa y de esta manera fijen los objetivos específicos de sus propias unidades.

Algunos de los aspectos sobresalientes que se describirán en este manual son; historia, credo de la empresa, reglamentos, procedimientos y responsabilidades, así como lo correspondiente a descripción de puestos, ambiente físico, objetivos y políticas.

Se tiene confianza en que este manual sirva como guía de consulta para cualquier persona interesada dentro de la empresa.

2.- Historia de la Empresa

Como en la mayoría de las instituciones bancarias, Banco del Atlántico, estudió y aprobó la puesta en marcha de su propia Casa de Bolsa la cual dió inicios a sus actividades en el mercado financiero del país, a mediados de 1976. Cerca de seis años después en Septiembre de 1981, el gobierno estatiza la banca, razón por la cual Casa de Bolsa del Atlántico se independiza automáticamente. Esta sigue sus operaciones pero denominada: Fondo Industrial Mexicano Sociedad Anónima (FIMSA); operando la matriz en México, D.F. y contando con sucursales en Mexicali, Monterrey y Guadalajara, siendo esta última en la que se realizará el caso práctico.

FIMSA Casa de Bolsa, Sucursal Guadalajara, se encuentra ubicada en Florencia #2365 primer piso, Colonia Providencia, Guadalajara, Jalisco. Es una situación profesional que cuenta con especialistas en inversiones, actuando como intermediario en el mercado de valores, dando servicios de asesoría y de compra-venta. Una característica importante de una Casa de Bolsa es el manejo del mercado de capital y de dinero.

La forma constitutiva es la sociedad anónima y cuenta con un capital social de 200 millones de pesos, cantidad invertida por todos los accionistas, contando estos con un seguro de contingencia, el cual en caso de algún desastre o quiebra de la empresa, pagará a los inversionistas -- una cantidad mayor al capital invertido inicialmente, esto dependiendo de las disposiciones que tome la Comisión Nacional de Valores.

FIMSA, Sucursal Guadalajara, maneja sus operaciones con la asesoría de su matriz en México, encontrando en ella un apoyo total en los aspectos, tanto profesionales como personales. Los principales valores que se negocian en FIMSA son: las acciones, las obligaciones, el papel comercial, los petrobonos, y los cetes entre otros, de esta manera cumplir acertada y eficazmente su papel de intermediario entre el gobierno y el inversionista.

La empresa cuenta con un total de ocho empleados: un Director General, un Contador, un Operativo, tres Promotores, una Recepcionista y finalmente un Mensajero.

Actualmente FIMSA, Sucursal Guadalajara, es considerado como una empresa de media madera, o sea, entre chica y mediana, sin embargo espera en poco tiempo, expandirse de una manera rápida y efectiva, apoyada con un equipo humano capaz, que integrado a los adelantos técnicos, como: el télex, la computadora, y otros, espera desarrollarse hábilmente en tan competitivo mercado.

3.- Credo de la organización

Como se explicó en la Parte I, el credo de la organización es considerado como el paralelo de la filosofía empresarial.

Se tiene plena confianza en el desarrollo y fortalecimiento progresivo de FIMSA. La organización en general y sus empleados en particular están orientados al logro de sus objetivos, tratando de obtener el máximo rendimiento de su trabajo.

FIMSA ha establecido como finalidad, el de atender con rapidez, a mabilidad y responsabilidad a sus inversionistas en el mercado nacional - de valores, de tal manera de evitarles complicaciones en tan delicado negocio; satisfaciendo tanto sus intereses como los de la nación, en virtud de que esta actividad financiera impulsa su desarrollo general.

4.- Reglamento Interno de Trabajo

1.- Se dará la oportunidad de escoger entre dos horarios: el primero de 8:00 AM a 3:30 PM, y el segundo de 9:00 AM a 2:00 PM y de 4:00 PM a -- 6:00 PM.

2.- Cualquier falta del personal deberá estar justificada, y aparte se le dará aviso al jefe inmediato.

3.- No se permite personal sindicalizado dentro de la empresa.

4.- La computadora solamente será utilizada por la persona autorizada para ello.

5.- El télex será utilizado únicamente por la persona autorizada para ello.

6.- Solamente la persona encargada del archivo general tendrá acceso a éste.

7.- Solamente la recepcionista y la persona encargada del puesto operativo, tendrán permiso de utilizar el teléfono para llamadas de larga distancia. Para cuestiones personales se necesitará permiso del jefe inmediato.

- 8.- *Quedará prohibido salir del área de trabajo en horas de labores.*
- 9.- *Queda prohibido tomar bebidas embriagantes o comer alimentos en - horas de trabajo.*
- 10.- *La correspondencia de cada área de trabajo será distribuida sólo por la dirección.*
- 11.- *Los ejecutivos se presentarán con saco y corbata al área de trabajo.*
- 12.- *Si existiera un problema interno o externo, se convocará a una -- reunión dirigida por el Director General.*
- 13.- *Terminadas las horas de trabajo, ninguna persona deberá permanecer en la oficina, solamente contando con la autorización del Director General.*
- 14.- *El área de trabajo en general deberá permanecer aseado y en orden.*
- 15.- *Todo otro reglamento se encuentra estipulado en la Ley Federal -- del Trabajo, en los artículos 422, 423, 424 y 425.*

5.- Procedimientos de Organización

Por los cambios tan marcados que ha sufrido esta organización ha sido imposible la elaboración de un manual de organización, actualmente se encuentra más estable, por lo tanto se está procediendo a la elaboración de uno.

- a) En caso de existir algún manual quién es el responsable de su elaboración?

Resp. El responsable es el Director General (Sucursal Guadalajara).

- b) Persona responsable de revisarlo?

Resp. El Director General (Sucursal Guadalajara).

- c) Persona responsable de aprobarlo?

Resp. El Director General (Sucursal Guadalajara)
El Director General (Matriz, México, D.F.)

6.- Responsabilidades de Altos Niveles

a) Ausencia del Director General.

Asume las responsabilidades destinadas a su cargo el Director del Departamento Administrativo Contable, - principalmente los correspondientes a:

- . Revisión y autorización de cheques
- . Revisión de cuentas de gastos personales, verificando la racionalidad de las erogaciones.
- . Elaboración de solicitudes de cheque los clientes
- . Expedición de recibos para los --- clientes
- . Estudio de las variaciones en los cierres de acciones, para determinar los movimientos convenientes a realizar al día siguiente
- . Atención personal y telefónica de sus clientes
- . Autorización de los cheques para pago de salarios
- . Preside las reuniones de trabajo - del personal

- . Informa personal o telefónicamente a la matriz sobre los resultados obtenidos en el mes anterior
- . Recibe la Casa Matriz las orientaciones y disposiciones de trabajo y las transmite al personal a su cargo.
- . Verifica con la Casa Matriz que los objetivos planeados están siendo alcanzados de conformidad con la política establecida
- . Da apertura a contratos específicos
- . Capacita en servicio al personal en lo concerniente a la solución de problemas específicos
- . Promueve la existencia de buenas y efectivas relaciones de trabajo con la Casa Matriz
- . Supervisa y controla que los expedientes se encuentren actualizados y los archivos en orden
- . Atiende personalmente a los proveedores, y a cualquier persona que solicite información sobre los movimientos llevados a cabo
- . Mantiene convenientes relaciones con los abogados de la Casa Matriz

b) Ausencia del Director General y del Director del Departamento Administrativo Contable.

Asume las responsabilidades destinadas a su cargo el Director del Departamento Operativo, principalmente lo que se refiere a:

- . Revisión y autorización de cheques y gastos
- . Elaboración de solicitudes de cheques y recibos para los clientes
- . Estudio de las variaciones en los clientes de acciones
- . Atención personal y telefónica de sus clientes
- . Autorización de cheques para pago de salarios
- . Da apertura a contratos específicos
- . Supervisa y controla que los expedientes se encuentren actualizados y los archivos en orden
- . Atiende personalmente a los proveedores y a cualquier persona que solicite información sobre los movimientos llevados a cabo.

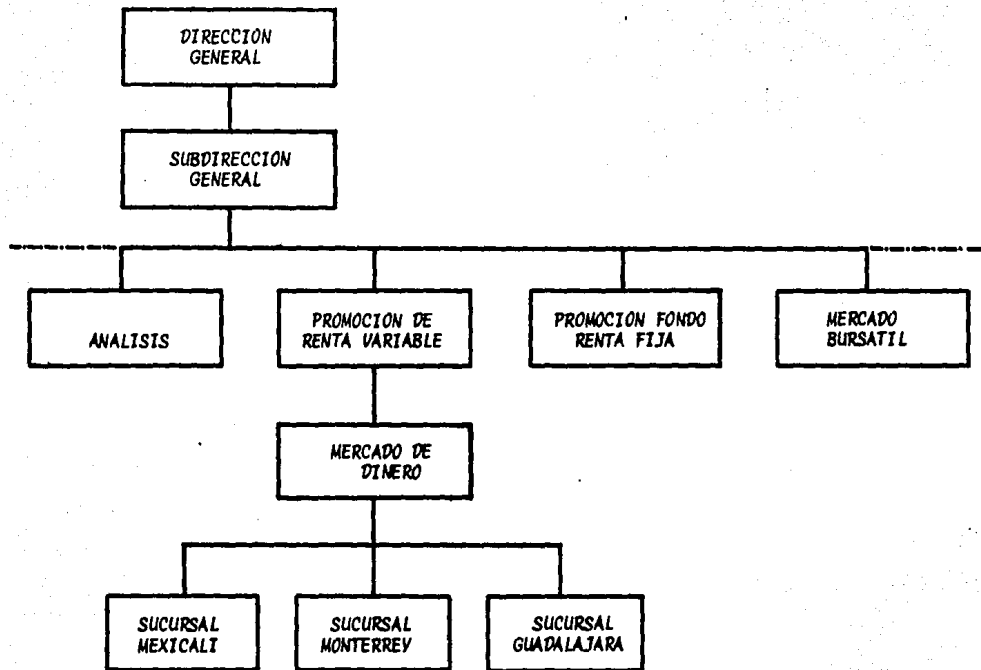
7.- Organigrama

A continuación se presenta un esquema conteniendo parte de la organización de la oficina Sede del Fondo Industrial Mexicano S.A., en el que se muestran las principales unidades relacionadas con las sucursales establecidas en Mexicali, Monterrey y Guadalajara, y las líneas de autoridad administrativa que los unen.

La sucursal de Guadalajara, que es la que nos interesa destacar, depende del Departamento de Promoción de Renta Variable, a través de su Departamento de Mercado de Dinero.

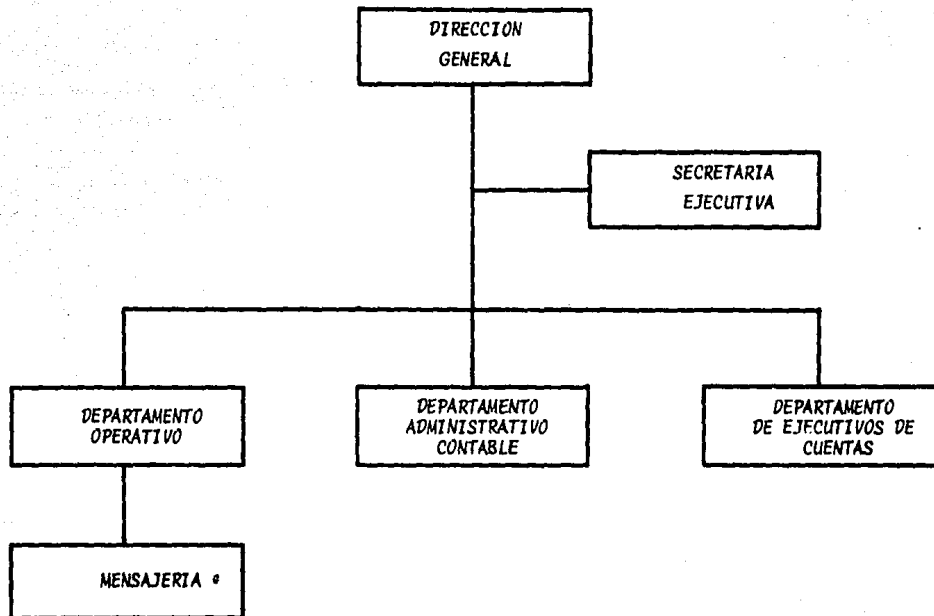
Además se incluye el organigrama de la Sucursal Guadalajara que cuenta con tres departamentos: Operativo, Administrativo-Contable y Ejecutivos de Cuentas.

ORGANIGRAMA DEL FONDO INDUSTRIAL MEXICANO, S.A.



ORGANIGRAMA DEL FONDO INDUSTRIAL MEXICANO, S.A.

SUCURSAL GUADALAJARA



8.- Descripción de Puestos

NOMBRE DEL PUESTO:	Ejecutivo de Cuenta
JEFE INMEDIATO:	Director General
TRAMO DE CONTROL:	
NUMERO DEL PUESTO:	
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO:	Tres
OBJETIVO DEL PUESTO:	Promocionar y asesorar eficientemente las inversiones realizadas por el cliente.
FECHA DE ELABORACION:	Octubre de 1985.

DESCRIPCIÓN GENERAL:

Promocionar telefónica y personalmente las ventajas y características con que cuenta una inversión en una Casa de Bolsa, y la asesoría adecuada y oportuna de todo el movimiento de esta inversión.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA:

Diariamente

- . Formular solicitudes de expedición de cheques.
- . Formular solicitudes de compras nuevas y reinversiones, pasándolas a México inmediatamente.

- . Formular solicitud de venta y pasarla a México inmediatamente,
- . Atención a los clientes personalmente (tar-des)
- . Atención a los clientes telefónicamente.
- . Calcular los rendimientos de cada cliente y verificarlos con México.
- . Controlar reportes con sus respectivos contratos y vencimientos.
- . Verificar y controlar posiciones diarias.
- . Controlar que su propio archivo se encuentre al día (estados de cuenta, pólizas de cheques, recibos, fichas de depósito y contratos).
- . Controlar contratos de sus clientes.
- . Cualquier tipo de aclaración con México --- (Tardes).
- . Pedir a México los números de contratos que se abran.
- . Dejar hechas operaciones de reinversión y solicitudes de cheques, para el día siguiente.

Mensualmente

- . Archivar estados de cuenta mensuales.

- . Retirar y almacenar contratos muertos.
- . Archivar posiciones diarias.
- . Archivar operaciones diarias.

REQUISITOS DE PUESTO:

Lo que la persona debe ser

Debe ser una persona competitiva, preparada, con mucha iniciativa, sincera, honesta, de trato amable y cordial, y con muchos deseos de superación.

Lo que la persona debe hacer

Debe promocionar las ventajas existentes en invertir en FIMSA Casa de Bolsa, y cuidar del buen manejo de estas.

Lo que la persona debe conocer

- . Titulado en LAE o en Contaduría
- . Mayor de 23 años
- . Sexo masculino de preferencia
- . Residencia en la ciudad
- . Conocimientos del inglés
- . Conozca el manejo de la máquina contable
- . De preferencia con automóvil.

CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:Actúa por iniciativa propia

- . Formulación de solicitudes de expedición
- . Formulación de solicitudes de compras y reinversiones.
- . Formulación de solicitud de ventas
- . Atender clientes personal y telefónicamente
- . Controlar reportes con sus respectivos contratos y vencimientos
- . Verificar y controlar posiciones diarias
- . Controlar que el propio archivo se encuentre al día
- . Hacer aclaraciones con México
- . Controlar contratos de los clientes.

Actúa y después informa

- . Calcular rendimientos de cada cliente y verificarlos
- . Pedir a México números de contratos que se abran.
- . Dejar operaciones de reinversión y solicitudes de cheques elaborados por las tardes para el día siguiente.

NOMBRE DEL PUESTO: Departamento de Mercado de Dinero

JEFE INMEDIATO: Director General

TRAMO DE CONTROL: Departamento de Promotores y Mensajería

NUMERO DEL PUESTO:

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: Una

OBJETIVO DEL PUESTO: Llevar a cabo eficientemente, las operaciones de Renta Fija y Variable para el buen funcionamiento de la Casa de Bolsa.

FECHA DE ELABORACION: Octubre de 1985.

DESCRIPCION GENERICA:

Controlar operaciones de Mercado de Dinero y de Capital.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente

- . Pasar compras a México por Télex
- . Pasar ventas a México por Télex
- . Verificar los hechos contra las ventas y compras

- . Pedir a México el cierre de acciones
- . Controlar vencimientos de operaciones reporte
- . Verificar y controlar saldos: cortos y largos
- . Verificar importe de la orden de pago de México con los cheques expedidos en Guadalajara
- . Verificar importe de recibos en Guadalajara contra orden de pago enviada a México
- . Pedir instrumentos para su futura colocación (cetes, cedes, bib's y otros).

Mensualmente

- . Archivar las formas de compra
- . Archivar las formas de ventas
- . Archivar la papelería acumulada de télex.

REQUISITOS DEL PUESTO:

Lo que la persona debe ser

Debe ser una persona con capacidad de análisis, rápida, responsable y con iniciativa para la toma de decisiones.

Lo que la persona debe hacer

Debe llevar a cabo las operaciones de renta fija y variable.

Lo que la persona debe conocer

Debe conocer el télex, tener experiencia mínima de un año, de preferencia pasante en LAE, Contabilidad o Economía, tener una edad entre 20 y 25 años y finalmente con buena presentación.

CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

Actúa por Iniciativa Propia

- . Verifica hechos contra ventas y compras
- . Pedir a México cierre de las acciones
- . Pide instrumentos para su colocación.

Actúa y después Informa

- . Pasar compras por télex
- . Pasar ventas por télex
- . Controlar vencimientos de operaciones reporte
- . Verificar y controlar saldos
- . Archivar formas de compras
- . Archivar formas de ventas
- . Archivar papelería acumulada de télex
- . Verificar importe de la orden de pago enviada a México, contra cheques expedidos en Guadalajara

- . *Verificar importe de recibos contra la orden de pago enviada a México.*

NOMBRE DEL PUESTO: Director General (Sucursal - Guadalajara)

JEFE INMEDIATO: Director General (Matriz México, D.F.)

TRAMO DE CONTROL: Administrativo Contable, Mercado de Dinero, Ejecutivo de Cuenta, Secretaria Ejecutiva y Mensajería.

NUMERO DEL PUESTO:

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: Una

OBJETIVO DEL PUESTO: Controlar y ayudar a cada uno de sus subordinados, sujetándolos a los lineamientos establecidos en los estatutos internos, buscando de esta manera la máxima productividad al mínimo costo.

FECHA DE ELABORACION: Noviembre, 1985.

DESCRIPCION GENERICA:

Es la persona encargada de la contratación del personal, realiza los presupuestos mensuales, semestrales y anuales; en lo referente a Mercado de Dinero, a Mercado de Valores y a otro tipo de gastos, representa a la Sucursal tanto en la matriz como con los clientes para solucionar -- los posibles problemas suscitados, así ante los bancos. Aparte debe mane-

jar las cuentas de sus clientes, así como darles la atención debida.

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA:

Diariamente

- . Revisión y autorización de cheques
- . Revisión de cuentas de gastos personales verificando la razonabilidad de las erogaciones
- . Elaborar solicitudes de cheques para sus clientes
- . Elaborar solicitudes de recibos para sus clientes
- . Estudiar las variaciones en los cierres de acciones, para determinar los movimientos convenientes a realizar el día siguiente
- . Atender a sus clientes personal y telefónicamente.

Quincenalmente

- . Autorizar los cheques para pago de sueldos
- . Presidir las juntas con su personal.

Mensualmente

Mensualmente

- . Viajar a México, para informar a la casa matriz de los resultados en el mes anterior, y al mismo tiempo traer personalmente - las nuevas disposiciones con las que se trabajará el mes siguiente.
- . Revisión selectiva de cálculo de comisiones a Ejecutivos de Cuenta, dependiendo de la adecuada movilización de estas.

Semestralmente

- . Verificar junto con México, que los objetivos planeados sean - llevados a cabo, según las políticas establecidas.

Eventualmente

- . Dar apertura a sus contratos nuevos
- . Auxiliar a sus subordinados en los posibles problemas que se - puedan suscitar
- . Representar a la sucursal en los distintos eventos, ya sean: - seminarios, conferencias y otros
- . Vigilar y coordinar las buenas relaciones con la matriz
- . Un seguimiento a los saldos de clientes y una vigilancia a los - detalles legales en su caso
- . Auxiliar al jefe del Departamento Administrativo Contable en - la programación de trabajo de su personal

- . Planeación de viajes de su personal, ya sea a capacitarse, solu
cionar un problema de su área de trabajo u otro
- . Vigila y controla que los expedientes de sus empleados se encuen-
tren actualizados y en orden
- . Atender personalmente a los proveedores, así como a cualquier -
persona que solicite información sobre los movimientos llevados
a cabo en la Casa de Bolsa (censos, agentes de la Comisión Na-
cional de Valores y otros)
- . Mantener convenientes relaciones con los abogados de la empresa
- . Evaluar a su personal.

REQUISITOS DEL PUESTO

Lo que la persona debe ser

Debe ser capaz de tomar decisiones acertadas e iniciativa para de
sempeñar actividades administrativas, capacidad de análisis e investiga-
ción y tacto para tratar a empleados, clientes y proveedores.

Lo que la persona debe hacer

Debe controlar y mantener en orden las actividades desempeñadas,
en la Casa de Bolsa, así como dirigir y agilizar las operaciones desarro-
lladas en la empresa, para alcanzar el objetivo propuesto, promocionar y
manejar adecuadamente las inversiones de nuestros clientes, ayudándolos
a obtener el máximo de rendimiento que ofrece el mercado.

Lo que la persona debe conocer

- . Contar con un título profesional, ya sea de L.A.E. o de Contador Público
- . Experiencia mínima de cinco años
- . El manejo de inversiones
- . Haber realizado y aprobado estudios ante la Comisión Nacional de Valores quien lo autoriza como agente
- . Mayor de 30 años
- . De preferencia casado
- . Sexo masculino de preferencia
- . Residencia en la ciudad
- . Domine el inglés

CARTA LIMITE DE AUTORIDAD

Actúa por iniciativa propia

- . Todas las actividades diarias ya mencionadas
- . Todas las actividades quincenales ya mencionadas
- . Verificar junto con México, que los objetivos planeados sean llevados a cabo según las políticas establecidas
- . Todas las actividades eventuales ya mencionadas.

Pide autorización y después actúa

- . Viajar a México, para informar a la casa matriz de los resultados en el mes anterior.*

NOMBRE DEL PUESTO:

Secretaria Ejecutiva

JEFE INMEDIATO:

Director General

TRAMO DE CONTROL:

NUMERO DEL PUESTO:

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO:

OBJETIVO DEL PUESTO:

Agilizar las actividades de su jefe inmediato, brindándole la ayuda necesaria en la recavación de información, así como auxiliar en todas las funciones secretariales a FIMSA Casa de Bolsa

FECHA DE ELABORACION:

Noviembre de 1985

DESCRIPCION GENERICA:

Realizar todas las funciones secretariales que requiera FIMSA, Casa de Bolsa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

Diariamente

- . Anotar y recordar a su jefe los pendientes*
- . Controlar las llamadas telefónicas*

- . Pasar al jefe la correspondencia para su revisión
- . Distribuir la correspondencia
- . Controlar pizarrón de acciones
- . Controlar caja chica con memorándums a México
- . Separar y entregar facturas, posiciones y estados de cuenta.

Semanalmente

- . Controlar la papelería requerida

Quincenalmente

- . Elaborar y llevar control de cheques de sueldos

Mensualmente

- . Llevar el control de los clientes por orden alfabético
- . Llevar el control de los clientes por orden numérico
- . Controlar follow-up
- . Controlar el presupuesto de FIMSA/ Suc. Guadalajara

OPERACIONES EVENTUALES

- . Preparar y organizar juntas de consejo

- . Controlar memorándums de vacaciones
- . Controlar la libreta de contratos nuevos

REQUISITOS DEL PUESTO:

Lo que la persona debe ser

Debe ser una persona joven, con iniciativa, con presentación, honrada y con un trato cordial y amable.

Lo que la persona debe hacer

Debe ayudar a su jefe inmediato en lo requerido, al mismo tiempo que realiza sus funciones en FIMSA/ Suc. Guadalajara.

Lo que la persona debe conocer

Debe conocer el manejo de la máquina contable, debe tener una experiencia mínima de dos años, de preferencia debe tener conocimientos de inglés, debe abarcar un horario completo.

CARTA LIMITE DE AUTORIDAD

Actúa por iniciativa propia

- . Pasar al jefe la correspondencia para su revisión

- . Controlar las llamadas telefónicas
- . Controlar pizarrón de acciones
- . Controlar caja chica con memorándums a México
- . Separar y entregar facturas, posiciones y estados de cuenta
- . Controlar la papelería requerida
- . Llevar el control de los clientes por orden alfabético
- . Llevar el control de los clientes por orden numérico
- . Controlar el Follow-Up
- . Controlar la libreta de contratos nuevos.

Pide autorización y después actúa

- . Elaborar y llevar control de cheques de sueldo
- . Preparar y organizar juntas de consejo

Actúa y después informa

- . Recibir la correspondencia para luego distribuirla
- . Controlar el presupuesto de FIMSA/ Suc. Guadalajara
- . Controlar memorándums de vacaciones.

NOMBRE DEL PUESTO:	Mensajería
JEFE INMEDIATO:	Departamento Operativo
NUMERO DEL PUESTO:	Una
NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO:	
OBJETIVO DEL PUESTO:	Mantener trámites de mensajería tanto internos como externos, en un funcionamiento adecuado a las actividades de la empresa.
FECHA DE ELABORACION:	Octubre de 1985.
DESCRIPCION GENERICA:	Llevar a cabo responsable y eficazmente las actividades tanto - como bancos, clientes y personal en general.
DESCRIPCION ESPECIFICA:	

Diariamente

- . Llevar cheques a los clientes que lo requieran
- . Entregar los contratos nuevos a los respectivos clientes
- . Depositar en los bancos
- . Recoger y depositar correspondencia
- . Tramitar orden de pago
- . Ayudar a archivar a ejecutivos de cuenta

Mensualmente

- . Presentar las declaraciones mensuales en las oficinas de Gobierno, Federales y Estatales
- . Entregar estados de cuenta mensuales a los clientes

Ocasionalmente

- . Ir al telégrafo
- . Recoger y/o depositar paquetes

REQUISITOS DEL PUESTO

Lo que la persona debe ser

Lo primordial es que sea una persona honesta de trato amable, con iniciativa, responsable.

Lo que la persona debe conocer

Debe conocer la ciudad, de preferencia que conozca algo acerca de bancos, correo, agencias de gobierno y otros.

Lo que la persona debe hacer

Debe ayudar honesta y responsablemente a la empresa, con el fin - de agilizar los trámites relacionados a mensajería, tanto dentro como fuera de esta.

CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

Pide autorización y después actúa

- . Llevar cheques a los clientes que lo requieran
- . Ayudar a archivar a los ejecutivos de cuenta

Actúa y después informa

- . Entregar los contratos nuevos a los clientes
- . Depositar en los bancos
- . Recoger y/o depositar correspondencia
- . Tramitar orden de pago
- . Presentar las declaraciones mensuales en las oficinas de Gobierno, Federales y Estatales
- . Entregar estados de cuenta mensuales a los clientes
- . Ir al telégrafo
- . Recoger y/o depositar paquetes

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO: *Administrativo y Contable*

JEFE INMEDIATO: *Departamento Operativo*

TRAMO DE CONTROL:

NUMERO DEL PUESTO:

NUMERO DE PERSONAS EN EL PUESTO: *Una*

OBJETIVOS DEL PUESTO: *Verificar que cuadren todas las cuentas en cuanto a los cheques expedidos como de los recibos - depositados.*

FECHA DE ELABORACION: *Octubre de 1985*

DESCRIPCIÓN GENERICA:

Checar que todas las operaciones realizadas en el transcurso del día, estén debidamente canalizadas a lo que los ejecutivos han reportado a la matriz en México.

DESCRIPCIÓN ESPECIFICA:

Diariamente

- . Elaborar reporte de ingresos*
- . Recibir ingresos (cheques, efectivo o depósitos)*
- . Formular ficha de depósito*
- . Archivar pólizas de cheques entregadas*

- . Entregar copias de depósitos a clientes y ejecutivos
- . Enviar relación de operaciones diarias
- . Enviar relación de cheques expedidos y recibos
- . Solicitar por a México el importe de las Orden de Pago detallada
- . Verificar cargos y abonos del banco
- . Verificar cobros y entregas de cheques
- . Elaborar órdenes de pago a México
- . Solicitar cheques a México
- . Controlar la entrega de cheques

Mensualmente

- . Verificar estados de cuenta mensuales del banco, conciliaciones
- . Hacer el cierre del mes. Incluye la conciliación con México, de su entrega para la expedición de cheques, y la recepción del efectivo para la expedición de recibos por inversión.

Ocasionalmente

- . Aclaraciones con México

REQUISITOS DEL PUESTO:

Lo que la persona debe ser

Debe ser una persona con mucha iniciativa, bastante preparada y -
conocedor de su área, y finalmente tener deseos de superación.

Lo que la persona debe hacer

Debe llevar un control adecuado de las operaciones llevadas a ca-
bo en el transcurso del día, de tal manera que le cuadren con lo reporta-
do a México.

Lo que la persona debe conocer

La persona que ocupe este puesto deberá estar titulado ya sea en
L.A.E. o Contador Público, debe tener conocimiento en el uso de la máqui-
na calculadora, télex, así como debe conocer sobre bancos, fiscalía e im-
puestos.

CARTA LIMITE DE AUTORIDAD:

Actúa por propia iniciativa

- . Archivar pólizas de cheques
- . Entregar copias de depósitos a clientes y a ejecutivos
- . Solicitar cheques a México

- . Controlar la entrega de cheques

Actúa y después informa

- . Recibir ingresos (cheques, efectivos y depósitos)
- . Enviar relación de operaciones diarias
- . Enviar relación de cheques expedidos y recibidos
- . Solicitar a México el importe de la orden de pago
- . Verificar cargos y abonos del banco
- . Verificar cobros y entregas de cheques
- . Elaborar órdenes de pago que se enviarán a México
- . Aclaraciones con México
- . Verificar estados de cuentas del banco, conciliaciones

NOTA :

Todos los movimientos ante las Oficinas de Hacienda y del Estado son manejados por la Matriz.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

9.- Ambiente físico

Las oficinas de FIMSA, Casa de Bolsa, Sucursal Guadalajara, se encuentran ubicadas en la Calle Florencia # 2365, en el primer piso de un edificio de reciente construcción, arquitectura agradable y en buen estado de conservación. En términos generales puede afirmarse que presta todas las facilidades de espacio para el desarrollo de sus actividades.

Cuenta con excelente iluminación y ventilación natural, disponiendo además de aire acondicionado lo que hace confortable el trabajo de todas las épocas del año.

No obstante estar cerca de una avenida de alta circulación, el ruido y la contaminación del aire no representan un problema.

El espacio disponible permite una buena distribución de las diferentes unidades administrativas que integran la empresa y un acceso fácil de los cuentahabientes. Existen servicios sanitarios para ambos sexos y una bodega en la que se almacenan formularios, material de oficina y otros implementos.

En la planta baja se encuentra el Banco del Atlántico, SNC., en el que se depositan los fondos de inversionistas.

Las oficinas están bien equipadas y decoración muy agradable.

10.- Objetivos Generales

Los objetivos principales que FIMSA, Sucursal Guadalajara pretende alcanzar son los siguientes:

- . Promover en los clientes potenciales el hábito del ahorro mediante los beneficios que otorga FIMSA
- . Obtener la máxima productividad de la empresa al menor -- costo posible
- . Proporcionar al inversionista la información necesaria para su mejor inversión
- . Fomentar las inversiones mediante todos los medios disponibles por la empresa
- . Coadyuvar el desarrollo financiero de la Ciudad de Guadalajara y en el país
- . Desarrollar y fortalecer a corto plazo la financiera para crear nuevas fuentes de trabajo
- . Obtener reconocimiento en el mercado financiero local y nacional.

11.- Políticas Generales

Las principales políticas que ha definido FIMSA para el alcance de sus objetivos son las siguientes:

- . Establecer el mercado financiero con el que se ha de trabajar el cual debe estar libre de conflictos
- . Establecer las condiciones en las que se han de cerrar las inversiones, los gastos en los que estos incurran correrán por cuenta de la empresa
- . Procurar el mayor beneficio para el cuenta-habiente
- . Estimular el ahorro estableciendo topes mínimos adecuados a la mayoría de la población mexicana
- . Proteger responsablemente los bienes bajo su administración
- . Capacitar personalmente al personal de FIMSA
- . Invertir los recursos recolectados de los cuenta-habientes -- con la mayor seguridad e interés existentes en el mercado de valores
- . Fomentar las relaciones humanas dentro de FIMSA
- . Promover la debida coordinación de FIMSA con todas las instituciones oficiales y provadas en este campo de actividad
- . Atender al público con la mayor cortesía y esmero.

PARTE III
CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

En la Parte I, de este estudio de investigación se estableció el -- marco conceptual sobre lo que debe entenderse por un Manual de Organiza--- ción, se determinaron los componentes fundamentales que lo integran y se analizó la conveniencia de su utilización.

En la Parte II, se incluye el Manual de Organización de la Casa de Bolsa del Fondo Industrial Mexicano, S.A., Sucursal Guadalajara, el que se elaboró aplicando los conceptos y siguiendo las orientaciones contenidas - en la Parte I.

De los estudios antes descritos se deduce un conjunto de conclusio nes, siendo las más relevantes las siguientes:

- 1.- Los manuales de organización son un instrumento indis pensable para alcanzar un nivel satisfactorio de pro- ductividad en las empresas.
- 2.- Sirven de base para orientar el desarrollo de las em- presas, aumentan la eficacia al evitar la repetición de explicaciones e instrucciones, proporciona solucio nes rápidas a los malos entendimientos.
- 3.- Contribuye eficazmente al alcance de los objetivos es tablecidos por la empresa.
- 4.- El manual de organización para que sea verdaderamente útil, debe diseñarse para una empresa en particular. -

y mantenerlo permanentemente actualizado de acuerdo a los cambios que sufra la organización.

- 5.- La capacitación del personal de la empresa en el uso y aplicación de esta herramienta es de fundamental importancia para lograr resultados efectivos.
- 6.- La Casa de Bolsa del Fondo Industrial Mexicano, S.A., Sucursal Guadalajara, podría incrementar sustancialmente su productividad mediante la aplicación de este Manual de Organización.

PARTE IV
BIBLIOGRAFIA

B I B L I O G R A F I A

- 1.- *Principios de Administración*
George R. Terry
CECSA
- 2.- *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*
Miguel Duhalde Krauss
UNAM 1977
- 3.- *Análisis de Puestos*
Agustín Reyes Ponce
- 4.- *Cómo preparar Manuales Administrativos*
S. Z. Diamond
INTERAMERICANA
- 5.- *Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos*
American Management Association
CECSA