

300602

//
2ej.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

**MANUAL DE ORGANIZACION Y
PROCEDIMIENTOS EN UN DESPACHO EN
COMUNICACION Y MERCADOTECNIA
SOCIAL EN MEXICO**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

JOSE ABELARDO MUÑOZ ESQUIVEL



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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS
PARA CONSULTORES EN COMUNICACION SOCIAL, S.A. DE C.V.

I N D I C E

	Pág.
Introducción	1
Metodología de la Investigación	4.A
Objetivos	5
CAPITULO I	
Conceptos Generales de Administración	
1.1 Definición de Administración	7
1.2 Proceso Administrativo	11
CAPITULO II	
Organización	
2.1 Definición de Organización	18
2.2 Organización como fase del proceso administrativo, principios y objetivos de la organización	22
CAPITULO III	
Manual de Organización y Procedimientos	
3.1 Concepto de Manual de Organización y su clasificación	35
3.2 Ventajas y desventajas del Manual de Organización	39
3.3 Concepto de Manual de Procedimientos	41
3.4 Ventajas del Manual de Procedimientos	43

CAPITULO IV

Manual de Organización de Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.

4.1	Introducción	48
4.2	Historia	49
4.3	Antecedentes	50
4.4	Objetivo	51
4.5	Políticas	52
4.6	Marco Jurídico	57
4.7	Organigrama	59
4.8	Descripción de Puestos	60

CAPITULO V

Manual de Procedimientos de Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.

5.1	Procedimientos área Administrativa	86 y 91
5.2	Procedimientos área de Medios	88 y 96
5.3	Procedimientos área de Producción	89 y 98
5.4	Procedimientos área de Diseño	90 y 99

Conclusiones	101
--------------	-----

Anexos	106
--------	-----

Bibliografía	
--------------	--

INTRODUCCION

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

La administración es tan antigua como la sociedad humana podríamos decir que surge con el nacimiento de ésta. Tan pronto como el hombre primitivo empezó a trabajar en comunidad con sus semejantes existió la necesidad de que coordinara sus esfuerzos y propósitos y ello fué evidente desde el momento en que entró en sociedad con otro ser humano, para llevar a cabo una tarea rudimentaria pero vital, que ninguno de los dos pudo hacer por si solo.

El fundamento de la administración lo encontramos por tanto cuando se formó un grupo para alcanzar un propósito común el logro de la unión de sus esfuerzos para un objetivo o propósito común dió las bases del esfuerzo cooperativo, que si bien al principio fué casi instintivo, posteriormente se hizo conciente, es decir, racional. Conforme al hombre evolucionó al transformar la naturaleza y emerger de su estado primitivo hasta llegar a las grandes y complejas organizaciones de la sociedad contemporánea. Todo esto sólo ha sido posible gracias a la racionalización del esfuerzo cooperativo y a las necesidades e impulsos que sintió el hombre de organizarse para poder actuar juntos aún antes de que comenzara a escribirse la historia.

Hoy como en la antigüedad la administración juega un papel muy importante en la vida de cada individuo como en la sociedad, siendo a través de ella, como se crea y conserva un ambiente adecuado para-

que grupos de personas puedan trabajar eficientemente y de una manera eficaz en el logro de los objetivos comunes.

El liderazgo es tarea fundamental de todo administrador, el velar por la óptima utilización y conjugación de los recursos humanos, materiales y técnicos con que cuenta la organización, y para ello debe contar con una adecuada, veraz y oportuna información; esta información debe también incluir aspectos organizacionales de la empresa, tales como la definición de las relaciones de autoridad y comunicación, las jerarquías, las funciones y obligaciones individuales. El administrador debe proporcionar esta información a los recursos humanos como finalidad principal de que estos pueda poseer una comprensión más clara de la organización y puedan así desempeñar de la forma más eficiente la tarea que se les ha encomendado.

La mejor manera de dar a conocer este tipo de información es a través de los manuales de organización.

El presente seminario de investigación, consiste en proponer un manual de organización para la compañía Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V., ya que al estar trabajando en ésta organización, constaté la necesidad de elaborar un manual de organización observando la falta del mismo y cuyo objetivo es establecer los procedimientos necesarios para dicha organización.

Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V., es una organización que se dedica a la realización de estudios de mercadotecnia y comunicación social.

El propósito principal de este manual es el poner a disposición de la alta gerencia y a los responsables de la planificación y administración, toda la información requerida para el desarrollo de cualquier trámite, desde la contratación del personal hasta el desarrollo profesional de la misma, así mismo un conjunto de bases organizativas para la instrumentación de actividades de la empresa en el cual se centran los procesos administrativos.

Al elaborar este manual, se logrará integrar los sistemas y las políticas que apoyen a la estructura organizacional de la compañía, así como el cumplimiento de los objetivos que deberán ser conocidos por el personal de la misma.

Con estas bases fundamentaré la identificación de los diferentes objetivos, y procedimientos que sean necesarios para el desarrollo adecuado de la empresa.

El presente manual deberá ser actualizado cuando se susciten modificaciones en la estructura orgánica de la compañía, cumpliendo así con su función para lo cual fué elaborado.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: Hemos visto que para lograr la máxima eficiencia en un organismo social, es necesario contar con información -- adecuada y veraz; para lo cual se cuenta con los manuales de organización, entre otras herramientas.

He observado que muchas empresas carecen de estos manuales por diversos aspectos, tales como el costo que representa mantenerlos actualizados, el tiempo invertido, etc. asimismo otras empresas por su tamaño lo consideran innecesario.

La Compañía Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V., en una empresa pequeña que carece de un manual de organización. Ante esta necesidad el objetivo del presente Seminario, es el desarrollar un manual de Organización.

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS: Al elaborar un manual de organización se pretende demostrar la utilidad y necesidad de contar con un manual que proporcione información necesaria para la toma de decisiones.

La investigación se realizará en 2 partes; una teorica en la que se dará un marco de referencia respecto a la fase del proceso administrativo, que trata de la organización para llegar a los manuales basada en bibliografía.

La segunda parte será la práctica, es decir, la elaboración de un manual de organización para la Empresa Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.

O B J E T I V O S

- ESTABLECER LA ORGANIZACION Y LOS PROCEDIMIENTOS NECESARIOS PAR ACONSULTORES EN COMUNICACION SOCIAL, S.A. DE C.V.

- PONER A DISPOSICION DE LA ALTA GERENCIA Y LOS RESPONSABLES DE LA ADMINISTRACION Y PLANIFICACION, TODA LA INFORMACION REQUERIDA PARA EL DESARROLLO DE CUALQUIER TRAMITE DESDE LA CONTRATACION DEL PERSONAL HASTA EL DESARROLLO PROFESIONAL DE LA MISMA.

- INTEGRAR LOS SISTEMAS Y LAS POLITICAS QUE APOYEN A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CONSULTORES EN COMUNICACION SOCIAL, S.A. DE C.V., ASI COMO EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS QUE DEBERAN SER CONOCIDOS POR EL PERSONAL DE LA MISMA.

- UN CONJUNTO DE BASES ORGANIZATIVAS PARA LA INSTRUMENTACION DE ACTIVIDADES DE LA EMPRESA EN EL CUAL SE CENTRAN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

CAPITULO I
CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION

CAPITULO I

CONCEPTOS GENERALES DE ADMINISTRACION

1.1 Definición de Administración.

La palabra administración se forma del prefijo "ad" Hacia, y de "ministrativa", esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus" comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación.

La etimología de "minister", es opuesta a la de "magister" de "magis", comparativo de superioridad y de "ter". Decimos que es opuesta ya que "magister" indica una función de autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función -y "minister" expresa subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro.

Así pues, la etimología nos da la idea de que la administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro.

Para Agustín Reyes Ponce, el servicio y subordinación, son los elementos obtenidos principalmente, sin embargo, de las definiciones dadas por los principales autores en Administración, se deducen elementos básicos que trataremos posteriormente.

Para Agustín Reyes Ponce, La Administración es:

"Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito." (1)

Koontz y O'Donnell: "la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de -- conducir a sus integrantes". (2)

J.D. Mooney: "es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". (3)

G.P. Terry: "consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno" (4)

Por tanto concluyo que administración es:

Una disciplina que optimiza los recursos humanos, técnicos y materiales para lograr los objetivos o resultados óptimos en un tiempo y condicionar prevalecentes.

La administración busca lograr los objetivos con un máximo de eficiencia a través de la coordinación, ya que en base a ella se logrará el mayor aprovechamiento, no sólo de recursos humanos sino -- también de recursos económicos y materiales, en función de que se -- coordinen estos recursos, se obtendrán resultados más eficaces.

La Administración cuenta con una serie de características que -- son:

Universalidad: La administración se da donde quiera que exista un organismo social ya que allí existe coordinación de recursos. -- Los elementos esenciales en todas las administraciones son iguales -- con algunas variantes accidentales.

Especificidad: El fenómeno administrativo siempre va acompañado de otros fenómenos, sin embargo, la administración es específica y distinta a los fenómenos que acompaña.

Unidad temporal: Aunque se distinguen etapas, fases y elementos en la administración, en cualquier momento de la vida de la -- empresa se dan todos o la mayor parte de sus elementos.

Unidad jerárquica: Todas las personas que trabajan dentro de -- una empresa participan en distintos grados y nodalidades de la administración.

La coordinación por tanto, es considerada como la escuela de la administración, porque abarca:

- La acción de quien está administrando.
- La actividad misma que resulta de la administración.
- El fin último de la administración es la coordinación.

- (1) Reyes Ponce A. Administración de Empresas, la. parte. - --
ed. Limusa, México 1985 pág. 16
- (2) Reyes Ponce A. Administración de Emrpesas, la. parte. - --
ed. Limusa, México 1985 pág. 16
- (3) Mooney James D. Principios de Organización, Harper Ana - -
Brothers publishers, New York 1947, pág. 12
- (4) Terry George, Principios de Administración, ed. Cescsa - -
México 1963, pág. 14

1.2 Proceso Administrativo

A través del tiempo siempre se ha tratado de mejorar la calidad y la comprensión de las disciplinas administrativas, creando nuevas técnicas y enfoques, dando como resultado una mayor eficiencia en la administración. Es importante mencionar que independientemente del tamaño y complejidad de la empresa; el modo de ser, el carácter, y el modo de pensar del dirigente se refleja consciente e inconscientemente en cada uno de los miembros de la organización.

Sino se posee una administración eficiente, es imposible poder alcanzar éxito y mucho menos, llegar al logro de los objetivos.

Se debe tener presente que la administración es un proceso ordenado y justo a un enfoque científico para la resolución de problemas que a su vez esta apoyado en principios y prácticas que se han aprobado durante varios años.

Un concepto de la administración considerado como un proceso se ha desarrollado en forma importante durante estos últimos años - se consiste en definir e identificar las funciones.

A este proceso se le conoce como Proceso Administrativo.

CONCEPTO DE PROCESO ADMINISTRATIVO

Consideramos que es el resultado de la conjugación de una serie de diversas corrientes a lo largo de la historia de la administración. El proceso administrativo enfatiza la importancia de los grupos humanos organizados para la obtención de metas a corto, mediano y largo plazo.

Es fundamental al definir metas y objetivos el cuestionar cómo alcanzarlas, cubrir las y/o controlarlas, el proceso administrativo es un proceso universal y da la importancia necesaria al medio ambiente externo e interno de las organizaciones.

"Todo proceso administrativo por referirse a la actuación de la vida social, es de suyo único, forma un continuo inseparable - en que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que además se dan de suyo simultáneamente." (1)

La división del proceso administrativo es imposible ya que - en la práctica, las fases de éste operan siempre simultáneamente. Para poderlas estudiar es necesario utilizar una división conceptual facilitando su análisis y comprensión.

(1) Reyes Ponce A.- Administración de Empresas. la. parte ed.

COMPONENTES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo ha sido estudiado y se han definido --
diversas etapas o fases del mismo por diversos autores, entre los --
que destacan: Agustín Reyes Ponce, Koontz y O'donell, Isaac Guzmán --
Valdivia, José A. Fernández Arenas, George Terry, y otros más.

Los autores antes mencionados coinciden en varias etapas del --
proceso administrativo, y para el presente trabajo elegiré el de --
George Terry, ya que el define cuatro etapas fundamentales o básicas
que menciono a continuación:

Planeación: Se determinan los objetivos, estrategias, o cursos
de acción que deben tomarse dando los lineamientos
generales de acción que deberán normar las activi-
dades secuenciales de lo deseado.

Organización: Es la distribución y coordinación del trabajo en--
tre los grupos de personas involucradas en una ac-
tividad estableciendo y reconociendo los distintos
niveles de autoridad y responsabilidad a través de
jerarquías y medidas de control bien definidas.

Dirección: Es la correcta administración de recursos humanos --
apoyándose en los materiales técnicos; ser objetivo
es unificar fuerzas, involucrar a la gente para el

logro de objetivos y ayudar al desarrollo y crecimiento individual de la persona humana.

Control: Es confrontar, los resultados que se obtuvieron -- con los objetivos planeados y en su caso adoptar - acciones correctivas tendientes al logro de los re sultados esperados.

Cada una de las fases del proceso administrativo corresponden a diversos cuestionamiento e inquietudes con los que el administrador - suele enfrentarse, de hecho el proceso administrativo es un medio ad- ministrativo es un medio extraordinario para poder realizar cualquier actividad pero no de tipo empírico sino sistemático y consciente.

Ventajas:

George Terry cita como ventajas del proceso administrativo las - siguientes:

- a) Provoca visualización conceptual, amplia y comprensible de la administración, dado su carácter general.
- b) Es aplicable a cualquier tipo de organización y en cualquier nivel, cualidad derivada de su universalidad, característica de suma importancia.

- c) Se puede aprovechar las aportaciones de otras escuelas de admnistración ya que no es excluyente.
- d) Subraya tanto la determinación como el logro de los objetivos, es decir, justifica los esfuerzos.
- e) Es útil para las personas que administran, es directo y práctico dado su carácter sistemático.
- f) Ayuda a la toma de decisiones, por su estructura y proceso.
- g) Proporciona una filosofía progresista en las organizaciones, - ya que delimita alcances.
- h) Da pie al desarrollo de la administración situacional ya que - se cree en el cambio y en la situacionalidad misma.
- i) Colabora a que el administrador tenga una manera de pensar y - canalizar todos sus esfuerzos y acciones obedeciendo a ésta, - supone y produce coherencia entre lo conceptual y lo implanta- do.
- j) No es mecanista, no procede en forma automática en su aplica-- ción, requiere de fundamentos, valores, convicciones, compren- sión de objetividad, etc.

El proceso administrativo, independientemente de su clasificación, sus elementos, y su número de etapas, siempre será un solo ciclo, un proceso único; donde cada una de sus funciones fundamentales afecta a las otras y todos están íntimamente ligados y relacionados presentándose de manera simultánea.

CAPITULO II

ORGANIZACION

CAPITULO II

ORGANIZACION

2.1 Definición de Organización

Se puede decir que desde la aparición de los primeros seres que -- ocuparon nuestro planeta se compartía ya una inquietud que hasta nues-- tros días prevalece el unirse con otros seres para lograr así en conjun-- to y poder llevar a cabo un objetivo común cuyo interés todos compar-- tían y que en ese entonces era latente, la satisfacción de necesidades.

Desde entonces, el hombre ha buscado un grupo en el cual puede ob-- tener soluciones, condiciones, factores y resultados que le permitan sa-- tisfacer sus necesidades, y deseos para lo cual ha requerido de experi-- encias, de realizar múltiples intentos, en los cuales continuamente ha-- sido víctima de diversos fracasos, pero en muchas otras situaciones ha-- salido victorioso, gracias a lo que ha sabido hacer y así procurar repe-- tir y perfeccionar aquellos en los que los resultados hayan sido satis-- factorios y por otro lado, no reincidir, cometer o incurrir en aquellos que le hayan reportado un resultado negativo.

Al establecerse las civilizaciones, el hombre fué descubriendo que la labor realizada entre varios hombres, da mejores resultados que la -- labor en forma individual; así fué como surgió la idea y la convenien-- cia de unirse en pequeños grupos en los que se hiciera una distribución

de funciones, avocándose cada uno a efectuar una tarea específica, específica, dividiéndose así las distintas funciones y compartiendo los beneficios que del logro alcanzado entre todos aquellos que hubieran tomado parte del trabajo realizado, lo cual por un lado daría oportunidades a ir perfeccionando la labor realizada y por otro lado, a participar de los beneficios de los demás lo cual dió origen al agrupamiento de personas que en forma conjunta dirigieran sus esfuerzos.

La tarea de la organización está enfocada a distribuir en forma racional y planeada el trabajo, así como los recursos humanos, técnicos y materiales. La organización tiene no solo importantes capítulos en las obras más significativas de administración, sino que además -- existe abundante literatura de la misma, no es de extrañarse entonces que existen muchas definiciones sobre organización, de las cuales destacan principalmente la estructura técnica de las relaciones y su coordinación para lograr los objetivos establecidos, dando como consecuencia que la organización constituya un conjunto de conocimientos que -- permiten establecer normas para concluir una actividad.

Koontz y O'Donnell lo define como: "El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con autoridad para supervisarlos y el establecimiento de las medidas necesarias para establecer una coordinación horizontal y vertical en la estructura de la empresa". (1)

George Terry: "El establecimiento de las relaciones efectivas del comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntos con eficiencia y puedan obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar alguna meta u objetivo". (2)

Isaac G. Valdivia: "Organizar, significa eregir la organización material y humana de la empresa organizando tanto hombres como recursos materiales y técnicos en la realización de los fines que la propia empresa persigue". (3)

La organización es algo más que un asunto de estructura de una -- empresa individual o de un departamento de gobierno, implica, como elementos básicos los actos físicos de producción y manejo, o los actos intelectuales de dirección y administración y su meta principal es asegurar la agrupación afectiva de estos elementos o actos y de los seres humanos que lo lleven a cabo.

- (1) Koontz y O'Donnell, curso de Administración moderna, ed., - - McGrawhill, México 1979, pág. 300.
- (2) Terry George, Principios de Administración, ed., CECSA, México 1980, pág. 304.
- (3) Guzmán Valdivia Isaac, La Ciencia de la Administración, La Dirección de Grupos Humanos, ed. Limusa, México 1971, pág. 142.

La organización es quizá, dentro de las funciones básicas de la -
administración, aquella que ha requerido una atención especial y sus -
aportaciones han sido de importancia trascendental en el desarrollo --
del hombre dentro de una entidad.

2.2 Organización como fase del proceso administrativo.

Funciones, Principios y Objetivos de la Organización.

La administración, como ciencia, arte o técnica, cae dentro del orden normativo y se rige fundamentalmente, por el comportamiento del hombre dentro de las organizaciones. La administración considerada como ciencia se funda en el supuesto de que todo conocimiento sistematizado es una ciencia.

Cuando se habla de la administración, como una técnica encontramos que se enfatiza en que se formó, y como toda técnica de manera esencialmente inductiva y no a priori y que en su enseñanza y en su aplicación tienen que combinarse conocimientos y experiencias.

Refiriéndose al significado de arte, es lograr un resultado que se desea mediante la aplicación de la destreza ya que se necesita de mucha creatividad y habilidad en la aplicación de los esfuerzos administrativos para el logro de los objetivos deseados.

La administración puede ser denominada como ciencia, con un buen toque artístico, o bien puede ser solo una costumbre obstinada con ligeros toques de ciencia administrativa.

La ciencia y la técnica de la administración se complementan, ya que buscan valores distintos, sin embargo, el uno sin el otro no tendrían validez, además la ciencia tiene un carácter práctico, por lo que no podría subsistir una sin la otra.

El comportamiento del hombre dentro de las organizaciones, el medio ambiente en el que se desenvuelve, y la conducta que sigue, crean un progreso en la administración, y gracias al cual día a día se establecen nuevas técnicas, nuevos enfoques y nuevos horizontes para la administración.

La organización requiere que los seres humanos asuman responsabilidades que tomen decisiones y que realicen el trabajo. Sin tomar en cuenta si la decisión es acerca de deberes relacionados, relaciones orgánicas o interacciones, lo que importa es que la organización trata con seres humanos y es un medio para que las personas trabajen juntas en forma efectiva y armoniosa hacia el cumplimiento del objetivo estipulado.

Las diferentes personalidades, intereses, ambiciones y aptitudes de los seres humanos son reconocidos, utilizados y satisfechos mediante el empleo de una buena organización.

El objeto básico de una correcta aplicación de la administración es el de lograr la máxima eficiencia y aprovechamiento de los recursos con los que cuenta la empresa.

Propósito de la Organización

El propósito de la organización se enfoca en dos principios, el principio de la unidad de objetivo y el principio de eficiencia.

Toda empresa debe dar a sus empleados medios organizacionales para poder llegar a los objetivos fijados conjugando sus actividades. -- Ambos principios llevan consigo la existencia de uno o varios objetivos de empresa bien formulados y entendidos.

Los principios son de aplicación general, aunque la generalidad no sea tan precisa como para darles el carácter de exactitud que tienen los principios de la ciencia pura.

Puede decirse que son más bien criterios de buena organización y dichos criterios, con sus modificaciones y suplementos, han llegado a ser la base de los principios de la organización.

Los principios más importantes de la organización se deben considerar dentro de una estructura lógica. Los principios pueden ser agrupados de acuerdo con los siguientes aspectos de la organización: el propósito de la organización, su causa, su estructura y proceso, o bien, para enunciar esos aspectos como principios, podría decirse que en la consecución de un objetivo, es el propósito de la organización;

al alcance de la dirección, la causa, la autoridad, el poder, las actividades divididas en departamentos, la efectividad, y la medida de la organización puede ser resumida en los siguientes principios de la organización.

Principios de la Organización

La mayoría de los autores que tratan este concepto están de acuerdo en que dentro de la organización, existen ciertas reglas, lineamientos o principios que tiene validez técnica para poder ser aplicados.

El conjunto de principios forman el marco de especialización de la organización, la cual se considera como joven y que está lejos de poder ser exacta. Terry afirma que:

"Un principio puede definirse como un enunciado fundamental o una verdad general que es guía para la acción". (1)

De una compilación general de autores tales como Bethel Altwater, Ernst Dale, Reyes Ponce, James D. Mooney, Taylor, Yoder, y otros podemos presentar la siguiente lista de principios de organización.

(1) Terry George R., Principios de Administración, ed. CECSA, México 1977, pág. 31.

a) Autoridad y Responsabilidad:

Toda organización supone necesariamente alguna delegación de - autoridad en la comunicación de la responsabilidad correlativa, cuya - medida exacta dependerá, de las circunstancias concretas a cada caso, - pero siempre debe reservarse en la carta de organización que contengan las líneas de autoridad, los canales de comunicación, y un manual de - organización en el que se especifiquen las posiciones y actividades de los integrantes.

Esta estructura resultará cierta cuando tengamos la seguridad de - que las relaciones oficializadas en la organización, se cumplen de he - cho en las acciones diarias, la responsabilidad debe ir aunada a la co - rrespondiente autoridad, de aquí, que la autoridad se delega en tanto - que la responsabilidad se comparte.

b) Especialización:

Presupuesto siempre un conocimiento general de las funciones - de que se trata, se obtiene mayor eficiencia cuando se dedica a cada - persona una actividad más concreta, porque, puede profundizar sus cono - cimientos y destreza en ello.

c) Unidad de Mando:

La coordinación de los elementos que compone una empresa para el logro de los objetivos de la misma, solo se logra con la Unidad de Mando, por lo que es necesario que en toda la empresa exista, ya que sólo así se trabaja eficientemente, esta unidad es muchas veces aislada en la práctica, cuando una compañía no esta bien organizada, y se incide por lo tanto, en la duplicidad de mando.

d) Del Equilibrio de Dirección - Control:

Se refiere a la necesidad que existe al delegar autoridad, de establecer los controles necesarios para mantener una relación tal entre el delegante y el delegado, que no se pierda la unidad de mando y a la vez se pueda compartir eficientemente la responsabilidad entre -- ambos.

e) Equilibrio:

Requiere debidas proporciones entre centralización, descentralización y flexibilidad y la aplicación de principios y técnicas de ser equilibrada teniendo en cuenta la efectividad general de la organización para alcanzar los objetivos de la empresa, esto es que todos -- los departamentos o áreas de la organización son importantes de igual manera.

f) De la Coordinación:

Hay que desarrollar líneas de coordinación y facilitación que no tengan autoridad, para la promoción de la armonía y comprensión de la empresa para el logro del fin común.

g) Principio Funcional:

La naturaleza y número de funciones fundamentales lo determina su relativa importancia en la contribución directa al propósito de la empresa. Siempre que sea posible, las funciones de staff o de servicio y debe hacerse el debido énfases sobre las actividades del personal especializado.

h) Principio de Excepción:

La dirección sólo debe internarse en aquellos asuntos que se desvíen de las normas establecidas o que difieran de lo usual, esto es, se debe hacer resaltar lo excepcional y llamar la atención de la dirección sobre ello, pero los informes sobre las actividades deben pasar a la dirección, el sistema debe estar establecido en forma tal que todo suceda de esta manera.

i) Principio de la Unidad de Objetivo:

La organización debe contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

Todo administrador deberá tomar en cuenta los principios de organización anteriormente expuestos, ya que valiéndose de los mismos podrá realizar más eficientemente cualquier proyecto de organización o reorganización en las empresas que solicitan de sus servicios.

Objetivos de la Organización

Los objetivos representan lo que la empresa desea alcanzar en un determinado lapso de tiempo, basándose en las actividades administrativas de la entidad. Estos ayudan a no desviarse del camino indicado y conducir a sus miembros para alcanzar sus propios objetivos.

Cuando no se tienen definidos los objetivos, es muy difícil organizar adecuadamente, no se debe iniciar las actividades si no se conocen los objetivos de la empresa, es necesario que los objetivos queden expresados por escrito en forma concreta y concisa.

Características de los objetivos

Las características que deben reunir los objetivos son:

- a) Orientados a una misión (específica)
- b) Mesurables
- c) Alcanzables
- d) Compatibles.

Clasificación de objetivos

Existen muchos tipos de objetivos. De acuerdo a su alcance, los objetivos pueden ser a largo plazo o a corto plazo.

De acuerdo a su contenido: principales, subordinados o subsidiarios, clasificaciones que son importantes para poder verificarlos debi

damente y para que se comprenda su trascendencia. Se debe tener presente que los objetivos secundarios deben ayudar a la consecución de los objetivos básicos o principales para evitar que en un momento dado un objetivo secundario sea considerado indebidamente como básico.

Cabe mencionar que los objetivos deben modificarse o adaptarse de acuerdo con los cambios de situación de la empresa, principalmente los objetivos a largo plazo.

La trascendencia de las variaciones de los objetivos pueden ocasionar cambios fundamentales en la organización.

La empresa debera preparar por escrito sus objetivos básicos sin descuidar lo siguiente:

a) Los objetivos definirán los propósitos básicos de la empresa - señalando en forma exacta porque se encuentran en esta actividad.

b) Que expresen claramente la filosofía de la empresa y los principios éticos y morales que regulen sus actos.

c) Los objetivos se pueden fraccionar con el detalle necesario - para facilitar su comprensión y para comprobar que mencione todos los aspectos importantes de la empresa.

d) Deberán ser comunicados a todo el personal.

CAPITULO III
MANUAL DE ORGANIZACION
Y PROCEDIMIENTOS

CAPITULO III

MANUAL DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS

3.1 Concepto de Manual de Organización y su Clasificación

Uno de los problemas más difíciles que confronta la administración de instituciones y empresas, tanto públicas como privadas, es man tener comunicaciones adecuadas entre los distintos niveles en lo que se refiere a la cadena de instrucciones e informaciones que deben pasar de los niveles más altos al personal operativo.

El uso de manuales administrativos contribuye a solucionar ese -- problema porque suministra a todo el personal el medio de recibir estas instrucciones e informaciones, de estudiarlos metódicamente e instruirse en los detalles de las directivas administrativas, tanto generales como específicas, de la institución y de sus unidades de organización.

El manual de organización es un elemento técnico-administrativo empleado para presentar de manera ordenada y sistemática la información relativa a la estructura orgánica de la empresa y funciones que realizan, definiendo la autoridad-responsabilidad conferida a cada uno de los niveles jerárquicos establecidos, así como los canales formales de comunicación y coordinación.

Su importancia es indiscutible, en virtud de que constituye el medio de difusión típico de las decisiones de la alta dirección en materia de organización.

Para que una organización pueda ponerse en práctica no basta con que el organizador la planee y que la alta dirección la apruebe, es necesario darla a conocer a los directamente afectados y por ello debe hacerse uso del sistema de manuales.

Como el manual de organización es una guía autorizada que informa de la organización de la empresa, es un instrumento útil e indispensable para la administración, pues permite a cada persona conocer sus responsabilidades y las de los demás puestos, así como sus relaciones dentro de la empresa, lo que ayuda a evitar conflictos y empalmes en funciones, al mismo tiempo que permite advertir quienes son los facultados para tomar decisiones, así como el grado de autoridad de cada uno de los puestos.

Una idea clara de lo que es un manual de organización la proporcionan algunas definiciones de autores reconocidos tales como las de:

José Antonio Fernández Arenas: "Los manuales de organización representan el análisis de las gráficas o cuadros sintéticos de la Organización".

Victor Lazzaro: "El manual de organización es aquel donde se tiene la tarea de organizar, delegar, supervisar y vitalizar o estimular".

Tomando en cuenta el criterio de los autores, consideramos que un manual de organización muestra la estructura, objetivos y políticas de la empresa, así como las funciones y responsabilidades de todos y cada uno de los integrantes de un organismo socio-económico, con el objeto de coordinar, supervisar todos los métodos y procedimientos necesarios que permita a la entidad cumplir con sus objetivos fijados.

La elaboración de manuales administrativos que puede realizar una empresa es muy variable y dependerá generalmente, del grado de desarrollo administrativo y de la amplitud de los servicios que se proporcionen. Sin embargo, podría realizarse la siguiente clasificación:

1.- Por su área de aplicación:

- a) General: Cuando abarcan dos o más organismos o una o más áreas (o unidades administrativas) de una empresa.

- b) Particular: Cuando se refiere a la descripción específica de la organización y procedimientos de trabajo de una dependencia o de una de sus áreas en particular.

- c) Individual: Cuando los manuales elaborados indican actividades a realizar por una persona en un puesto-determinado de la organización.

II.- Por su contenido:

a) Manuales de políticas:

Señalan las normas que rigen el desempeño de una función - dentro de una área determinada.

b) Manuales de organización:

Exponen con detalle la estructura de la organización y señalan los puestos y la relación que existen entre ellos, - así como las funciones y actividades que se desarrollan.

c) Manuales de procedimientos:

Contiene objetivos del procedimiento, a quienes están dirigidos, campo de aplicación normas que los rigen, descripción de las operaciones, diagramas, formas, enunciado de - materiales y equipo que se utiliza, etc.

d) Manuales de contenido múltiple:

Se considera de este tipo, a los manuales que comprenden - dos o más de los contenidos mencionados anteriormente.



Hoja No.3

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

I N D I C E

- 4.1 INTRODUCCION
- 4.2 HISTORIA
- 4.3 ANTECEDENTES
- 4.4 OBJETIVOS
- 4.5 POLITICAS GENERALES Y ESPECIFICAS
- 4.6 MARCO JURIDICO
- 4.7 ORGANIGRAMA
- 4.8 DESCRIPCION DE PUESTOS

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.4

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

4.1 INTRODUCCION

El presente manual de organización constituye un medio para representar la situación que guarda Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V. e indica los lineamientos básicos para su adecuado funcionamiento detallado: objetivo, estructura orgánica y funcional, descripción de puestos y políticas generales y específicas.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.5

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

4.2 HISTORIA

Consultores en Comunicación Social se constituye en mayo de 1983 definiendo su objeto social para operar como una empresa capacitada para producir programas de comunicación, campañas de publicidad, diseño de materiales para estos efectos, así como contratación y operación de medios de difusión y las actividades colaterales vinculadas.

A seis años de distancia la empresa ha incrementado su personal de 4 a 40 personas, de atención personal a áreas especializadas y ha logrado un posicionamiento en el mercado como una empresa especializada en comunicación social y propaganda política.

Esta empresa tiene las características de una empresa pequeña por su número de trabajadores, capital contable y sus ingresos anuales.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 6

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

4.3 ANTECEDENTES

Consultores en Comunicación Social es un proyecto que surge de profesionales vinculados al servicio público, a la comunicación social y a la política del país. Con esta experiencia como antecedente, el proyecto común es hacer comunicación social de manera que sea un proyecto rentable para los socios que lo integran y sociopolíticamente eficaz para el proyecto ideológico del grupo.

Los fundadores de Consultores en Comunicación Social se desempeñan todos ellos en el campo de la ciencia política, la administración pública y la comunicación social, vinculados estrechamente por su currícula y ejercicio profesional a los medios de difusión, el trabajo creativo y el periodístico.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.7

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

4.4 OBJETIVO

Lograr que todo proyecto de comunicación social sea rentable económicamente y que todo proyecto económico sea rentable socialmente.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.8

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

4.5 POLITICAS

a) Generales

Calidad desde la óptica de lo social, rentabilidad desde la óptica de lo económico, eficacia desde la óptica de la comunicación social. Se procura que los profesionales que colaboran en Consultores en Comunicación Social tengan una carrera de nivel superior y de ellos se pide compromiso ideológico y entrega e identificación con el proyecto de la empresa.

b) Específicas

4.5.1 Calidad desde la óptica de lo social.

El conjunto social requiere de satisfactores no solo económicos para su desarrollo sino de sociales y dentro de éstos la cultura y la comunicación deben coresponder a una sociedad que se desarrolla moderna, contemporánea; acostumbrada a recibir buenos productos de comunicación en lo comercial, en lo social deberán alcanzarse altos niveles de calidad que compitan con los primeros y resuevan en lo conceptual el

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.9

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

objetivo inicial de la comunicación social.

Utilidad social es lo que sirve al conjunto más allá de los intereses individuales o de pequeños grupos.

4.5.2 Rentabilidad económica.

Consultores en Comunicación Social es una empresa de la iniciativa privada que si bien se especializa en la comunicación social debe ofrecer resultados satisfactorios en lo económico a sus accionistas, empleados y clientes. Utilidades coherentes a la inversión de cada uno de los accionistas, suficientes como para reinvertir y ampliar el campo de operación de la empresa, haciéndola cada día más eficaz por la calidad de los profesionales y equipos en los que invierte; salarios dignos acordes con la realidad que vive el país que busquen satisfacer las necesidades de sus empleados en este sentido, considerando que la materia prima de una empresa de servicio es, sobre todo, el talento de sus profesionales; y a los clientes, en la medida que se -

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.10

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

trabaja con lo necesario y no existe dispendio en la operación para ofrecerles buenos productos terminales a cada uno de los contratantes.

4.5.3 Difundir no es igual a comunicar.

La difusión es unilateral, la comunicación puede ser bilateral o multilateral.

Cuando Consultores en Comunicación Social habla de eficacia en la comunicación social se refiere a que sus planes, estrategias, conceptos y productos de comunicación son percibidos por la comunidad de acuerdo a sus expectativas y necesidades así como a las del emisor; las pulsa permanentemente y de esta suerte obtiene la retroalimentación necesaria para afinar y ajustar cada que es preciso. De esta manera Consultores en Comunicación Social contribuye a una comunicación de fondo y no solo plástica.

4.5.4 Profesionales de carrera

Un profesional no necesariamente es el que ha concluí-

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.11

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

do una carrera sino el que se mantiene en el ejercicio - y práctica de su actividad actualizando, analizando y - sintetizando en su actividad cotidiana para ofrecer productos intelectuales acordes a la dinámica social, cultural, económica y política de su entorno.

En Consultores en Comunicación Social se pide que sus trabajadores conozcan su oficio, su carrera, su especialidad y la ejerciten todos los días. Lo estacional no avanza.

4.5.5 Compromiso ideológico

Consultores en Comunicación Social fue fundado por profesionales que surgen del sector público, comprometidos - con el grupo social más amplio del que han surgido: el - pueblo de México. Sin demagogia pero sí con compromiso , con las escuelas, con las Universidades, con la sociedad que contribuyó a formarlos se comprometen en proyectos - progresistas sin polarización, con aquellos que tienden a mantener la estabilidad y la paz social en México y a elevar los niveles de vida de las clases populares, sosteniendo un equilibrio mejor entre los que menos tienen y los que más.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.12

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

**No sin olvidar el compromiso de empresa rentable para -
sus accionistas, empleados y clientes.**

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.13

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

4.6. MARCO JURIDICO - CONSULTORES EN COMUNICACION SOCIAL
S.A. DE C.V.

Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V. toma forma de Sociedad Anónima de Capital Variable.

De conformidad con la Ley Federal de Sociedades Mercantiles de acuerdo a los Artículos 87 a 206 y 213 a 221.

Para constituir la sociedad se solicitó y obtuvo de la Secretaría de Relaciones Exteriores la cual exige:

El reglamento de la Ley Orgánica en la fracción I - del Artículo 27 constitucional.

Se acudió ante Notario Público, el otorgamiento entre socios, la escritura constitutiva de la sociedad en la que se consignan los estatutos de la sociedad. En los estatutos se establecen reglas relativas con respecto al capital social, Asambleas y órganos de administración, en la cual está prevista la posibilidad de que la sociedad funcione, ya sea por Consejo Administratio

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.14

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

vo o por Administrador único, en el caso de Consultores en -
Comunicación Social, S.A. de C.V., se adoptó la forma de ad-
ministrador único.

Una vez la escritura ante Notario Público, se inscribió a la
compañía en el R.F.C. (Registro Federal de Contribuyentes) y
en el Registro local del I.V.A. (Impuesto sobre el Valor -
Agregado).

Una vez otorgada la escritura se da autorización judicial re-
querida y se inscribe en el Registro Público de Comercio en
el D.F., bajo el No.47390, correspondiente al acta constitu-
tiva.

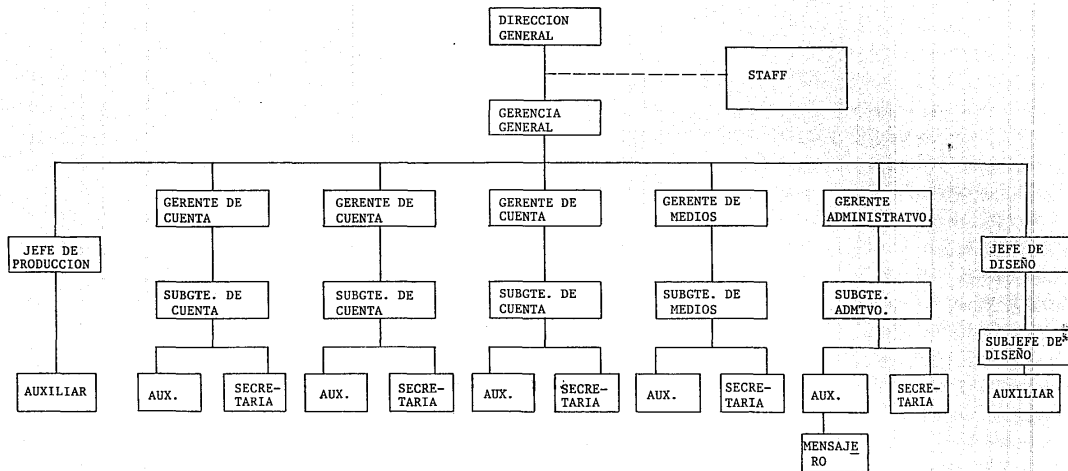
Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



4.7 ORGANIGRAMA





Hoja No.15

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

4.8 DESCRIPCION DE PUESTOS

PUESTO: Director

UBICACION: Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Dirección General.

JEFE INMEDIATO:

PERSONAL A SU CARGO: Gerente General

DESCRIPCION GENERICA: Planea, dirigir y controlar las actividades realizadas por la empresa.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- Coordinar la planeación operativa y financiera de la empresa
- Establecer las normas y lineamientos generales para la administración
- Definir las normas para la atención de los trabajos solicitados a la empresa
- Distribuir las cargas de trabajo entre las áreas operativas de la empresa
- Establecer y desarrollar la relación con los clientes, al mas alto nivel
- Supervisar, coordinar y controlar la calidad de los trabajos de la empresa.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 16

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

STAFF:

UBICACION: Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Dirección General

DESCRIPCION GENERICA:

Auxilio a la Dirección en la realización de estudios, análisis y asuntos de carácter especial, que por sus características no puedan ser encuadrados en las funciones de las áreas operativas.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- Administración de negocios especiales
- Realización de estudios financieros
- Redacción de informes de diversas empresas
- Coordinación y control de proyectos de diversa índole.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.17

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Gerente General

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia General

JEFE INMEDIATO: Director

PERSONAL A SU CARGO: Gerente de Cuenta, Gerente de Medios, -
Gerente Administrativo, Jefe de Diseño,
Jefe de Producción.

DESCRIPCION GENERICA: En lo administrativo, dicta criterios - para alcanzar presupuestos anuales de - ventas y/o facturas así como para el - ejercicio del gasto y el manejo finan- - ciero de los ingresos, con un sentido - de eficacia y rentabilidad en beneficio de los clientes y de la empresa. En lo operativo, en la actividad sustantiva - de la empresa ejerce labores de planeación de proyectos, asignación de éstos a los ejecutivos, supervisión y control de los mismos. En las relaciones públicas de la empresa, actúa como vínculo - entre los factores que convergen a la función esencial de la empresa así como a los profesionales con los operativos, los administrativos, medios de difusión y clientes.

DESCRIPCION ESPECIFICA: En lo administrativo:
· participa en la elaboración del presupuesto anual de ventas, participa

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.18

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

en la elaboración y supervisión de políticas de gasto, inversión y fiscal; supervisa bancos y casas de bolsa, decide políticas en materia de presupuesto-gasto-utilidades-fisco.

- da lineamientos en cuanto a la selección de personal, incentivos a éste y características del mismo

En lo operativo:

- Se vincula a proyectos vinculados a la actividad sustantiva de la empresa en coordinación con el equipo de trabajo y los especialistas, elabora planes para proyectos, supervisa el desarrollo de los proyectos corrigiendo y haciendo ajustes cada que se juzgue pertinente, en coordinación con los clientes.
- Ejerce funciones creativas y de evaluación.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 19

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S. S.A. DE C.V.

PUESTO: Gerente de Medios

UBICACION: Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Gerencia de Medios.

JEFE INMEDIATO: Gerente General

PERSONAL A SU CARGO: Subgerente de Medios, secretaria.

DESCRIPCION GENERICA: Coordinar equipos de trabajo, mantener vínculo con clientes, asesorar - servicios externos, selección contra tación y supervisión de planes.

DESCRIPCION ESPECIFICA: . Coordina al equipo de trabajo para el diseño y planeación de estrategias para la presentación, puesta en marcha y desarrollo de programas de comunicación o campañas publicitarias.

- . Mantiene un vínculo permanente con los clientes de manera tal de estar actualizado de sus necesidades y responder a éstas con oportunidad.
- . Coordina asesores y servicios externos necesarios para el desarrollo de los planes y programas de sus - clientes.
- . Lleva un programa permanente de re

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.20

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S. , S.A. DE C.V.

laciones públicas entre clientes, -
asesores y medios de difusión para
la obtención de nuevas contratacio-
nes y obtener el mejor rendimiento
de éstos.

- Supervisa la elaboración de planes
de medios, selección y contratación
con criterios de eficacia económica
y social como se ha señalado en ca-
pítulos anteriores .

Elaboró:

Supervisó:

Autorizó:



Hoja No. 21

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S. , S.A. DE C.V.

PUESTO: Gerente de Cuentas No.DE PLAZAS: 3

UBICACION: Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Gerencia de Cuentas.

JEFE INMEDIATO: Gerente General

PERSONAL A SU CARGO: Subgerente de cuenta, secretaria.

DESCRIPCION GENERICA: Realización de proyectos con relación a
comunicación social, publicidad social.

DESCRIPCION ESPECIFICA: - Diseño de programas de comunicación -
para los clientes

- Concepto de comunicación creativa
- Modo de comunicación creativa
- Estrategia de comunicación creativa
- Revisión de spots radio
- Revisión programa televisión
- Realización de propaganda política

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 22

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Gerente Administrativo**UBICACION:** Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Gerencia Administrativa**JEFE INMEDIATO:** Gerente General**PERSONAL A SU CARGO:** Subgerente Administrativo, secretaria**DESCRIPCION GENERICA:** Administrar el manejo de los recursos
- Humanos
- Financieros
- Materiales
y llevar a cabo la contabilidad de la empresa.**DESCRIPCION ESPECIFICA:** - control y captación de los recursos financieros

- vigilar la correcta aplicación de los recursos financieros buscando la realización del gasto

- controlar la adecuada contratación de personal

- control de asistencia del personal

- control de trámites de liquidaciones

- llevar a cabo la contabilidad de la empresa

- llevar a cabo informes financieros con oportunidad

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.23

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S. , S.A. DE C.V.

- Elaboración de declaraciones de im
puestos en forma correcta y oportu
na.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 24

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Jefe de Diseño

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Jefatura de Diseño:

JEFE INMEDIATO: Gerente General

PERSONAL A SU CARGO: Subjefe de Diseño y Auxiliares de diseño.

DESCRIPCION GENERICA: -coordinación del trabajo de diseño -
dentro del departamento
-supervisión del trabajo
-creación de ideas de diseño

DESCRIPCION ESPECIFICA: -chechar materiales suficientes
-encargado del personal a su cargo
-supervisión de la tipografía
-revisión de impresión
-gestionar préstamos económicos de su personal a cargo
-creación de ideas de carteles
-creación de logotipos
-creación de folletos
-contacto directo entre creativos y diseñadores.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 25

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Jefe de Producción**UBICACION:** Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Jefatura de Producción**JEFE INMEDIATO:** Gerente General**DESCRIPCION GENERICA:** Producción de materiales audiovisuales.**DESCRIPCION ESPECIFICA:**

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.26

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Subgerente de medios

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia de Medios.

JEFE INMEDIATO: Gerente de Medios

DESCRIPCION GENERICA: Elaboración de presupuestos de radio y televisión para obtener la mayor rentabilidad posible.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- De acuerdo a las necesidades del cliente , ver ciudades donde se tenga y se pueda obtener un mayor mercado cautivo
- trabajar con libros de ratings y - tarifas de los medios de comunicación (radio, T.V. e impresos)
- Hacer la mejor selección de radiodifusoras y canales de t.v.
- Hacer estudio sobre mejores horarios de transmisión
- Ver porcentaje de comisiones de agencia
- Realización de presupuesto de la estrategia de mercadotecnia.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

Hoja No. 27

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Subgerente de Cuentas No.DE PLAZAS: 3

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia de Cuentas

JEFE INMEDIATO: Gerente de Cuentas

DESCRIPCION GENERICA: Auxiliar en proyectos específicos de co
municación en coordinación con el Gerente
de Cuenta.

DESCRIPCION ESPECIFICA: - Auxilio en programas de comunicación
- Estrategia de comunicación
- Concepto de comunicación
- Manejo de comunicación
- Revisión de spots radio (pruebas)
- Revisión programas T.V. (pruebas)
- Auxilio en las propagandas políticas

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

Hoja No 28

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S. , S.A. DE C.V.**PUESTO:** Subgerente Administrativo**UBICACION;** Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Gerencia Administrativa**JEFE INMEDIATO:** Gerente Administrativo**DESCRIPCION GENERICA:** Realizar y revisar la situación económica de la empresa así como gestión legal y reclutamiento de personal.**DESCRIPCION ESPECIFICA:**

- Revisión de estados de cuenta bancarios
- Revisión de estados de cuenta de inversión
- Contacto directo con la gerencia del Banco
- Contacto directo con asesores financieros
- Entrevistas con personal reclutado
- Programación de nómina en la computadora
- Dar solución a problemas legales de la empresa.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.29

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Subjefe de Diseño

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Jefatura de Diseño

JEFE INMEDIATO: Jefe del Departamento de Diseño

DESCRIPCION GENERICA: Diseños de ideas de trabajo, distribuir material gráfico, archivar trabajo

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- sacar copias fotográficas
- sacar copias fotostáticas
- engargolar láminas
- engargolar tipografía
- realización de guías de color
- selección de materiales
- mantenimiento de máquinas de trabajo de diseño.
- corrección de tipografías
- realización de impresiones
- cálculo de copias fotostáticas
- paste up

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja no.30

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Secretaría de Medios

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia de Medios

JEFE INMEDIATO: Gerente de Medios

DESCRIPCION GENERICA: Realizar llamadas telefónicas personales del jefe, comunicación directa con televisión y radio, transcripción a máquina.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- Realización de llamadas telefónicas - del jefe
- Hablar a los medios de radio y televisión para hacerles saber que día entra el anuncio al aire de acuerdo a una fecha señalada
- Mecanografiar pautas de acuerdo al producto o cliente (segun caso) (anexo 2)
- Archivo de información

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.31

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Secretaria de Cuentas **No.DE PLAZAS:** 3
UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia de Cuentas

JEFE INMEDIATO: Gerente de Cuenta

DESCRIPCION GENERICA: -realizar llamadas telefónicas del Jefe
-tomar dictado
-transcribir a máquina

DESCRIPCION ESPECIFICA: - Coordinación de citas con clientes
- Transcribir a máquina:

- A. Diseños de programas de comunicación
- B. Estrategias de Comunicación creativa
- C. Archivar información

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 32

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Secretaría Administrativo

UBICACION: Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Gerencia Administrativa

JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo

DESCRIPCION GENERICA: Realizar llamadas telefónicas, transcribir trabajo del Gerente Administrativo, así como del Subgerente Administrativo.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- Realización semanal de la relación de pago a proveedores
- Realización de cheques para pago a proveedores
- Entrega de cheques a proveedores
- Realización de recibos de nómina - (anexo 3)
- Realización de pólizas de cheque
- Realización de pólizas de ingresos
- Archivo de información
- Realización de pasivos de acuerdo a recibos de honorarios y facturas
- Realizar facturas (anexo 4)
- Realizar recibos (anexo 5)

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.33

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Auxiliar de Medios

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia de Medios.

JEFE INMEDIATO: Gerente de Medios

DESCRIPCION GENERICA: Realización de redacción y supervisión
de radio y T.V.

DESCRIPCION ESPECIFICA: -redactar: guiones de spots y notas
-supervisión: editorial de folletos
y material gráfico
-desarrollo de programas de comunicac
ción

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.34

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S. , S.A. DE C.V.**PUESTO:** Auxiliar de Cuentas **No.DE PLAZAS:** 3**UBICACION:** Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia de Cuentas:**JEFE INMEDIATO:** Gerente de Cuentas**DESCRIPCION GENERICA:** Concepción y elaboración de campañas
para comunicación social**DESCRIPCION ESPECIFICA:** -creación de láminas explicativas
-creación de spots de radio y T.V.
-creación de stoy line
-concepción de story board T.V.
-producción de radio y supervisión
en producción T.V.
-presentación de proyectos
-concepción de materiales impresos**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.35

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Auxiliar Administrativo

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia Administrativa

JEFE INMEDIATO: Gerente Administrativo

DESCRIPCION GENERICA: Encargado de mensajería, del mantenimiento del inmueble y compras de materiales.

DESCRIPCION ESPECIFICA: -Envío de documentos como: cheques, cintas, muestra de productos
-Encargado del mantenimiento del inmueble como:
-teléfonos
-instalaciones eléctricas
-limpieza
-Compra y selección del material de oficinas.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 36

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Auxiliar de Diseño

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Jefatura de Diseño

JEFE INMEDIATO: Jefe Depto. de Diseño

No. DE PLAZAS: 7

DESCRIPCION GENERICA: Auxilio en toda clase de trabajo de diseño.

DESCRIPCION ESPECIFICA:

- engargolar
- archivar trabajos
- sacar copias fotográficas
- sacar copias fotostáticas
- revisión de material suficiente
- Dar mantenimiento a máquinas de diseño
- pegar tipografía

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 37

2 de febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Auxiliar de Producción

UBICACION: Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.
Jefatura de Producción

JEFE INMEDIATO: Jefe de Producción

DESCRIPCION GENERICA: Realización de guiones y frases para spots de radio y T.V.

- entrevistas
- compra de material

DESCRIPCION ESPECIFICA: - Entrevistas a pestones para encue^stas para programa de radio

- Realización de guiones para radio y T.V. de acuerdo a las campañas - que se estén realizando
- Transcripción de textos de spots - ya grabados.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.38

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE ORGANIZACION DE C.C.S., S.A. DE C.V.

PUESTO: Mensajero

No.DE PLAZAS: (3)

UBICACION: Consultores en Comunicación Social, S.A. de C.V.
Gerencia Administrativa

JEFE INMEDIATO: Auxiliar Administrativo

DESCRIPCION GENERICA: llevar documentos a diversos lugares -
así como recogerlos.

DESCRIPCION ESPECIFICA: -Programar ruta
-Entregar documentos
-Recoger Documentos
-Mantenimiento a la camioneta
-Pasar notas de mantenimiento de ca-
mioneta

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 39

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

CAPITULO V
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.40

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

I N D I C E

Desarrollo del Manual de Procedimientos

5.1. Procedimientos área Administrativa

5.2. Procedimientos área de Medios

5.3. Procedimientos área de Producción

5.4. Procedimientos área de Diseño

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 41

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5.1 Procedimientos área Administrativa

1) Elaboración de Factura:

- A) Realización de solicitud de factura
- B) Elaboración de factura
- C) Revisión de elaboración de factura
- D) Autorización de elaboración de factura.

2) Cobro de Factura

- A) Se recoge contrarecibo
- B) Se cobra factura

3) Ingreso cobro Factura

- A) Depósito del cheque
- B) Realización póliza de ingreso

4) Distribución del Ingreso:

- A) Pago a proveedores
- B) Pago a acreedores
- C) Gastos Fijos
- D) Gastos Variables
- E) Inversión
- F) Registro de los mismos o anteriores

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 42

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5) Pago a Proveedores y Acreedores

- A) Revisión de factura
- B) Entrega de contrarecibo
- C) Pago de factura o recibo de honorarios

6) Realización de nómina

- A) Cálculo del IMSS e Impuesto I.S.P.T
- B) Concentración de nómina

7) Reclutamiento y selección

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 43

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5.2 Procedimientos área de Medios

- 1) Realización de presupuesto
- 2) Estrategia de Medios
- 3) Contratación de Medios
- 4) Mecnografiar pautas
- 5) Envío orden de servicio
- 6) Verificación de facturas
- 7) Contratación de proveedor para verificación de la campaña del cliente

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 44

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5.3 Procedimientos área de Producción

- a) Pre-producción
- b) Producción
- c) Post-producción

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 45

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5.4. Procedimientos área Diseño

- 1) Creación de idea
- 2) Boceto rough
- 3) Boceto acabado
 - a) selección letra
 - b) cálculo tipografía
 - c) selección viñeta
 - d) selección color
- 4) Presentación de alternativas

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No. 46

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5.1 Procedimientos Area Administrativa

1) Elaboración de factura: (anexo 6)

A) Realización de solicitud de factura:

Este procedimiento es realizado por el Ejecutivo de Cuenta, el cual pide la solicitud a la Secretaría - Administrativa y posteriormente es entregada a la misma.

B) Elaboración de factura:

Este procedimiento es realizado por la Secretaría - Administrativa, una vez que es entregada la solicitud de factura pedida por el Ejecutivo de Cuenta.

C) Revisión de elaboración de factura:

Este procedimiento es realizado por el Ejecutivo - de Cuenta una vez que se ha transcrito la factura.

D) Autorización de elaboración de factura:

Este procedimiento es realizado por el Gerente General quien firma a manera de autorización.

2) Cobro de factura

A) Recoger contrarecibo:

Este procedimiento es realizado por los mensajeros los cuales intercambiarán la factura por un contra recibo el cual debe amparar la cantidad señalada - y fecha de pago.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.47

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

B) Cobro de factura:

Este procedimiento es realizado por las personas que se les haya otorgado poder notarial para efectos de cobranzas.

3) Ingreso cobro de factura

A) Depósito del cheque:

Este procedimiento es realizado por el Subgerente Administrativo, el cual debe de llenar la ficha del banco donde se tenga la cuenta de la compañía.

B) Realización póliza de ingreso:

Este procedimiento es realizado por la Secretaría Administrativa la cual debe tomar en cuenta número de factura que fué pagada y cliente que pagó.

4) Distribución de ingresos

A) Pago a proveedores:

Este procedimiento es realizado por la Secretaría Administrativa y/o Subgerente Administrativo, los cuales entregarán el cheque a la persona autorizada por los proveedores para dicho pago

B) Pago a acreedores:

Este procedimiento es realizado por la Secretaría Administrativa y/o Subgerente Administrativo, los cuales entregarán el cheque a la persona autorizada por los acreedores para dicho pago.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.48

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

C) Gastos Fijos:

Este procedimiento es realizado por el Gerente Administrativo el cual será de acuerdo a las necesidades y compromisos de la empresa

D) Gastos Variables:

Este procedimiento es realizado por el Gerente Administrativo el cual será de acuerdo a las necesidades y compromisos de la empresa

E) Inversiones:

Este procedimiento es realizado por el Subgerente Administrativo el cual tomará en cuenta la situación económica de la compañía

F) Registro de los mismos o anteriores:

Este procedimiento es realizado por el Gerente Administrativo para lograr así expresar los estados financieros y --contables de la empresa.

5) Pago a proveedores y acreedores

A) Revisión de factura:

Este procedimiento es realizado por la Secretaría Administrativa la cual entregará a cambio un contrarecibo señalando cantidad a pagar y fecha de pago

Elaboró

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.49

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

B) Entrega de contrarecibo: (anexo 7)

Este procedimiento es realizado por la Secretaria Administrativa una vez que tiene en su poder la factura a pagar.

C) Pago de factura o recibo de honorarios:

Este procedimiento es realizado por la Secretaria Administrativa y/o Subgerente Administrativo los cuales entregarán el cheque a la persona autorizada por los acreedores para - dicho pago

6) Realización de nómina

A) Cálculos cuota IMSS e Impuesto del I.S.P.T.

Este procedimiento es realizado por el Gerente Administrativo el cual una vez realizados estos cálculos se los hará llegar al Subgerente Administrativo para la elaboración de la misma.

B) Concentración de nómina:

Este procedimiento es realizado por el Subgerente Administrativo una vez que tiene en su poder todos los datos necesarios para la realización de la misma.

7) Reclutamiento y selección

Este procedimiento es realizado por el Subgerente Administrativo el cual debe tratar en el menor tiempo posible la vacante solicitada.

Elaboró: |

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.50

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

A) Entrevista:

Este procedimiento es realizado por el Subgerente Administrativo en el cual se logrará obtener las primeras impresiones de los candidatos al puesto solicitado, y en la cual el solicitante llenará una solicitud de empleo. (Anexo 8)

B) Examen de conocimientos:

Este procedimiento es realizado por el Subgerente Administrativo y dicho examen debe de comprender y ser adaptado al puesto solicitado.

C) SELECCION:

Este procedimiento es realizado por el Subgerente Administrativo y el Gerente del Area de la vacante solicitada.

Elaboro:

Reviso:

Autorizo:



Hoja No.51

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5.2 Procedimientos Area de Medios

A) Realización de presupuesto:

Este procedimiento es realizado por el Subgerente de Medios el cual deberá tomar en cuenta los medios a contratar así como los tiempos escogidos.

B) Estrategia de Medios:

Este procedimiento es realizado por el Gerente de Medios tomando en cuenta los diversos medios de comunicación - con los que la compañía tiene contacto y los cuales deben adecuarse al producto o servicio del cliente.

C) Contratación de Medios:

Este procedimiento es realizado por la Secretaría de Medios una vez que han sido elegidos por el Gerente de Medios.

D) Mecanografía de pautas:

Este procedimiento es realizado por la Secretaría de Medios una vez que se han decidido los medios y los tiempos.

E) Envío orden de servicio:

Este procedimiento es realizado por la Secretaría de Medios a través de los mensajeros.

F) Verificación de facturas:

Este procedimiento es realizado por el Subgerente de Medios el cual conciliará los tiempos contratados

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.52

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

G) Contratación de proveedor para verificación de las campañas del cliente:

Este procedimiento es realizado por la Secretaria de Medios la cual deberá comunicarse con el proveedor y haciéndole llegar una copia de las pautas para que sean auditadas por éstos mismos.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.53

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5.3. Procedimientos Area de ProducciónA) Preproducción:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Producción en ayuda de su auxiliar en donde se planeará el acopio de elementos humanos y materiales de acuerdo a la idea deseada.

B) Producción:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Producción el cual consiste en la ejecución de la idea.

C) Post-producción:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Producción donde será plasmada la elaboración de la producción y se cubrirán detalles en el cual se integrarán todos los elementos.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.54

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

5.4 Procedimientos Area Diseño

A) Creación de idea:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Diseño, Subjefe de Diseño y auxiliares los cuales discutirán las diversas creaciones de cada uno de ellos para elegir sobre cual de ellas se trabajará.

B) Boceto rough:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Diseño el cual plasmará ligeramente la idea elegida para ser aprobada por los Gerentes de Cuenta y una vez aprobada trabajar sobre ella.

C) Boceto acabado:

1.- Selección de letra:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Diseño una vez estudiados los diversos tipos de letras, las cuales vayan acorde con la creación del boceto.

2.- Cálculo de tipografía:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Diseño el cual estudiará el tamaño del boceto para lograr así el formato deseado y una vez acabado este procedimiento uno de los auxiliares realizará la tipografía

3.- Selección de viñetas:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Diseño en coordinación con el Subjefe de Diseño para lograr

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Hoja No.55

2 de Febrero de 1989

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE C.C.S.

conjugar el boceto requerido.

4.- Selección de color:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Diseño una vez que ha sido estudiado con el cliente.

D) Presentación de alternativas:

Este procedimiento es realizado por el Jefe de Diseño una vez que se han terminado todos los bocetos para lograr - así la elección del mismo.

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Uno de los elementos más importantes en una organización es la estructura o marco de referencia dentro del cual la organización funciona, ya que es el patrón de relaciones establecidas entre las partes de la entidad.

El hacer del conocimiento del personal ya sea de una empresa o de determinado departamento cuáles son las funciones, obligaciones y autoridad es de suma importancia pues evita fugas de responsabilidad y a la vez se logra el conocimiento global de la empresa, todo ésto es posible lograrlo a través del manual de organización.

Las políticas son normas de acción que regulan las actividades de la entidad orientando a la función administrativa para lograr los objetivos.

El Manual de Organización es una valiosa herramienta (del proceso administrativo) que sirve para apoyar a todo el personal de cada departamento, dentro de una institución.

Debido a mi desarrollo profesional dentro de un despacho de Mercadotecnia y Comunicación Social, mi principal inquietud fué elaborar un proyecto de manual de organización y procedimientos el cual encuadra a toda la compañía, como una aportación para cubrir una necesidad social, aunque es conveniente aclarar que el presente manual no es rígido sino que es susceptible a modificarse en el futuro.

Con estas bases se fundamentó la identificación de los diferentes objetivos y procedimientos que sean necesarios para el desarrollo adecuado de la empresa.

Se identificará un sólido plan de organización así como facilitar el estudio de los problemas de organización el cual facilita a ejecutivos y empleados de la compañía a tomar los caminos más apropiados en el desempeño -

de las funciones diarias y así concretar más fácilmente las decisiones adecuadas a fin de evitar caminos erróneos.

Se debe tomar muy en cuenta que si no se tienen definidos los objetivos es muy difícil organizar adecuadamente; no se deben iniciar las actividades si no se conocen los objetivos de la empresa, los cuales deben quedar expresados por escrito en forma concreta y concisa.

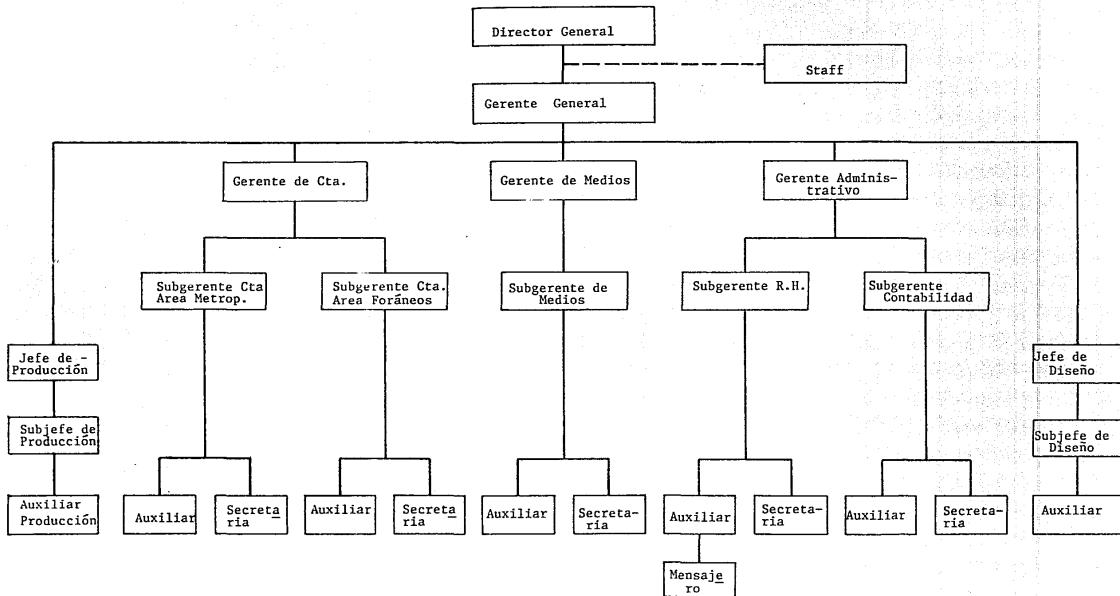
Como ya se había mencionado en el Capítulo IV, Consultores en Comunicación Social es una organización con características de una empresa pequeña por su número de trabajadores, su capital contable y sus ingresos anuales

A 6 años de haberse constituido, la organización ha tenido un incremento de 1000 por ciento en su número de trabajadores.

A continuación sugiero modificaciones al organigrama anteriormente presentado las cuales no pudieron ser plasmadas por el rechazo al cambio que existe por la alta gerencia y los encargados de la planificación.



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA C.C.S. , S.A. DE C.V.



OBSERVACIONES:

1. En la ubicación de Gerencia de Cuenta se tendrá exclusivamente una Gerencia de Cuenta la cual coordinará a dos Subgerencias de Cuenta, las cuales se dividirán en: Subgerencia de Cuenta Area Metropolitana y Subgerencia de Cuenta Foráneos.

Este cambio es con el fin de lograr una mayor coordinación entre los ejecutivos de Cuenta y lograr así un mejor control; además de lograr una perfecta distribución en la carga de trabajo.

2. En la ubicación de Gerencia Administrativa se tendrán dos Subgerencias:
 - a) Subgerencia Recursos Humanos
 - b) Subgerencia Contabilidad

Este cambio es con el fin de descargar perfectamente la carga de trabajo y lograr así una coordinación con el Gerente Administrativo el cual a su vez, logrará un mejor control en su departamento.

3. En la ubicación de Jefatura de Producción se tendrá un Subjefe de Producción, el cual será el eslabón entre el Jefe de Producción y el auxiliar de Producción, logrando así una mejor comunicación.

4. Se puede observar que el nivel jerárquico de las Jefaturas es menor al de las Subgerencias ya que en el organigrama anteriormente presentado tenía un nivel jerárquico mayor las Jefaturas que las Subgerencias.

A N E X O S



Hoja No.

2 de Febrero de 1989

Anexo 1

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:



Consultores en Comunicación Social S.A. de C.V.

Recibo de Nómina FECHA
 / / DEL AL

NOMBRE DEL EMPLEADO

INGRESOS:	
SUÉLDO BASE	
AYUDA DESPENSA	
BECA	
TOTAL	

DEDUCCIONES:	
I.S.P.T	
IMSS	
PRETAMOS	
CAJA DE AHORRO	
NETO EN EFECTIVO	

OTRAS PRESTACIONES EN ESPECIE:	
ESTACIONAMIENTO	
ABONO DE TRANSPORTE	
OTRAS	
PERCEPCION TOTAL	

RECIBI DE CONSULTORES EN COMUNICACION SOCIAL, S.A. DE C.V.
 LA CANTIDAD ANOTADA EN ESTE RECIBO EN PAGO DE MI SUÉLDO,
 ADEMÁS CERTIFICO QUE NO SE ME ADEUDA A LA FECHA,
 CANTIDAD ALGUNA POR NINGUN CONCEPTO.

 FIRMA DEL EMPLEADO

ORIGINAL → DEPTO. DE PERSONAL COPIA → EMPLEADO

(anexo No.3)



CONSULTORES EN COMUNICACION SOCIAL, S.A. DE C.V.

Moya de Contreras No. 140, Lomas de Virreyes, Tol: 520 3720

FACTURA

No. 1833

México, D.F. a _____ de _____ de 198

Señor _____

Dirección: _____

CONCEPTO	PARCIALES	TOTAL
REG FEO CAUS C.C.S. 8305/79 REG CAM COM 137469 REG IVA 1931713	SUBTOTAL	
	TOTAL	

FIRMA AUTORIZADA

(anexo No. 4)

Solicitud de Elaboración de Factura

México, D.F. a ____ de _____ de 198 _____

Señor: _____

Dirección: _____

CONCEPTO	PARCIALES		TOTAL	

RESPONSABLE DE PAGO

Nombre: _____

Cargo: _____

Dirección: _____ Tel. _____

Fecha probable de pago: _____

Solicitante

CONTRA RECIBO	RECIBO DE:	FECHA:	NUMERO:
	RECORRIDOS DE:		

LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS A REVISION:

NUMERO	FECHA	IMPORTE	OBSERVACIONES

TOTAL:

7064	DIAS					HORARIO		FECHA DE PAGO	
	L	M	J	V	S	Consultas en Comunicación			
						DE 15/05/95		15/05/95	
PAGO					DE 15/05/95				
FIRMA _____ Chio No. 7 Col. Nápoles México, D. F.									

CANARIO -> PROVEEDOR

BLANCA -> ADELANTADO

**SOLICITUD DE EMPLEO
CONFIDENCIAL**

LLENESE A MANO NO USE LETRA DE MOLDE

FOTOGRAFIA
RECIENTE

DATOS PERSONALES

			Fecha						
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombre		Edo. Civil	Religión	Estatura	Peso
Lugar de Nacimiento		Fecha de Nacimiento		Edad		Nacionalidad (si es extranjero No. Su FM-2)			
Domicilio				Telefono		Sexo <input type="radio"/> Femenino <input type="radio"/> Masculino			

DOCUMENTACION

No. afiliación al IMSS		No. Reg. Federal de Clausentes		No. de Cedula Direccion Gral. de Profesiones						
No. Licencia de Manejo		Clase	Fecha de expedición	No. Cedula Militar		<input type="radio"/> Servicio Cumplido		<input type="radio"/> Servicio Cumplido		<input type="radio"/> Exento
No. de Pasaporte		Clase	Fecha de expedición	Otros						

REFERENCIAS PERSONALES (No incluye parientes o jefes anteriores)

NOMBRE COMPLETO	OCCUPACION	DIRECCION	TELEFONO

DATOS ECONOMICOS

Posee Ud. Bienes Inmuebles?		Valor		Posee Ud. Automóvil?		Marca		Modelo		Valor
Tiene Ud. deudas?		Tipo		Monto		Está Ud. al corriente en sus Pagos?				
Ha sido afianzado?		En cual empleo		Nombre Cla. Afianzadora			Ha sido rechazado su Fianza?			
No. de cta. de cheques		Banco		No. de cta. de ahorros			Banco			
Tiene Ud. Seguro de Vida?		Nombre Cla. Aseguradora			Suma Asegurada			Prima Anual		

DATOS FAMILIARES

NOMBRE	VIVE		DOMICILIO	OCCUPACION
	SI	NO		
Padre				
Madre				
Esposa (o)				
Nombre y edades de los Hijos				