

301802

3
29



UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO

ESCUELA DE ADMINISTRACION
CAMPUS CENTRO
PLANTEL SAN RAFAEL

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"CONSTITUCION Y ORGANIZACION DE LA
PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA"**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

PATRICIA GUADALUPE GUTIERREZ QUIROZ

PRIMER REVISOR: LIC. FRANCISCO CHAVEZ LOPEZ

SEGUNDO REVISOR. LIC. ABDIEL ALEJANDRO CONTLA H.

México, D.F. **FALLA DE ORIGEN** 1995



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.

LIC. ABDIEL CONTIA MOSKINO

**CON AGRADECIMIENTO POR BRINDARME SU ESTIMULO Y ASESORIA
EN LA ELABORACION DE MI TESIS.**

PATRICIA GUTIERREZ Q.

C.P. ROSA MARIA CASTAÑEDA SALDAÑA

**AGRADEZCO EL INTERES QUE PUSO USTED PARA QUE YO
CONCLUYERA LA TESIS.**

CON ADMIRACION Y RESPETO.

PATRICIA GUTIERREZ G.

A MIS PADRES ANTONIO Y DIANA

**CON AGRADECIMIENTO POR BRINDARME SU APOYO Y CARIÑO,
PUDIENDO CONCLUIR UNA DE LAS METAS MAS IMPORTANTES DE MI
VIDA.**

PATRICIA GUTIERREZ Q.

A MI ESPOSO SERGIO:

POR SU COMPRENSION, APOYO Y CARIÑO.

PATRICIA GUTIERREZ Q.

A MI HERMANO HUGO

**POR BRINDARME SIEMPRE SU APOYO PARA PODER CONCLUIR
ESTE OBJETIVO.**

PATRICIA GUTIERREZ Q.

A MI HIJO ROBRICO

**PORQUE DESDE QUE NACIO HA SIDO UN GRAN ESTIMULO Y
FORTALEZA EN MI VIDA.**

PATRICIA GUTIERREZ Q.

INTRODUCCION

La presente tesis tiene como objetivo determinar la importancia de la organización en las pequeñas y medianas Empresas así como la necesidad de elaborar el Manual de Organización de un negocio de estas características.

Considero que el éxito o fracaso de las Empresas consiste en la organización que prevalece en las mismas; de ahí la necesidad de implementar sistemas de organización y el Manual de Organización, ya que en este se plasman los objetivos, políticas y funciones de las áreas que integran la estructura orgánica y su utilización redundará en el beneficio de la empresa.

Derivado de los motivos expuestos anteriormente se deriva la presente investigación, la cual consta de cinco capítulos.

En el primero se mencionan los tipos de Empresas que existen, los recursos que la integran y los requisitos para la creación de una Empresa. Así como, los aspectos legales que intervienen en el inicio de las operaciones de cualquier organización.

En el segundo capítulo contiene diferentes definiciones de organización, su importancia y los diferentes tipos de sistemas y principios organizacionales que establecen la división de funciones y autoridad.

El tercer capítulo detalla el contenido del Manual de Organización que consta de Índice, Prólogo, Antecedentes Históricos, Objetivos, Políticas y Funciones y su proceso de elaboración.

El capítulo cuarto presenta el caso práctico, el cual consiste en la elaboración del Manual de Organización de la Empresa "ZIUR, S.A." en el cual se mencionan las gerencias que integran su estructura orgánica incluyendo los Objetivos, políticas y funciones de cada una de ellas.

En el capítulo quinto se señala la metodología utilizada en la elaboración de esta investigación, así como las Conclusiones y la Bibliografía utilizada.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	
CAPITULO I ASPECTOS GENERALES SOBRE EMPRESA	
1.1 Concepto de Empresa	1
1.2 Tipos de Empresa	2
1.3 Recursos de la Empresa	5
1.4 Definición de empresario	8
1.5 Creación de una Empresa	9
1.6 Clasificación de las Empresas según su magnitud	14
1.7 Aspectos jurídicos de constitución	17
CAPITULO II GENERALIDADES SOBRE ORGANIZACION	
2.1 Definición de Organización	27
2.2. Importancia de la Organización	28
2.3 Organización formal e informal	29
2.4 Principios de Organización	31
2.5 Sistemas de Organización	33
CAPITULO III GENERALIDADES SOBRE EL MANUAL DE ORGANIZACION	
3.1 Contenido del Manual	41
3.1.1 Identificación	41

	Página
3.1.2 Índice	41
3.1.3 Prólogo	42
3.1.4 Directorio	42
3.1.5 Antecedentes Históricos	42
3.1.6 Marco Legal	43
3.1.7 Objetivos	44
3.1.8 Políticas	44
3.1.9 Organigramas	45
3.1.10 Funciones	49
3.2 Proceso de elaboración del Manual de Organización	51
3.2.1 Recopilación de datos	51
3.2.2 Procesamiento de la Información	52
3.2.3 Redacción	52
3.2.4 Formato	52
3.2.5 Presentación del Proyecto	53
3.2.6 Aprobación	53
3.2.7 Distribución y Control	53
3.2.8 Revisión y Actualización	54

CAPITULO IV CASO PRACTICO

4.1 Manual de Organización de la Empresa ZIUR, S.A.	56
--	-----------

	Página
CAPITULO V METODOLOGIA	
5.1 Tema	83
5.2 Objetivo General	84
5.2.1 Objetivos Específicos	84
5.3 Planteamiento del Problema	84
5.4 Hipótesis	85
5.5 Metodología	85
5.5.1 Recopilación	85
5.5.2 Análisis de la información	86
5.5.3 Presentación	86
5.6 Índice tentativo	86
CONCLUSIONES	87
BIBLIOGRAFIA	90

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE EMPRESA

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

1.2 TIPOS DE EMPRESA

1.3 RECURSOS DE LA EMPRESA

1.4 DEFINICION DE EMPRESARIO

1.5 CREACION DE UNA EMPRESA

**1.6 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS SEGUN SU
MAGNITUD**

1.7 ASPECTOS JURIDICOS DE CONSTITUCION

1.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Existen varios conceptos de empresa, cada autor la define de acuerdo a su punto de vista, pues no existe una definición universal.

A continuación se enuncian algunos conceptos:

Agustín Reyes Ponce la define como :

"Es toda aquella organización formada por personas cuyas acciones están armoniosamente coordinadas y aplicadas a materiales, herramientas, dinero o cualquier otro factor con el propósito de lograr un objetivo previamente definido"(1)

La enciclopedia Uthea la define como:

"Sociedad mercantil o industrial, fundada para emprender construcciones, negocios o proyectos".(2)

La enciclopedia Quillet la define como:

"Un sistema social deliberadamente establecido para llevar a cabo un propósito definido".(3)

José Antonio Fernández Arenas la define como:

"La empresa es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa".(4)

Con base a las definiciones anteriores, se puede concluir que la empresa es una unidad económica, caracterizada por una organización de diversos elementos (financieros, humanos, técnicos, materiales), bajo la dirección de un administrador general, pudiendo ser éste una persona física o moral y cuya finalidad es la producción de bienes o servicios para la sociedad.

En la actualidad las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas anteriormente, la empresa alcanza la categoría de un organismo social con características y vida propia, que favorece al progreso humano y tiene como finalidad principal, permitir la autorealización de sus integrantes e influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

La empresa es el centro de la vida económica del país y constituye el principal campo de acción para los profesionales mexicanos, por consecuencia también es el principal campo de acción para el ejercicio de la administración; así como tiene la capacidad de influir en el progreso nacional.

1.2 TIPOS DE EMPRESA.

A efecto de poder distinguir los diferentes tipos de empresas, se tomará como base la siguiente clasificación:

A. POR SU NATURALEZA

Empresas públicas. Son entidades que tienen la finalidad de satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener beneficios económicos.(5)

Este tipo de empresas son en su totalidad o en su mayor parte, propiedad del Gobierno Federal; como Empresas Públicas tenemos: las oficinas gubernamentales, los organismos descentralizados y los organismos paraestatales.

Empresas privadas. Son entidades que buscan la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social.(6)

Este tipo de empresas son en su totalidad o en su mayor parte, propiedad de inversionistas privados.

B. POR SU GIRO O ACTIVIDAD.

Empresas manufactureras. Son organizaciones cuya finalidad básica es la transformación y comercialización de bienes materiales para su sociedad.

Empresas comercializadoras. Son aquellas cuya finalidad básica es la compra y venta de bienes y satisfactores para una sociedad.

Empresas de servicios. Son aquellas cuya finalidad es la de proporcionar un servicio a la sociedad.

C. POR SU MAGNITUD.

Nacional Financiera clasifica a las empresas en:

Micro empresas. Son las que tienen hasta 15 empleados y ventas netas anuales hasta por 530 millones de viejos pesos.

Pequeñas empresas. Son aquellas consideradas como empresas familiares, abarcan pequeños sectores de un mercado y la diversidad de sus funciones es mínima. Cuentan hasta con 100 empleados y ventas anuales netas hasta por 5,300 millones de viejos pesos.(7)

Medianas empresas. Son entidades que abarcan sectores más amplios de un mercado y cuya organización es más diversificada en lo referente a las funciones que realiza.

Grandes empresas. Son organizaciones que abarcan en su totalidad uno o varios mercados dentro de una sociedad; este tipo de empresas presentan altos índices de complejidad en la organización y desarrollo de sus funciones.

En los puntos 1.6 y 1.7 de este capítulo se trata de manera más amplia la clasificación de las empresas en cuanto a su giro o magnitud.

1.3 RECURSOS DE LA EMPRESA.

Todas las empresas, independientemente de su magnitud y de su giro cuentan con los siguientes recursos:

a) Recursos materiales. Son todos aquellos bienes tangibles propiedad de la empresa, tales como: instalaciones y edificios, maquinaria y equipo, materias primas, materiales en proceso, productos terminados, mobiliario y equipo de oficina y herramienta.

b) Recursos humanos. Es el recurso medular de la empresa, y poseen características tales como: creatividad, imaginación, sentimientos, experiencias y habilidades. Como recursos humanos tenemos:

⇒ **Directivos.** Su función principal es la de fijar objetivos y políticas, autorizar planes generales y revisar los resultados finales; predominando en ellos la función administrativa sobre la técnica.

⇒ **Supervisores.** Cuya función principal es la de vigilar el cumplimiento de los planes y órdenes establecidos; su característica es la igualdad entre los conocimientos técnicos y administrativos.

⇒ **Empleados de oficina.** Son aquellos que realizan actividades intelectuales, administrativas y de oficina.

⇒ **Obreros.** Son aquellos que realizan actividades de carácter físico y manual; suelen clasificarse en calificados y no calificados.

c) Recursos financieros. Son aquellos de carácter económico y monetario, necesario para el desarrollo de las operaciones de la empresa; como recursos financieros tenemos: títulos de crédito, líneas de crédito, inversiones en valores y acciones y obligaciones.

d) Recursos técnicos. Son aquellos que sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos; como recursos técnicos tenemos:

⇒ **Los sistemas.** Todas las empresas cuentan con sistemas para llevar a cabo el desarrollo normal de sus operaciones, dichos sistemas pueden ser de carácter administrativo o técnico. Los sistemas administrativos son aquellos que van enfocados a las operaciones puramente administrativas o de oficina. Los sistemas técnicos son aquellos que van enfocados a los procesos industriales o de fabricación, del control de calidad, del mantenimiento

Industrial y, en muchos casos, a los procesos de información a través de las computadoras.

⇒ Los manuales. Son los documentos que contienen información sobre la operación administrativa y técnica de las empresas, se puede considerar que los manuales son la representación por escrito de los sistemas, como ejemplos tenemos: manuales de organización, de procedimientos, de producción, de mantenimiento y de operación

⇒ Las fórmulas. Para muchas empresas las fórmulas representan un recurso técnico muy valioso para su operación, este recurso es típico de las empresas procesadoras de alimentos, de medicamentos y de productos químicos.

1.3 DEFINICION DE EMPRESARIO.

Ahora se hablará del empresario, considerando que él es parte importante de formación y desarrollo de las empresas.

La enciclopedia Utnea lo define como:

La persona que por concesión o contratación ejecuta una obra o explota un servicio público, siendo éste el titular de la empresa.(8)

Agustín Reyes lo define como:

La persona que realiza la coordinación de capital y trabajo, y las funciones técnicas que, completadas y coordinadas, logran la producción de bienes y servicios para el mercado.(9)

En conclusión, se considera que el empresario es aquella persona de la cual depende el buen funcionamiento de una empresa.

Es necesario que el empresario delegue a los ejecutivos y técnicos la autoridad y responsabilidad correspondiente; asimismo, establecerá las políticas y estrategias que se requieran para el desarrollo de la organización y designará a los principales funcionarios de la misma, ya que él sólo no podría conseguir ni llevar a cabo todos los objetivos que se haya fijado.

1.5 CREACION DE UNA EMPRESA.

Para la creación de una empresa existen varios motivos:

- ⇒ La necesidad de un producto o servicio dentro de la sociedad, ya sea por que éste no existe en el mercado, o por que las empresas establecidas no satisfacen la demanda del mismo.
- ⇒ La obtención de utilidades para los socios de la organización.

Los empresarios determinarán el giro de la empresa al cual se van a dedicar. Este puede ser comercial, industrial y financiera.

Explicaremos brevemente en qué consiste dicha clasificación.

Comercial. Son las empresas cuya función básica es la compra-venta de productos , por sus características fungen como intermediarios entre el productor y el consumidor. Estas empresas ya sean grandes o pequeñas, podrán estar especializadas en uno o varios tipos de mercancía, un ejemplo de éstas serán las empresas por departamentos, pudiendo ofrecer al cliente diversas clases de productos.

Industrial. Son aquellas empresas cuya función básica es la transformación y comercialización de los bienes que produce.

Financieras. Son las organizaciones cuya finalidad es proporcionar servicios financieros al público en general; custodian valores, venden acciones y valores, proporcionan protección financiera

frente al desastre, prestando los medios adecuados para la realización de todo tipo de pagos.

Son tan importantes estas instituciones que sin ellas el sistema empresarial no podría funcionar en forma económica y efectiva.

Asimismo, una vez definido el giro, dichos empresarios deberán contemplar los siguientes aspectos para la creación de una empresa.

a) Medio geográfico donde deberá desarrollarse la empresa.

El empresario que planea establecer una empresa, deberá tratar de situarla en una zona geográfica en la cual puede advertir un próspero futuro económico.

Es necesario observar la cercanía de vías de comunicación siendo esto importante no sólo para la obtención de materias primas, sino también para la movilidad de los trabajadores a la empresa.

b) Necesidades existentes y mercado potencial.

Es de gran importancia conocer el número de empresas que existan, sobre todo las del mismo giro comercial a la empresa que se va a crear. El empresario deberá estudiar en forma cuidadosa si el mercado permitirá la existencia de otra empresa adicional.

Conocer cuántas organizaciones venden, producen y prestan un servicio similar al nuestro.

Se deberá admitir que un producto que requiere ser comercializado, tendrá que ganarse la aceptación del público.

Para poder detectar estos aspectos se requerirá la realización de estudios de mercados.

c) Necesidades, requerimientos y especificaciones de las instalaciones.

En cuanto a las instalaciones, es muy importante el suministro de energía eléctrica, vapor, gas, aire comprimido, alumbrado, calefacción, ventilación, agua y otros servicios dentro de la fábrica. La mayoría de estos servicios de instalaciones fijas, cuyas alteraciones son difíciles y costosas, por tanto, es necesario que se planee adecuadamente las instalaciones para satisfacer las necesidades actuales y las que se prevén para el futuro.

Dentro de los servicios de la fábrica, es necesario subrayar el aspecto de la comodidad que pueda experimentar el obrero, pues de esto dependerá la rapidez con que éste comience a sufrir la fatiga, repercutiéndose en una disminución de productividad.

d) Selección de maquinaria.

Esta tendrá que comprarse de acuerdo a la estimación de los volúmenes de trabajo, y su ordenación tiene que ser tal, que el trabajo circule de una operación a otra sin demoras.

Se deben considerar varios puntos para su instalación:

- ⇒ Sitio para el operario que maneje la máquina o máquinas.
- ⇒ Márgenes para las prolongaciones de las piezas trabajadas.

- ⇒ Sitio para que las carretilla Industriales puedan entregar y llevarse las piezas de gran tamaño, o para que operen éstas sobre plataformas con patines, en camillas o en montacargas.
- ⇒ Superficie para el almacenamiento de los lotes de tamaño máximo de las piezas que haya que procesar, para el trabajo terminado.
- ⇒ Fácil acceso a los dispositivos protectores en casos de accidentes al operario o si ocurre alguna avería en la máquina.
- ⇒ Acceso a la máquina para su Inspección, su conservación, su engrane y reparación para poder desmontar alguna pieza, sin tener que mover la posición que ocupe.

el Canales de distribución.

El canal de distribución es el camino que tienen que recorrer los productos para poder llegar del productor al consumidor final.

El objetivo es la distribución física consiste en crear un sistema eficiente que permita contar con los artículos requeridos en el lugar y momento apropiados y al menor costo posible.

El especialista en mercadotecnia deberá tener muy en cuenta que la distribución física es un poderoso instrumento para estimular la demanda del producto, siendo de gran importancia para todas las empresas desarrollar una serie de actividades que permitan determinar

los conductos más adecuadas desde el fabricante hasta el último consumidor, con el objeto de que todos los que deseen comprar el producto, lo encuentren disponible y puedan adquirirlo con facilidad, no importando dónde se localice.

Para la selección del canal adecuado de distribución de los productos de la empresa, es necesario conocer con cierta minuciosidad cómo son los canales y que funciones desempeñan, especialmente en relación con los objetivos que persigue la empresa.

f) Personal idóneo que requiere la organización y fuentes de reclutamiento.

El reclutamiento y la selección de personal dentro de la empresa, es una función especializada que debe de seguir ciertos criterios y políticas generales enfocadas en la organización de la empresa.

Para mantener a los empleados trabajando con interés es necesario tener conocimientos acerca de su naturaleza y motivaciones, para saber cómo lo podemos estimular, obteniendo de él su máximo esfuerzo. Resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización así como los objetivos generales y departamentales.(10)

Controlar administrativamente al personal es sumamente valioso, ya que en esta forma estamos en posibilidad de conocer los antecedentes de cada uno de los integrantes de la empresa, aspecto muy importante para promover y obtener candidatos a puesto vacantes.

Es necesario prever la cantidad y calidad de los recursos que requerimos, para cubrir uno de los puestos con que contaremos.

De esta manera no se contratarán elementos no aptos que provocarán graves problemas, siendo éstos de carácter económico y laboral.

El gerente de Relaciones Industriales o de Personal, conoce muy bien que la tarea de contratación de trabajadores tiene implicaciones de largo alcance, tanto sociales como individuales, así como repercusiones para la organización, que varía dentro de una gran gama de importancia según la variedad de los puestos.

1.6 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA SEGUN SU MAGNITUD.

Como se mencionó en el punto 1.2 del presente capítulo, las empresas por su magnitud se clasifican en: pequeña, mediana y macro.

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, según decreto publicado en el D.O. el 11 de abril de 1991, las clasifica en:

Industria pequeña. Es aquella que ocupa hasta 100 personas y el valor de sus ventas netas no rebasa la cantidad de 9 millones de nuevos pesos anuales.

Industria mediana. Es aquella empresa que ocupa hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas no exceda de 20 millones de nuevos pesos anuales. (11)

A. Pequeña empresa.

- ⇒ Mercado. Abarca pequeños sectores del mismo.
- ⇒ Producción. Su producción es en relación a su volumen de ventas, asimismo sus procesos serán poco mecanizados, predominando las labores manuales.
- ⇒ Personal. Fluctúa entre 25 y 100 personas, considerando jefe, empleados, y obreros.
- ⇒ Organización. La diversidad de sus funciones es mínima, sus sistema de organización siempre es lineal o militar, una característica de estas empresas es que el dueño podrá resolver directamente todos los problemas que existan en la operación del mismo.

B. Mediana empresa.

- ⇒ Mercado. Estas entidades abarcan mayores sectores de un mercado y son más competitivas dentro del mismo.
- ⇒ Producción. La producción es más amplia, sus sistemas de proceso son más automatizados y se presenta la mano de obra calificada.
- ⇒ Personal. Fluctúa entre 100 y 600 personas, considerando jefes, empleados y obreros, una característica de esta

empresa es que aparecen los niveles de supervisores en cada una de las áreas que la integran.

- ⇒ Organización. Existe mayor complejidad y diversidad en el desempeño de sus funciones, así como en la resolución de los problemas originando una mayor división en el trabajo, asimismo, una característica de estas empresas es que aparecen los niveles asesores y por lo tanto la mayoría de ellas adoptan un sistema de organización lineal y staff.

D. Macro empresa.

- ⇒ Mercado. Son aquellas que abarcan en su totalidad uno o varios mercados dentro de una sociedad, dichos mercados pueden ser nacionales o internacionales.
- ⇒ Producción. Estas empresas cuentan con mano de obra especializada, los índices de mecanización y automatización predominan sobre las labores manuales; asimismo están en condiciones de desarrollar nuevas líneas de procesos, productos y fórmulas que requieran.
- ⇒ Personal. Este tipo de organizaciones cuentan con cifras de 1, 000 personas en adelante, considerando ejecutivos, jefes, supervisores, empleados y obreros.
- ⇒ Organización. Estas empresas presentan un alto índice de diversidad y complejidad en el desarrollo de sus funciones; asimismo se apoyan grandemente en los niveles asesores y por lo cual en la mayoría de los casos adoptan un sistema de organización lineal y staff. Otra características de estas empresas es que los directivos no conocen directamente a

sus empleados, por lo que deben tomar decisiones fundamentales, establecer objetivos, políticas y estrategias a seguir; la resolución de los problemas de operación correrá a cargo de los supervisores y jefes.

1.7 ASPECTOS JURIDICOS DE CONSTITUCION

A. FORMAS JURIDICAS.

Todas las instituciones, independientemente de su magnitud o giro adoptan formas jurídicas de constitución. La Ley General de Sociedades Mercantiles establece que para que exista una organización son necesarios los siguientes aspectos:

- ⇒ Que no sean enteramente transitorias.
- ⇒ Que tengan un fin común lícito.
- ⇒ Que el fin común sea no económico, preponderantemente económico y de lucro.

De acuerdo con este último punto cuando el fin no es económico, se constituye una asociación civil, cuando el fin es preponderantemente económico pero no de lucro, se constituye una sociedad civil y, por último, si la finalidad de la organización es obtener lucro se constituye una sociedad mercantil.

La Ley General de sociedades Mercantiles reconoce como sociedades las siguientes instituciones:

1) Sociedad en nombre colectivo.

Esta sociedad se caracteriza porque su razón social está formada por el nombre de uno o varios socios, en el caso de que no figuren los nombres de todos los socios, se le agregarán las palabras (y Compañía); asimismo, todos los socios que integran esta institución responderán de manera ilimitada y solidaria de todas las obligaciones de la sociedad.(12)

2) Sociedad en comandita simple.

Este tipo de sociedad está integrada por uno o varios socios comanditados por uno o varios socios comanditarios. Los socios comanditos son aquellos que ejercen actos de administración y responden de manera ilimitada y solidaria a todas las obligaciones de la sociedad. Los socios comanditarios son aquellos que suministran los fondos económicos de la sociedad, no ejercen actos de administración y únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

La razón social de esta tipo de organizaciones estará integrada por el nombre de uno o varios socios comanditados agregando las palabras (y Compañía). Cuando en ella no figuren

los de todos la razón social se agregarán la palabras "Sociedad en Comandita" o en su abreviatura "S. en C." (13)

3) Sociedad en comandita por Acciones.

Esta sociedad está integrada de la misma forma que la sociedad comandita simple, con la variante de que los socios comanditarios están obligados al pago de sus acciones en lugar de aportaciones. La razón o denominación social se formará de la misma manera que la sociedad comandita simple, con la diferencia de que al final se le agregarán las palabras "Sociedad en Comandita por Acciones" o su abreviatura "S. en C. por A." (14)

4) Sociedad de responsabilidad limitada.

Es aquella que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador.

La razón o denominación social estará integrada con el nombre de uno o varios socios, agregando al final las palabras "Sociedad de Responsabilidad Limitada" o sus abreviaturas "S. de R. L." (15)

8) Sociedad Anónima.

Este tipo de sociedad está integrada por socios cuyas obligaciones solamente se limitan al pago de sus acciones. La razón o denominación social se designará libremente y deberá ser distinta a la de cualquier otra sociedad, al final se le agregarán las palabras "Sociedad Anónima" o su abreviatura "S.A.", asimismo, la Sociedad Anónima deberá estar constituida por un mínimo de 2 socios y que cada uno de ellos suscriba una acción por lo menos.(16)

D. REQUISITOS DE CONSTITUCION DE SOCIEDADES MERCANTILES.

Las sociedades se constituirán ante un notario, y en la misma forma se harán constar las modificaciones.

- ⇒ La escritura constitutiva deberá contener los siguiente datos:
- ⇒ Nombre, nacionalidad y domicilio de las personas físicas o morales de la sociedad.
- ⇒ Objeto de la sociedad. Razón o denominación social de la institución.
- ⇒ Importe del capital social.
- ⇒ La expresión de lo que cada socio aporte en dinero o en otros bienes, el valor atribuido a éstos y el criterio seguido para su valoración cuando el capital sea variable, así se expresará indicándose el mínimo que se fije.

- ⇒ Domicilio de la sociedad.
- ⇒ La manera conforme la cual haya que administrarse la sociedad y las facultades de los administradores.
- ⇒ Nombramiento de los administradores y la designación de los que han de llevar la firma social.
- ⇒ La manera de hacer la distribución de las utilidades y pérdidas entre los miembros de la sociedad.
- ⇒ El importe del fondo de reserva.
- ⇒ Los casos en que la sociedad haya de disolverse anticipadamente.
- ⇒ Las bases para practicar la liquidación de la sociedad y el modo de proceder de la elección de los liquidadores, cuando no haya designados anticipadamente.(17)

C. TRAMITE DE INICIO DE OPERACIONES.

Las empresas al inicio de sus operaciones tendrán que efectuar una serie de trámites para poder operar. A continuación se dan a conocer los más generales, pero es necesario aclarar que dichos trámites dependerán del giro al que se va a dedicar la empresa.

■ **Permiso de constitución de sociedades.-** Todas las personas que desean constituir una sociedad mercantil, deberán solicitar previamente la autorización del acta constitutiva, mediante un permiso otorgado por la Secretaría de Relaciones Exteriores.

- ⇒ La solicitud deberá contener los siguientes datos:

- ⇒ Razón o denominación social de la empresa.
- ⇒ Objeto de la sociedad.
- ⇒ Cláusulas de extranjería.
- ⇒ Datos del promovente.
- ⇒ Tipo de sociedad solicitada.
- ⇒ Fecha de solicitud.
- ⇒ Firma del promovente.
- ⇒ Pagos de derechos correspondientes.

b) Registro Federal de Contribuyentes.- Las sociedades deberán inscribirse ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, para que ésta les asigne el número de registro federal de contribuyentes, este registro es el medio de control que tiene dicha secretaría para identificar a las personas sujetas a impuesto federales, así como cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones. Cualquier cambio que sufra la sociedad en su constitución jurídica lo deberá notificar ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Asimismo, las sociedades deberán presentar ante dicha secretaría, para su autorización, los libros de contabilidad como son: el Libro Diario, Libro Mayor, Libro de Inventarios y Balances y el Diario de Facturación.

c) Cédula de empadronamiento.- Las Sociedades Mercantiles deberán inscribirse en la Tesorería del Distrito Federal, para que dicho organismo les asigne el número de la cédula correspondiente; de esta manera, con este registro las empresas podrán efectuar sus

declaraciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA). Están obligadas al pago de este impuesto las personas físicas o morales que se encuentren en territorio nacional y que realicen las siguientes actividades:

- ⇒ Enajenación de bienes
- ⇒ Prestación de Servicios Independientes.
- ⇒ Otorguen el uso o goce temporal de bienes.
- ⇒ Importen bienes o servicios. (18)

d) Registro en el Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) y SAR.- La Ley del Instituto del Fondo Nacional para los Trabajadores, señalada como obligación de los patrones, es el de inscribirse e inscribir a sus trabajadores en dicho Instituto. El instructivo para la inscripción de trabajadores, no señala el plazo, por lo que debemos remitirnos al Código Fiscal de la Federación, el cual en el último párrafo del artículo 31 expresa:

"Cuando las disposiciones fiscales no señalen plazo para la presentación de declaraciones o avisos, se tendrá por establecido el de 15 días siguientes a la realización del hecho de que se trate". (19)

e) Registro en el Instituto Mexicano del Seguro Social.- La ley del Seguro Social en su artículo 19 establece como obligaciones para los patrones las siguientes:

- ⇒ Registrar e inscribir a sus trabajadores en el Instituto Mexicano del Seguro Social, así como comunicar las altas y bajas de trabajadores y las modificaciones de salario dentro de un plazo no mayor de cinco días.

- ⇒ Llevar registro de sus trabajadores, tales como nóminas o listas de raya y conservarlas tres años siguientes a la fecha de su preparación o pago.(20)

BIBLIOGRAFIAS DEL CAPITULO I

- 1. Reyes Ponce Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS tomo I, México 1988, editorial Limusa, S.A. Pág. 78.**
- 2. Enciclopedia UTEHA tomo IV, México 1969, editorial Hispanoamericana, Pág. 250.**
- 3. Enciclopedia QUILLET tomo III, México 1984, Editorial Arisildas Quillet, Pág. 200.**
- 4. Fernández Arenas Jose Antonio. EL PROCESO ADMINISTRATIVO, México 1986, Editorial Diana. Pág. 120.**
- 5. Obra citada ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Pág. 84.**
- 6. Obra citada ADMINISTRACION DE EMPRESAS Pág. 83.**
- 7. Folleto Editado por Nacional Financiera, México 1990.**
- 8. Obra citada Enciclopedia UTEHA tomo IV. Pág. 251.**
- 9. IBIDEM. Pág. 78.**

10. Arias Galicia Fernando, ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México 1977, Editorial Trillas. Pág. 257.
11. Marques Mendiola Lázaro, ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS. Tesis Profesional. México 1994. Pág. 21.
12. LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES. Editorial PACSA. México 1994, Artículos 28 y 27, Págs. 6 y 7.
13. Obra citada LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES. Artículo 207, Pág. 35.
14. Obra citada LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES. Artículo 59. Pág. 11.
15. Obra citada LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES. Artículos 88 y 89. Pág. 15.
16. Obra citada LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES. Artículo 6. Pág. 2.
17. Prontuario Fiscal. REGLAMENTO DEL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION. México 1993. Editorial Ecasa. Pág. 1367.
18. Obra citada PRONTUARIO FISCAL 1993, LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO. Pág. 882.
19. PRONTUARIO DE LEYES FISCALES. Código Fiscal de la Federación. México 1984. Editorial Trillas.
20. LEY DEL SEGURO SOCIAL. México 1990. Editorial Porrúa. Pág. 11.

CAPITULO II

GENERALIDADES SOBRE ORGANIZACION

2.1 DEFINICION DE ORGANIZACION

2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

2.3 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL

2.4 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

2.5 SISTEMAS DE ORGANIZACION

2.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Existen varias definiciones para el término organización como etapa del proceso administrativo, a continuación mencionaremos algunas de ellas, las cuales nos dan una visión clara y precisa de lo que entendemos por organización:

George P. Terry la define como:

El establecimiento de las relaciones efectivas de comportamiento entre personas de manera que puedan trabajar juntas 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.(1)

Agustín Reyes Ponce la define como:

La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.(2)

Koontz and O'Donell la define como:

Es la agrupación de actividades necesarias para lograr objetivos, la asignación de cada grupo a un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo y la provisión.(3)

En relación a las definiciones antes expuestas, se puede concluir que la organización es parte vital para la administración de cualquier institución, ya que mediante ésta se logra delinear las relaciones que deben existir entre todos los hombres que integran a la misma. Así mismo proporciona una idea clara y precisa sobre la autoridad y la responsabilidad, el resultado de una buena organización facilitará el logro de los objetivos fijados por las empresas.

2.2 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION

La organización es parte importante en la vida de una Empresa, ya que es factor decisivo de su éxito o de su fracaso.

Se considera a la organización como un requerimiento indispensable, ya que por medio de ella los niveles jerárquicos superiores ejercen la autoridad sobre los niveles inferiores. Así mismo los dirigentes podrán manejar el recurso humano de manera tal que lo ayudarán a desenvolverse por sí mismo.

La organización toma en cuenta a las actividades humanas, es decir a las diferentes funciones que desempeñan cada uno de los integrantes de una institución.

Por medio de la organización los recursos humanos de una Empresa lograrán un mejor aprovechamiento de las materias primas,

maquinaria, instalaciones técnicas y demás bienes y recursos económicos con que se cuenta.

Dentro de este mecanismo debemos hacer notar de manera especial las aptitudes, conocimientos y carácter, del elemento humano que esté al servicio de la empresa.

Resumiendo, se considera que la organización exige de las actividades humanas su orientación hacia una realidad concreta y eficaz de los propósitos y finalidades fijados.

2.3 ORGANIZACION FORMAL E INFORMAL

ORGANIZACION FORMAL.- Existen diferentes definiciones de los que es la organización formal, a continuación se darán algunas de ellas:

George R. Terry:

La organización formal consiste, en lograr una estructura en la cual los empleados y las instalaciones operen con mayor efectividad mediante el logro de las buenas relaciones tanto internas como entre los grupos de trabajo, estableciéndose ésta por mandatos oficiales.(4)

Koontz O'Donell:

La organización formal es la estructura intencional de papeles en una Empresa formalmente organizada, proporcionando un ambiente en

el que el desempeño individual tanto actual como futuro contribuyan con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.(5)

De lo anterior se considera que la organización formal es aquella en donde las funciones, la autoridad y la responsabilidad están previamente definidas y establecidas por escrito. Así mismo por medio de este mecanismo las personas trabajan conjunta y eficientemente.

ORGANIZACION INFORMAL.- Hay varias definiciones que a continuación se mencionan:

George R. Terry:

Es la que se presenta en forma voluntaria entre los miembros de un grupo, no sigue una cadena de mando, esta sujeta a los sentimientos de la gente, es de naturaleza subjetiva. (6)

Koontz O'Donell:

Es cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuye a resultados colectivos.(7)

Keith Denis de la Arizona State:

Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas y requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida que las personas se asocian entre sí.(8)

En un grupo de personas con diferentes criterio, es común que éstas se fijan sus propios objetivos, distorsionando de esta manera a la organización formal.

En muchas ocasiones los objetivos individuales de los integrantes de la Empresa van en contra de los objetivos generales de la misma.

2.4 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

La organización como etapa del proceso administrativo, se rige por cuatro principios básicos como lo hace notar Reyes Ponce:

- a) Principio de Especialización.- Este principio establece que cuanto más se divide el trabajo dedicando a cada empleado una actividad más limitada y concreta se obtendrá de él mayor eficiencia, precisión y destreza.(9)

La división del trabajo es el medio más concreto para obtener de él mayor especialización y así poder obtener profundidad de conocimiento y perfección en cada una de las tareas que las personas realizan.

De lo anterior podemos decir que este principio parte de que el trabajo y las obligaciones deben dividirse para ser desempeñadas por varias personas y de esta manera aprovechar las ventajas de la especialización.

La división del trabajo se debe dar cuando se observe que un trabajo es demasiado para que pueda hacerlo una sola persona.

Consideremos que la división del trabajo para cada Empresa en particular será en función a sus características y magnitud de recursos con que cuenta.

- b) Principio de la Unidad de Mando.- Este principio establece que para cada función o puesto debe existir un solo jefe. Para que se logre mayor eficiencia la unidad de mando establece su coordinación a través de una sola persona, que fija su objetivo común y dirige a todos para lograrlo.

Por medio de este principio entendemos que la unificación de esfuerzos, la consistencia de dirección y la efectividad de coordinación solo se logra cuando el grupo tiene un solo jefe.

- c) Principio de Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.- En este principio debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al respecto la autoridad correspondiente. La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo y la responsabilidad va en la misma línea pero de abajo hacia arriba.

- d) Principio de equilibrio de Dirección-Control.- "A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando".(10)
La delegación de la autoridad depende de la capacidad de la persona en quien se delega.

De lo anterior podemos concluir que en cualquier organización como grupo humano la autoridad es el elemento clave de la administración, ya que por medio de ella se está dando facultad para exigir a otros que actúen en el cumplimiento de los objetivos que se han fijado.

Por otra parte las relaciones de autoridad dan el enlace necesario para la integración vertical y horizontal de las diferentes unidades orgánicas.

2.5 SISTEMAS DE ORGANIZACION

Un sistema de organización es la forma en que se encuentra estructurada orgánicamente una Institución. Por medio del Sistema de Organización las Empresas establecen su división del trabajo y los diferentes grados de autoridad y responsabilidad con que deben contar.

Los Sistemas de Organización que adoptan las Empresas se representan en forma gráfica y objetiva a través de los Organigramas.

Existen 3 sistemas de Organización fundamentales, a los cuales se les puede complementar con la participación de los comités.

■ SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL O MILITAR.

En este sistema la autoridad y la responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada puesto o función.

En la organización lineal cada puesto o función tiene un solo jefe para todos los aspectos, es decir un subordinado no debe recibir órdenes de dos o más personas distintas.

Como se observará este sistema está basado en el principio de la unidad de mando.

Ventajas del Sistema:

- ⇒ Es sencillo y claro.
- ⇒ No hay conflictos de autoridad y responsabilidad.
- ⇒ Se facilita la rapidez de acción.

Desventajas del Sistema:

- ⇒ Se propicia la arbitrariedad de los jefes por el sentido de propiedad de sus puestos.
- ⇒ Se carece de especialización.

■ SISTEMA DE ORGANIZACION FUNCIONAL O DE TAYLOR

En este sistema Taylor hacía notar que un jefe debería tener conocimientos en varios campos de especialización. Para llevar a cabo la organización funcional Taylor proponía que el trabajo

de un alto funcionario se dividiera entre varios especialistas, uno para cada especialidad y que dichos especialistas tuvieran autoridad dentro de su propio campo sobre la totalidad del personal.

En la actualidad la aplicación de este sistema se presenta más bien en los altos niveles de las organizaciones y no así en los niveles gerenciales o de jefaturas.

Ventajas del Sistema:

- ⇒ Mayor capacidad de los jefes en razón a su campo de especialización, por lo consiguiente mayor eficacia.
- ⇒ Posibilidad rápida de adaptación en casos de cambios en la organización y en los sistemas.

Desventajas del Sistema:

- ⇒ Se dificulta definir claramente la autoridad y la responsabilidad de cada jefe en los aspectos que les son comunes.
- ⇒ Se da con mucha frecuencia la duplicidad de mando.
- ⇒ Surgen fugas de responsabilidad.
- ⇒ Se presentan quebrantamientos en la disciplina administrativa.

C) SISTEMA DE ORGANIZACION LINEAL Y STAFF

Este sistema consiste en tener como base una estructuración de tipo lineal o militar; así mismo dicha estructuración recibirá la asesoría y el apoyo de cuerpos técnicos-especializados(STAFF) para aquellos campos que así lo requieran.

Autoridad Staff significa una función de apoyo.(11)

Ventajas del Sistema:

- ⇒ Permite el aprovechamiento de especialistas en diversas ramas de acuerdo con las necesidades de la Empresa.
- ⇒ Hace más flexible la estructura lineal de la organización.
- ⇒ Los jefes de línea son apoyados en aspectos técnico-especializados.

Desventajas del Sistema:

- ⇒ En ocasiones los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
- ⇒ Los funcionarios staff consideran a los jefes de línea como incompetentes en su trabajo.

Respecto al Sistema de Organización que debe adoptar una Empresa se considera que se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

- Para las Empresas pequeñas es más recomendable una formación lineal o militar, ya que este tipo de Empresas no requieren del apoyo de especialistas y por otro lado resultaría

muy costoso económicamente mantenerlos dentro de la estructura de la organización.

b) Para las Empresas medianas y grandes es más recomendable una formación lineal y staff, ya que por la complejidad de las funciones que desarrollan si requieren del apoyo de especialistas en varios campos.

c) Respecto al Sistema de Organización funcional o de Taylor no se considera adecuado adoptarlo, ya que como se mencionó anteriormente, este sistema solo es aplicable en los altos niveles de la organización y no en los niveles intermedios y bajos.

Así mismo, en los 3 Sistemas de Organización expuestos anteriormente se debe considerar el apoyo que pueden brindar los comités para un mejor funcionamiento de la Empresa.

COMITES.- Los comités son un conjunto de personas que se reúnen para deliberar y decidir de común acuerdo alguna situación específica de la operación de la Empresa; por lo general los miembros que integran un comité son personas que ocupan cargos directivos en las diferentes áreas.

En la actualidad existen distintos tipos de comités, los cuales se mencionan a continuación:

- ⇒ **Comités consultivos.-** Se reúnen con el fin de deliberar y aportar puntos de vista para quienes habrán de decidir o de ejecutar alguna acción.
- ⇒ **Comités Decisorios.-** Son aquellos que tienen como finalidad la de limitar la autoridad de alguna área o funcionario, al exigirse que en determinado tipo de actividades se requiera la mayoría de los votos de los integrantes del comité.
- ⇒ **Comités Ejecutivos.-** son aquellos que se integran para impulsar y cuidar de que se lleve a cabo alguna función.

BIBLIOGRAFIAS DEL CAPITULO II

1. Terry George. ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS. México 1993. Compañía Editorial Continental. Pág. 410.
2. Reyes Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS tomo II. México 1988. Editorial Limusa. Pág. 217.
3. Koontz Harold Y Wehrlich Heinz. ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Editorial Interamericana. México 1983. Pág. 244.
4. Obra citada ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS. Pág. 405.
5. Obra citada ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Pág. 245.
6. Obra citada. ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS. Pág. 453.
7. Obra citada. ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL. Pág. 246.
8. IBIDEM. Pág. 246.
9. Obra citada ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Pág. 213.
10. Obra citada ADMINISTRACION DE EMPRESAS. Pág. 215.

- 11. Gómez Ceja Guillermo. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. México 1978. Editorial EDICAL. Pág. 230.**

CAPITULO III

GENERALIDADES SOBRE EL MANUAL DE ORGANIZACION

3.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

3.1.1 IDENTIFICACION

3.1.2 INDICE

3.1.3 PROLOGO

3.1.4 DIRECTORIO

3.1.5 ANTECEDENTES HISTORICOS

3.1.6 MARCO LEGAL

3.1.7 OBJETIVOS

3.1.8 POLITICAS

3.1.9 ORGANIGRAMAS

3.1.10 FUNCIONES

3.2 PROCESO DE ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION

3.2.1 RECOPILACION DE DATOS

Dentro de cualquier organización, es conveniente establecer por escrito los objetivos, las políticas, las funciones, la autoridad, las obligaciones y las relaciones básicas de cada una de las unidades que integran a dicha organización.

3.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

En este punto se describen las partes integrantes del manual de Organización, habrá casos en los que se encuentren variantes respecto al contenido por tratarse de Manuales específicos.

El Lic. Guillermo Gómez Ceja señala que los Manuales de organización contendrán:

3.1.1. IDENTIFICACION

La identificación comprende los siguientes datos:

- ⇒ Nombre de la organización y/o Unidad Administrativa que comprende el Manual.
- ⇒ Título y extensión del Manual.
- ⇒ Nombre del Departamento que lo elaboró y la fecha de emisión.(1)

3.1.2. INDICE

Consiste en una relación de todos los capítulos que constituyen la estructura del Manual.

3.1.3 PROLOGO

En este punto se explican cuales son los propósitos básicos que se pretenden alcanzar con la correcta preparación y aplicación del Manual. Por lo general el mensaje del prólogo es emitido por la más alta autoridad de la Institución o área que comprende el Manual.

3.1.4 DIRECTORIO

Este párrafo contiene una relación de los principales funcionarios de la organización o área que comprende el manual, así como los respectivos puestos que ocupan.

3.1.5 ANTECEDENTES HISTORICOS

En este punto se establece de una manera resumida los antecedentes de la Institución, así como su desarrollo y principales logros alcanzados.

3.1.6 MARCO LEGAL

Este apartado contiene un listado de los principales ordenamientos jurídicos que norman la actuación de la Empresa, entidad o unidades administrativas, con el propósito de que las actividades se adecuen a la base legal.(2)

3.1.7 OBJETIVOS

Dentro de un Manual de Organización se debe definir claramente los objetivos que se pretenden alcanzar, ya sea en relación a toda la Empresa en su conjunto o en relación a cada una de las áreas que la integran.

Los objetivos son los fines o las metas que se pretenden alcanzar como resultado de la culminación de un esfuerzo.

Dentro de la Administración, son un requisito para determinar cualquier curso de acción, por lo que no se debe dejar sin objetivos ninguna función, puesto o departamento de una organización. Así mismo, los objetivos de cualquier unidad, sección o función, deben de ir enfocados a los objetivos generales de la organización.

Los objetivos institucionales de servicio social y económico precisados en relación a los fines del organismo, permiten un análisis de sus alcances, en tanto las posibilidades reales de ejecución.(3)

3.1.3 POLÍTICAS

Las políticas son una parte de la planeación y la ayudan para su adecuado funcionamiento dentro de las organizaciones.

Estas se apoyan en los objetivos y establecen las directrices necesarias para el logro de los mismos. Dentro de un Manual de Organización pueden referirse a toda la institución en su conjunto, o a una de sus unidades, secciones o funciones de las mismas.

Las políticas son normas generales que guían el pensamiento y la acción de los subordinados. Se les considera también como los lineamientos dentro de los cuales deben desarrollarse las actividades de una Empresa.

Las políticas por su extensión se clasifican en generales y específicas, dicha clasificación sirve para determinar en forma clara y precisa el área de que forman parte.

POLITICAS GENERALES.- El alcance de influencia de estas políticas, afecta por igual a todas las áreas que integran a una institución.

POLITICAS ESPECIFICAS.- Son aquellas que rigen la operación de cada una de las unidades o departamentos que integran a una institución; pueden referirse a políticas de producción, de ventas, de finanzas, de compras, de recursos humanos.

3.1.9 ORGANIGRAMAS

Los diferentes sistemas de organización que adoptan las Empresas, se representan en forma gráfica y objetiva en los llamados organigramas, conocidos también como cartas o gráficas de organización u organigramas.

Los Organigramas son la representación gráfica que nos muestra la estructura orgánica de una institución o de una parte de ella.(4)

Este tipo de gráficas están representadas por una serie e cuadros o rectángulos que encierran el nombre de la unidad, puesto o función que se está representando; así mismo la unión de los cuadros o rectángulos se hace por medio de línea rectas, horizontales y verticales.

Los organigramas dentro de un Manual de Organización son medios que nos sirven para determinar los siguientes aspectos de cualquier institución:

- ⇒ **La División del Trabajo.-** La cual puede ser por funciones, por productos, por procesos, por servicios y por territorios.
- ⇒ **Los diferentes niveles jerárquicos que existen.**
- ⇒ **Las líneas de autoridad y responsabilidad.**
- ⇒ **Los canales formales de la comunicación.**
- ⇒ **La naturaleza de las líneas de autoridad (lineal, staff y de coordinación).**

TIPOS DE ORGANIGRAMAS:

En el Manual de Organización los Organigramas se pueden representar según la siguiente clasificación:

A) POR SU AMPLITUD O GRADO DE ALCANCE

- a) **Organigramas Generales.-** Conocidos también como organigramas maestros. Representan toda la estructura de la institución por medio de sus órganos o puestos principales y sus relaciones básicas, comprende solo los niveles jerárquicos más altos de la organización.
- b) **Organigramas Específicos.-** Conocidos también como organigramas particulares o complementarios.

Representan por separado cada una de las divisiones, áreas o departamentos que integran a una institución.

B) POR SU OBJETO

a) Organigramas Estructurales.- Son aquellos que representan las diferentes divisiones, gerencias, departamentos o secciones que integran a una institución o a una parte de ella. Este tipo de organigramas pueden ser representados en forma general o particular.

b) Organigramas por Puestos.- Son aquellos que representan los diferentes puestos que integran a una institución o a una parte de ella. Este tipo de organigramas se puede representar en forma general o particular.

C) POR SU FORMATO

a) Organigramas Verticales.- Los rectángulos que representan los órganos o puestos de más alta jerarquía están colocados en la parte superior; las líneas de autoridad hacia los subordinados parten de arriba hacia abajo. Este formato es el más utilizado en el medio y resulta fácil de comprender.

b) Organigramas Horizontales.- Los rectángulos que representan los órganos o puestos de alta jerarquía

se encuentran colocados del lado izquierdo; los siguientes niveles se colocan hacia la derecha de acuerdo a su importancia. Este tipo de formato es poco utilizado en la práctica.

e) Organigramas Mixtos.- Es una combinación de los formatos vertical y horizontal; del primero adopta su posición para representar los primeros niveles jerárquicos de la estructura, del segundo adopta su posición para representar del tercero o cuarto nivel jerárquico en adelante.

f) Organigramas Circulares.- Están formados por un rectángulo central que corresponde a la autoridad administrativa de la institución o área que se está representando; alrededor de dicho rectángulo se trazan círculos concéntricos que representan los diferentes niveles jerárquicos, en cada uno de estos círculos se coloca a los departamentos o puestos inmediatos inferiores y se deslga con líneas rectas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Este tipo de organigramas son poco utilizados en la práctica, resultan confusos y difíciles de leer además no permites colocar los niveles supremos y asesores de una institución.(5)

3.1.10 FUNCIONES

Son el conjunto de actividades que desarrollan cada una de las unidades, departamentos o puestos que integran a una institución o a una parte de ella.(6)

Dentro de un Manual de Organización las funciones se pueden representar de dos maneras:

- ⇒ A nivel estructura; es decir por unidades, áreas o departamentos.
- ⇒ A nivel puestos; es decir a través de las descripciones de puestos.

A efecto de poder determinar claramente las funciones de una institución o de una parte de ella, es necesario distinguirlas según la siguiente clasificación:

A) POR SU NATURALEZA, EN:

- ⇒ **Funciones Generales Administrativas.-** Son aquellas funciones de carácter administrativo que realizan en mayor o en menor grado todas las áreas o puestos que integran a una institución, independientemente de su rama o área de especialización.

Como funciones generales o administrativas tenemos las de planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales se derivan de las etapas y elementos del proceso administrativo.

⇒ **Funciones Específicas o no Administrativas.-** Son aquellas funciones que realizan todos los órganos o puestos de una institución, e implican grados de especialización según a la rama a la que pertenecen. Este tipo de funciones varían de acuerdo a la naturaleza y magnitud de cada institución. Como funciones específicas tenemos: Producción, Ventas, Finanzas, Compras, Recursos Humanos, etc.

B) POR SU OBJETO EN:

⇒ **Funciones Básicas.-** Llamadas también sustantivas; son funciones que van directamente relacionadas con el objeto u operación de una institución. Como funciones básicas tenemos: Producción, Comercialización y Finanzas.

⇒ **Funciones Complementarias.-** Son aquellas actividades específicas que sirven de complemento o auxilio a las funciones básicas. Como funciones complementarias tenemos: Estadísticas, Recursos Humanos, Procesamiento de Datos, Compras en ciertos casos y Relaciones Públicas.

⇒ **Funciones de Asesoría.-** Son aquellas actividades que tienen por objeto asesorar o informar a los órganos que realizan funciones básicas y complementarias en

aquellos campos que requieren conocimientos y experiencias técnico-especializadas. Como funciones de asesoría tenemos: Jurídico o Legal, Auditoría Interna, Organización y métodos y Control de Calidad.

3.2 PROCESO DE ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION

En este punto se presenta una serie de pasos a seguir para la preparación del Manual de Organización. Asimismo aunque no representa un modelo a seguir, si es conveniente establecer criterios para el proceso de la Información de dicho Manual.

3.2.1 RECOPIACION DE DATOS

Esta etapa consiste en levantar toda la información que se considere necesaria para llevar a cabo la Integración del Manual. Para recopilar la información se puede recurrir a las siguientes fuentes:

- ⇒ Los documentos.- Leyes, decretos, reglamentos, acuerdos, memorándums y manuales ya existentes.
- ⇒ Las personas.- Personal involucrado en cada una de las áreas que se ven contempladas en el Manual.
- ⇒ La observación.- Observar directamente la realización de las actividades.

3.2.2 PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Esta etapa consiste en llevar a cabo el análisis y depuración de la información levantada, con el fin de facilitar el manejo y ordenamiento de los datos que deberán incluirse en el Manual.

3.2.3 REDACCION

La redacción del Manual de Organización deberá hacerse tomando en cuenta a que personas irán dirigidos, para lo cual se recomienda utilizar un lenguaje claro, sencillo y preciso.

3.2.4 FORMATO

Es conveniente analizar cuidadosamente el formato que tendrá el Manual de Organización, ya que de esto depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio, actualización y conservación de dicho Manual.

Se recomienda que el Manual de Organización se presente en tamaño carta y que su encuadernación permita intercambiar fácilmente las hojas.

3.2.5 PRESENTACION DEL PROYECTO

Una vez elaborado el Manual de Organización, se recomienda que se presente como proyecto a los principales funcionarios que se ven involucrados en dicho Manual, esto con motivo de que se hagan los comentarios y observaciones correspondientes, y así poder realizar implementaciones de último momento.

3.2.6 APROBACION

El Manual de Organización deberá ser autorizado por la máxima autoridad administrativa de la Organización y/o por los principales funcionarios de las diferentes áreas que se ven afectados por el Manual. La aprobación del Manual de Organización debe aparecer por escrito en una cédula que se elabore para tal fin; así mismo en dicha cédula deberán aparecer los nombres, puestos y firmas de las personas que autorizan.

3.2.7 DISTRIBUCION Y CONTROL

Se deberá entregar un ejemplar del Manual a todos los ejecutivos o responsables de las áreas que resulten

afectadas o que se considere conveniente que conozcan el Manual de Organización.

Asimismo, se recomienda se lleve una selección y registro de los funcionarios o áreas que deben contar con ejemplares del Manual.

3.2.8 REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Los Manuales de Organización deberán ser revisados y actualizados en forma permanente, ya que de esto depende que siempre estén apegados a la realidad. Asimismo, para llevar a cabo satisfactoriamente este punto es recomendable contar con programas de revisión y actualización del contenido de los Manuales.

Cuando la Gerencia General da atención a la planeación para organizar los cambios en la organización se harán con tanta frecuencia como sea necesario, a fin de resolver los problemas administrativos que se presenten.(7)

BIBLIOGRAFÍAS DEL CAPÍTULO III

- 1. Gómez Ceja Guillermo. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. México 1980. Editorial Edicol. Pág. 359.**
- 2. IBIDEM. Pág. 359.**
- 3. Fernández Arenas Jose Antonio. 99 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS. México 1983. Editorial Diana. Pág. 54.**
- 4. Obra citada. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. Pág. 361.**
- 5. Reyes Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS tomo II. México 1986. Editorial Limusa. Pág. 229.**
- 6. Obra citada. PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS. Pág. 69.**
- 7. Lázaro Víctor. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. México 1983. Editorial Diana. Pág. 325.**


CAPITULO IV

CASO PRACTICO

4.1 MANUAL DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA ZION S.A.


ZIUR, S.A.
MANUAL DE ORGANIZACION
INDICE

- I. INTRODUCCION**
- II. PROLOGO**
- III. OBJETIVOS GENERALES**
- IV. POLITICAS GENERALES**
- V. ORGANIGRAMA GENERAL**
- VI. GERENCIA GENERAL**
 - Objetivos
 - Funciones
- VII. GERENCIA DE VENTAS**
 - Objetivos
 - Políticas
 - Funciones
- VIII. GERENCIA DE PRODUCCION**
 - Objetivos
 - Políticas
 - Funciones
- IX. GERENCIA DE FINANZAS**
 - Objetivos
 - Políticas
 - Funciones
- X. GERENCIA DE ADMINISTRACION**
 - Objetivos
 - Políticas
 - Funciones

	ZIUR, S.A.	HOJA NO.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
		Fecha de actualización:

INTRODUCCION

- ⇒ Ziur, S.A. es una organización privada cuyo giro es la proyección, construcción, e instalación de estructuras metálicas de aluminio para obras civiles. La Empresa fue creada el 25 de Febrero de 1979 y su fundador fue el Sr. José Luis García Barcenás.
- ⇒ La Empresa tiene enfocado su mercado potencial en el sector privado, público y paraestatal; actualmente está desarrollando proyectos para unidades habitacionales de interés social en el D.F. y en el interior de la República.
- ⇒ Ziur, S.A., a través del tiempo ha sufrido cambios tanto en su estructura orgánica como en su estructura económica, originado esto por los cambios tecnológicos y administrativos y por las situaciones económicas del País. Actualmente la Empresa cuenta con 60 empleados distribuidos en sus oficinas generales y en su planta procesadora.
- ⇒ La Empresa cuenta con una capacidad de almacenamiento de 1,000 toneladas de materiales y productos semi-terminados, el producto terminado por las características de giro se coloca directamente en las obras. Asimismo el desplazamiento de materiales y semi-terminado en la zona metropolitana se realiza a través de vehículos propios, el desplazamiento foráneo se realiza a través de vehículos de terceros.
- ⇒ Actualmente Ziur, S.A., tiene un 8% del mercado de estructuras de aluminio, por lo cual considerando el mercado en que se desenvuelve representa todo un reto para la Empresa aumentar dicho porcentaje.

	ZIUR, S.A.	NOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Punto de emisión:
		Punto de actualización:

PROLOGO


El presente Manual de Organización ha sido elaborado con el fin de crear un instrumento de apoyo administrativo para las diferentes áreas que integran a la Empresa.

Como se observará el manual contiene todos los elementos necesarios para que conozcamos los lineamientos a seguir dentro de nuestra Organización, así como las responsabilidades y funciones que nos corresponden como partes integrantes de dicha Organización.

Finalmente, con la buena observancia del presente manual estaremos en condiciones de lograr una mayor productividad en las operaciones de la Empresa, y por lo consiguiente en el logro de los objetivos que tenemos establecidos.


Cordialmente

Lic. Eduardo Rufz Cervantes
Gerente General
Julio - 1994.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
		Fecha de actualización:

OBJETIVOS GENERALES

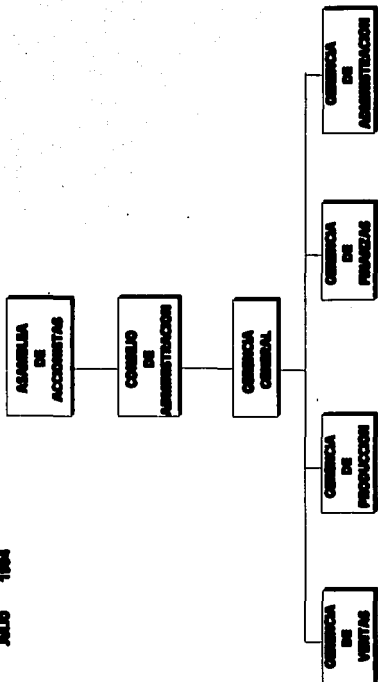
1. Proporcionar bienes y servicios de óptima calidad, a precios competitivos y en el lugar y tiempo requeridos por los diferentes clientes de la Empresa.
2. Difundir dentro de la industria de la Construcción, los beneficios que se obtienen con la utilización de estructuras de aluminio.
3. Aprovechar en forma óptima los recursos financieros asignados para atender las necesidades de operación e inversión de la Empresa.
4. Lograr la máxima eficiencia y productividad de los recursos humanos con que cuenta la Empresa.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN	Fecha de emisión:
		Fecha de actualización:


POLÍTICAS GENERALES

1. Los bienes y servicios que proporciona la Empresa deberán ser encauzados primeramente a Compañías Constructoras (tanto públicas como privadas) y posteriormente a otro tipo de clientes.
2. Todo bien y/o servicio que proporcione la Empresa deberá estar soportado por un presupuesto previamente aceptado por el cliente.
3. Toda modificación a los presupuestos Iniciales deberá ser autorizada exclusivamente por el Gerente General de la Empresa.
4. En los casos en que se requiera, la Empresa podrá celebrar con sus clientes contratos que establezcan derechos y obligaciones para ambas partes; asimismo dichos contratos deberán ser celebrados y autorizados por el Gerente General.
5. Todo proyecto de instalación y venta que realice la Empresa, deberá estar regido por una programación previamente establecida y autorizada por el Gerente General.

ZMF, S.A.
ORGANIGRAMA GENERAL
JULIO 1964




FALLA DE ORIGEN

	ZIUR, S.A.	NOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA GENERAL	Fecha de actualización:


OBJETIVOS

1. Proyectar la mejor imagen dentro y fuera de la organización.
2. Conseguir el mayor número de contratos bajo las mejores condiciones para la Empresa.
3. Cumplir con los clientes entregando los cancelos de aluminio en la fecha estipulada por la Empresa.
4. Obtener las mejores condiciones para la adquisición de materiales utilizados en el proceso de fabricación, así como los financiamientos para su compra.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de edición:
	GERENCIA GENERAL	Fecha de actualización:


FUNCIONES

1. Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las operaciones de la Empresa para el eficiente cumplimiento de los objetivos de la misma.
2. Establecer y dictar las políticas, estrategias y procedimientos que se requieran para la operación de la Empresa, así como vigilar su cumplimiento.
3. Revisar y aprobar los presupuestos de operación e inversión de las diferentes áreas de la Empresa.
4. Revisar y aprobar los programas de trabajo a desarrollar en cada una de las áreas de la Empresa.
5. Promover el desarrollo de los aspectos administrativos, técnicos, comerciales y financieros de la Empresa según las condiciones económicas prevaletentes.
6. Analizar y aprobar los estudios e informes financieros de la Empresa.
7. Designar al personal Ejecutivo de la Empresa y en su caso remover a los que considere pertinentes.
8. Analizar y autorizar cambios a la estructura orgánica y a los procedimientos de la Empresa.
9. Celebrar y autorizar los contratos y convenios que se requieran para la operación de la Empresa.

	ZIUR, S.A.	Hoja No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de edición:
	GERENCIA GENERAL	Fecha de actualización:


FUNCIONES

10. Realizar visitas periódicas a las obras que así lo requieran con el fin de verificar el avance y calidad de los trabajos realizados a las mismas.
11. Fungir como representante legal de la Empresa ante instituciones públicas y privadas.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Orden de unidades
	GERENCIA VENTAS	Orden de actividades

OBJETIVOS

1. Proyectar la imagen comercial de la Empresa a través del adecuado servicio y cumplimiento de los contratos establecidos con los clientes.
2. Incrementar las ventas buscando nuevos proyectos para la Empresa, así como desarrollar adecuadamente los actuales.
3. Proporcionar una adecuada información a los clientes de la Empresa respecto a los avances en que se encuentran los trabajos contratados.
4. Contribuir al logro de los objetivos y políticas que norman la acción comercial de la Empresa.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA VENTAS	Fecha de actualización:


POLITICAS

1. Toda operación de venta que realiza la Empresa requerirá de un anticipo del 50% sobre el importe total del presupuesto pactado; así mismo el saldo de dicho presupuesto se aplicará al cliente sobre la base de estimaciones semanales.
2. La Gerencia de Ventas será el conducto más adecuado para informar a los diferentes clientes de la Empresa de los avances y condiciones en que se encuentran los proyectos desarrollados.
3. El establecimiento y modificación a las políticas y condiciones de venta deberán ser autorizadas exclusivamente por el Gerente General de la Empresa.
4. Las condiciones de venta para otorgar descuentos por volúmenes especiales serán con base al tipo de clientes y bajo las clasificaciones establecidas para tal efecto.
5. Todos los pedidos, contratos y presupuestos de ventas deberán estar sometidos a un estricto registro y control de parte de la Gerencia de Ventas.

	ZIUR, S.A.	HOJA NO.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA VENTAS	Fecha de actualización:


FUNCIONES

1. Ejecutar las políticas, programas y decisiones que en materia de distribución y ventas determine la Gerencia General de la Empresa.
2. Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las operaciones comerciales de la Empresa a efecto de colaborar con el logro de los objetivos de la misma.
3. Elaborar y someter a la autorización de la Gerencia General los pronósticos de ventas que se hayan fijado en la planeación comercial de la Empresa.
4. Preparar y someter a la autorización de la gerencia General los programas de trabajo a desarrollar dentro del área de Ventas de la Empresa.
5. Elaborar los presupuestos y estimaciones a los clientes de la Empresa según los diferentes proyectos a realizar.
6. Celebrar conjuntamente con la Gerencia General los contratos y convenios que se requieran para la operación comercial de la Empresa.
7. Supervisar que las operaciones comerciales de la Empresa se desarrollen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia General.
8. Llevar a cabo el registro, control y seguimiento de los diferentes presupuestos operados con los clientes de la Empresa.
9. Vigilar el desarrollo y avance de las diferentes obras locales y foráneas así como informar a los clientes del estado en que se encuentran dichas obras.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Página de creación:
	GERENCIA VENTAS	Página de actualización:

FUNCIONES

10. Visitar a posibles clientes potenciales para la Empresa, a efecto de brindarles los servicios y productos que comercializa dicha Empresa.
11. Entregar físicamente a los clientes de la Empresa, las obras cuando estas se hayan terminado según los contratos o convenios establecidos.
12. Investigar las quejas graves reiteradas de parte de los clientes y emitir un informe a la Gerencia General de los resultados obtenidos.
13. Establecer y mantener registros adecuados de los clientes y de las actividades de venta, así como la información necesaria para evaluar el desarrollo de los programas de ventas.
14. Realizar visitas periódicas a las obras a efecto de verificar que los trabajos se desarrollen de acuerdo a los presupuestos y convenios pactados.
15. Elaborar para efectos de su cobro, las estimaciones semanales de los presupuestos pactados con los diferentes clientes de la Empresa.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de creación:
	GERENCIA PRODUCCION	Fecha de actualización:


OBJETIVOS

1. Contribuir al logro de los objetivos de la Empresa mediante la correcta aplicación de los planes de producción establecidos por la Gerencia General.
2. Lograr la maximización de los procesos productivos de la Empresa, a través de la correcta aplicación de los estándares establecidos.
3. Buscar nuevos métodos y procesos de trabajo que mejoren la productividad y la calidad de los productos que comercializa la Empresa.
4. Lograr que los órdenes de trabajo se desarrollen de acuerdo a los requerimientos y especificaciones establecidas con el cliente.
5. Lograr a través de programas de mantenimiento establecidos la operación óptima de la maquinaria y equipo industrial de la Empresa.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA PRODUCCION	Fecha de actualización:


POLITICAS

1. Todo proceso productivo que realice la Empresa, deberá estar soportado por un programa de producción previamente establecido y autorizado por la Gerencia General.
2. Toda orden de producción deberá indicar claramente las especificaciones a seguir y los materiales a utilizar, caso contrario no se procederá al trámite de dicha orden.
3. Toda orden de producción que no sea terminada en los tiempos establecidos será considerada como una orden en proceso por lo cual el área de Producción será responsable de la custodia y guarda de los materiales.
4. Todo vale a devolución al almacén aplicable a una orden de producción, deberá ser autorizada exclusivamente por el Gerente de esta área.
5. Una orden de producción se dará como terminada cuando el cliente reciba a satisfacción y en el lugar indicado los productos y servicios que comercializa la Empresa.
6. Las reparaciones menores a la maquinaria y equipo industrial serán efectuadas por personal de la Empresa; las reparaciones mayores se efectuarán mediante la contratación de servicios de terceros y previa autorización de la Gerencia General.

	ZIUR, S.A.	MSJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Punto de control:
	GERENCIA PRODUCCION	Punto de actualización:


FUNCIONES

1. Verificar que se cuenten con los materiales para la correcta fabricación de los cancelos.
2. Solicitar la elaboración de los procesos productivos.
3. Verificar que para todo proceso productivo este soportado por un programa de producción previamente autorizado.
4. Revisar y aprobar los programas de mantenimiento preventivo y correctivo para la maquinaria y equipo industrial de la Empresa.
5. Revisar y aprobar la contratación de talleres de mantenimiento de terceros cuando las necesidades de la Empresa así lo requieran.
6. Proponer a la Gerencia General de la Empresa cambios o mejoras en el diseño de los proyectos inicialmente pactados con los clientes, y que reditúen un beneficio Empresa-Cliente.

	ZIUR, S.A.	COBIA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Punto de control:
	GERENCIA FINANZAS	Punto de reemplazamiento:

OBJETIVOS

1. Lograr un eficiente registro y control de las operaciones contables y financieras de la Empresa.
2. Lograr un equilibrio eficaz entre los ingresos y egresos de la Empresa.
3. Proporcionar los recursos financieros necesarios para el desarrollo de los programas de inversión y operación de la Empresa.
4. Lograr una recuperación oportuna de la cartera de clientes mediante el otorgamiento de descuentos financieros con el control y vigilancia de la cobranza.
5. Mantener una conveniente liquidez de la Empresa.

	ZIUR, S.A.	Hoja No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA FINANZAS	Fecha de actualización:

POLITICAS

A) DE CONTABILIDAD


1. La formulación de los estados financieros se hará con estricto apego a los principios generales de contabilidad establecidos.
2. A fin de proporcionar una información oportuna, los estados financieros deberán presentarse dentro de los primeros quince días posteriores del mes que se informa.
3. Mensualmente se deberán realizar conciliaciones a las cuentas corrientes del sistema contable, así como realizar los ajustes que se deriven de dichas conciliaciones.

B) DE PRESUPUESTOS

1. La programación y planeación financiera de la Empresa se manejará por medio de partidas presupuestales previamente autorizadas por la Gerencia General.
2. Toda modificación a los presupuestos deberá ser autorizada por el Gerente de Finanzas y por el Gerente General.

C) DE CHEQUES Y PAGOS

1. Todo cheque por concepto de anticipos y cobranza deberá ser girado a nombre de la Empresa y debidamente cruzado, por ningún motivo se aceptarán cheques al portador.

	ZIUR, S.A.	NOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA FINANZAS	Fecha de actualización:

POLITICAS

2. Los valores recibidos por la cobranza local deberán de depositarse de inmediato en la caja general de la Empresa, los foráneos deberán depositarse de inmediato en la sucursal bancaria de la localidad.

3. Todo cobro que realice la Empresa será con base a las estimaciones programadas y pactadas previamente con el cliente.

4. Los anticipos a proveedoras y/o Contratistas serán autorizados exclusivamente por el Gerente General de la Empresa, en ausencia de este por el Gerente de Finanzas.

5. Todo pago a proveedores se realizará cuando los materiales o productos recibidos se ajusten a las especificaciones y condiciones de compra pactadas.

6. Los pagos cuyo importe sea superior a N\$ 500.00 se tramitarán por cheque. Los pagos inferiores a esta cantidad se tramitarán en efectivo.

D) OTRAS:

1. Los financiamientos para la operación de la Empresa se contratarán a corto y mediano plazo, los de inversión se contratarán a largo plazo.

2. Los descuentos financieros a clientes serán determinados y autorizados exclusivamente por el Gerente General de la Empresa.

	ZIUR, S.A.	HOJA NO.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA FINANZAS	Fecha de actualización:

FUNCIONES

1. Ejecutar las políticas, programas y decisiones que en materia contables y financieras determine la Gerencia General de la Empresa.
2. Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las operaciones contables y financieras de la Empresa, a efecto de colaborar con el logro de los objetivos de la misma.
3. Preparar y someter a la autorización de la Gerencia General los programas y presupuestos a desarrollar dentro del área de Finanzas de la Empresa.
4. Supervisar que las operaciones contables y financieras de la Empresa se desarrollen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia General.
5. Desarrollar y establecer controles que permitan una mayor eficiencia en las operaciones contables y financieras de la Empresa.
6. Coordinar y preparar la integración de los presupuestos de operación e inversión de las diferentes áreas de la Empresa.
7. Llevar a cabo el control presupuestal de la Empresa; así como informar a la Gerencia General de las desviaciones que se presenten en los presupuestos.
8. Revisar y autorizar en primera instancia los cambios a modificaciones que se presenten en los presupuestos.
9. Preparar los estados financieros de la Empresa según los diferentes calendarios establecidos al respecto.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA FINANZAS	Fecha de actualización:

FUNCIONES

10. Preparar y presentar las siguientes declaraciones fiscales de la Empresa.
 - A) I.S.R.
 - B) I.V.A.
 - C) I.S.P.T.
 - D) INFONAVIT Y S.A.R.

11. Preparar la información financiera que le sea solicitada por la Gerencia General de la Empresa y en su caso la que sea solicitada por Instituciones Públicas o Privadas.

12. Proponer a la Gerencia General cambios a las políticas y estrategias financieras a efecto de salvaguardar el equilibrio económico de la Empresa.

13. Llevar a cabo en coordinación con la Gerencia de Administración de las tomas físicas de inventarios en los almacenes de la Empresa.

14. Llevar a cabo la capacitación y aplicación de los recursos financieros de la Empresa, a través de la correcta operación de las funciones de cobranza y de pagos.

15. Mantener relaciones con instituciones de crédito a efecto de conseguir las fuentes de financiamiento más idóneas para la Empresa.


16. Determinar conjuntamente con la Gerencia General los proyectos de inversión más convenientes para la operación de la Empresa.

17. Llevar a cabo la contratación, registro y control de los seguros y finanzas de la Empresa, establecidos por un programa de protección de bienes y valores de la misma.

	ZIUR, S.A.	NOJA NO.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de edición
	GERENCIA ADMINISTRACION	Fecha de actualización

OBJETIVOS


1. Contribuir al logro de los objetivos de la Empresa mediante la correcta aplicación de los programas que en materia de administración de recursos establezca la Gerencia General.
2. Obtener eficaz y oportunamente los recursos humanos y materiales necesarios para la operación de la Empresa.
3. Lograr un aprovechamiento adecuado y racional de los recursos humanos y materiales de que dispone la Empresa.
4. Mantener niveles de existencia en los almacenes de la Empresa que permitan satisfacer la demanda de los productos que comercializa la misma.
5. Lograr un equilibrio adecuado entre los intereses de la Empresa y el de sus trabajadores mediante la adecuada aplicación de las disposiciones laborales correspondientes.

	ZIUR, S.A.	HOJA NO.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de creación:
	GERENCIA ADMINISTRACION	Fecha de actualización:

POLITICAS

A) DE PERSONAL


1. El reclutamiento como parte de la contratación del personal deberá ser canalizado exclusivamente a través del Departamento de Personal de la Empresa.
2. Siempre que exista una vacante en la Empresa se dará prioridad a las fuentes INTERNAS de promoción.
3. Todo proceso de selección de personal estará sujeto a la aplicación de exámenes según los diferentes niveles a contratar.
4. Todo empleado de nuevo ingreso deberá recibir una Inducción a efecto de adaptarlo rápidamente a la operación de la Empresa.
5. Los estímulos y sanciones que deban aplicarse al personal de la Empresa, los llevará a cabo la Gerencia de Administración en coordinación con los responsables de las demás áreas.
6. Todo aumento de sueldo deberá ser autorizado por el Gerente del área correspondiente y por el Gerente General de la Empresa.
7. La capacitación al personal de la Empresa se deberá realizar bajo programas previamente establecidos y autorizados por el Gerente General.
8. Las evaluaciones para aumentos de sueldo y promociones al personal se llevarán a cabo en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la Empresa.

	ZIUR, S.A.	NÚM. NO.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA ADMINISTRACION	Fecha de actualización:

POLITICAS

01 DE COMPRAS

1. Todas las compras de materiales y de artículos destinados al proceso productivo de la Empresa estarán regidas por programas de consumo previamente establecidos y autorizados por la Gerencia General.
2. Toda adquisición del insumo para la operación de la Empresa se deberá canalizar invariablemente a través del Depto. De Compras.
3. Los límites para la autorización de las ordenes de compra serán los siguientes:
 - a) Por compras menores de N\$ 100.00 con la autorización del Departamento de compras.
 - b) Por compras mayores de N\$ 100.00 y menores de N\$ 500.00 requerirán de la aprobación del Gerente de Administración.
 - c) Las compras superiores a N\$500.00 requerirán de la autorización del Gerente General.
4. En toda compra se procurará se otorguen líneas de crédito para la Empresa; así mismo en la selección de proveedores deberá procurarse el trato directo con fabricantes y distribuidores.
5. Toda operación de compra deberá contar cuando menos con 3 cotizaciones; así mismo dichas cotizaciones deberán estar estipuladas por escrito.

	ZIUR, S.A.		HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION		Fecha de emisión:
	GERENCIA	ADMINISTRACION	Fecha de actualización:

POLITICAS**C) DE ALMACENES**

1. Todo movimiento en el almacén de materiales deberá estar soportado por los movimientos de entrada y salida correspondientes.
2. Aquellos materiales y refacciones que por su tamaño y valor sean susceptibles de robo, deberán ser almacenados en áreas específicas y debidamente cerradas.
3. Las operaciones que se realicen en los almacenes de la Empresa se desarrollarán con estricto apego a los procedimientos establecidos al efecto.
4. El almacenamiento y disposición de los materiales se hará mediante una distribución de áreas disponibles, mismas que permitan el aprovechamiento óptimo de la capacidad instalada de almacenamiento.

**ESTA TERCERA COPIA
DE LA BIBLIOTECA
NÚMERO**

	ZIUR, S.A.	HOJA NO.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión:
	GERENCIA ADMINISTRACION	Fecha de actualización:


FUNCIONES

1. Ejecutar las políticas, programas y decisiones que en materia de personal, compras y almacenes determine la Gerencia de la Empresa.
2. Planear, Organizar, Dirigir y Controlar las funciones de personal, compras y almacenes de la Empresa, a efecto de colaborar con el logro de los objetivos de la misma.
3. Elaborar y someter a la autorización de la Gerencia General los programas y presupuestos a desarrollar dentro de la Gerencia de Administración de la Empresa.
4. Supervisar que las funciones bajo su cargo se desarrollen de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos por la Gerencia General.
5. Desarrollar métodos de trabajo y controles que permitan una mayor y mejor eficiencia en las operaciones administrativas de la Empresa.
6. Establecer en coordinación con la Gerencia de Producción, los volúmenes de existencias necesarios en los almacenes para garantizar las operaciones comerciales y productivas de la Empresa.
7. Mantener relaciones con fuentes de reclutamiento externas a efecto de llevar el proceso de integración del personal a la Empresa.
8. Llevar a cabo el desarrollo de los programas de capacitación de la Empresa, así como informar a las autoridades correspondientes de la aplicación de dichos programas.
9. Llevar a cabo en coordinación con los responsables de las diferentes áreas de la Empresa, las evaluaciones y calificaciones de méritos al personal.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de edición:
	GERENCIA ADMINISTRACION	Fecha de actualización:

FUNCIONES

10. Llevar a cabo la aplicación y administración de las prestaciones y beneficios al personal de la Empresa.
11. Vigilar que los servicios generales de oficina se desarrollen de acuerdo a las necesidades y requerimientos de las diferentes áreas de la Empresa.
12. Promover y llevar a cabo el desarrollo de los eventos culturales, sociales y deportivos de la Empresa.
13. Supervisar que las declaraciones derivadas del pago de las nóminas se preparen adecuada y oportunamente.
14. Mantener relaciones con proveedores y contratistas a efecto de obtener negociaciones favorables para la Empresa.
15. Vigilar que la función de compras de la Empresa salvaguarde los intereses económicos de la misma.
16. Proponer a la Gerencia General de la Empresa, cambios o mejoras a las políticas y procedimientos que se lleven a cabo en el área de Administración.
17. Atender y en su caso resolver cualquier problema de tipo laboral que se presente en la Empresa.
18. Llevar a cabo en coordinación con la Gerencia de Finanzas las tomas físicas de inventarios en los almacenes de la Empresa.
19. Vigilar que las operaciones de almacenamiento y transporte se realicen en forma programada y de acuerdo a las necesidades de la Empresa.

	ZIUR, S.A.	HOJA No.
	MANUAL DE ORGANIZACION	Fecha de emisión
	GERENCIA ADMINISTRACION	Fecha de actualización

FUNCIONES

20. Llevar a cabo la contratación de servicios especiales de transportación cuando las condiciones de la Empresa así lo requieran.

CAPITULO V

METODOLOGIA

5.1 TEMA

5.2 OBJETIVO GENERAL

5.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

5.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

5.4 HIPOTESIS

5.5 METODOLOGIA

5.5.1 RECOPIACION

5.5.2 ANALISIS DE LA INFORMACION

5.5.3 PRESENTACION

5.6 INDICE TENTATIVO

CAPITULO V

METODOLOGIA

5.1 TEMA

Para elegir el tema de investigación se utilizó el procedimiento deductivo que va de lo particular a lo general.

CARRERA: LICENCIADO EN ADMINISTRACION.

AREA: ADMINISTRACION GENERAL.

TEMA GENERICO: ORGANIZACION.

TEMA ESPECIFICO: CONSTITUCION Y ORGANIZACION DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.

JUSTIFICACION:

1) El interés que tengo del tema.

2) Considero que la organización es primordial en cualquier Empresa.

3) Está relacionado con mi carrera.

5.2 OBJETIVO GENERAL

Proponer las bases teóricas de la organización, así como la elaboración del Manual de Organización.

5.2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Impulsar la organización dentro de las Empresas, provocando una mayor productividad y eficacia.

Elaborar el Manual de Organización en la Empresa ZIUR, S.A.

Cumplir con el requisito establecido por la Universidad del Valle de México de elaborar la tesis para el examen profesional.

5.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Existen pequeñas Empresas que no tienen implementados sistemas y principios de organización, lo que impide que tengan un crecimiento sostenido.

5.4 HIPOTESIS

La Organización es el proceso que permite que las funciones se realicen con mayor efectividad logrando una mayor eficiencia dentro de la Empresa.

5.4.1 VARIABLE DEPENDIENTE

La Organización es el proceso.

5.4.2 VARIABLE INDEPENDIENTE.

Que permite que las funciones se realicen con mayor efectividad, logrando una mayor eficiencia dentro de la Empresa.

5.5 METODOLOGIA

Estableciéndose el tema del problema a investigar, se inicio el proceso de recopilación documental. Se determinó la hipótesis desarrollándose ésta durante el seminario para determinar las posibles soluciones a los problemas planteados.

5.5.1 RECOPIACION

Se realizó la recopilación de documentación revisando libros, tesis profesionales y folletos sobre el tema para posteriormente elaborar las fichas de trabajo.

5.5.2 ANALISIS DE LA INFORMACION

Del material recopilado, se efectuó un análisis, desarrollándose cada uno de los incisos que integran el índice.

5.5.3 PRESENTACION

Para elaborar el caso práctico se analizó la estructura organizacional de la Empresa escogida, determinando los objetivos, políticas y funciones a nivel gerencial.

5.6 INDICE TENTATIVO

INTRODUCCION.

CAPITULO I - ASPECTOS GENERALES SOBRE EMPRESA.

CAPITULO II - GENERALIDADES SOBRE ORGANIZACION.

CAPITULO III - GENERALIDADES SOBRE EL MANUAL DE ORGANIZACION.

CAPITULO IV - CASO PRACTICO.

CAPITULO V - METODOLOGIA.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFIA.

CONCLUSIONES

La presente tesis tiene como objetivo demostrar la importancia que tiene la organización dentro de las Empresas pequeñas y medianas.

Así también se pretende determinar los beneficios que tienen las Empresas cuando elaboran e implantan el Manual de Organización.

⇒ En la Empresa que se escogió para elaborar el Manual de Organización, el Director General es el dueño de la empresa, siendo el socio fundador el cual no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar la misma en materia financiera, administrativa y tecnológica. La administra con la experiencia que tiene en la fabricación de cancelería de aluminio.

⇒ En ésta los puestos gerenciales se encuentran ocupados por miembros de la familia, lo cual impide un control adecuado de las funciones, ya que no se llega a establecer una jerarquía patrón-empleado, como resultado de la confianza que existe entre ellos se presenta una relación informal; sin contar con los conocimientos y capacidad suficiente para ocupar estos puestos.

- ⇒ Los ejecutivos que integran esta Organización confunden las funciones que cada uno de ellos realiza, determinando que sus esfuerzos no se encuentran encaminados a un mismo fin.

- ⇒ Se pudo determinar que se presentan duplicidad de funciones, lo que trae como consecuencia la pérdida de tiempo y el descontento del personal.

- ⇒ La Empresa al no contar con el Manual de Organización provoca que los ejecutivos que integran esta Empresa no sigan una secuencia lógica en sus funciones, originando la improvisación.

- ⇒ Las actividades no están plasmadas en un documento, lo cual ocasiona que no se delimiten las responsabilidades, facilitando el incumplimiento de las funciones.

- ⇒ La problemática se presenta en varias gerencias, no se cumplen los objetivos generales.

- ⇒ La gerencia que presenta una mayor problemática es la de Producción, ya que en algunos casos los pedidos no se realizan de acuerdo a las especificaciones determinadas por el Gerente de Producción, en virtud de que el encargado de la producción no cuenta con la preparación suficiente, lo cual ocasiona un perjuicio económico para la empresa.

De lo expuesto anteriormente se deriva la necesidad de que la Empresa cuente con el Manual de Organización, el cual se revisará periódicamente evaluando la necesidad de realizar cambios al mismo, estableciendo la recomendación de que se integre en una carpeta de argollas con el objeto de facilitar su manejo, así como la sustitución de las hojas modificadas.

La Empresa ZIUR, S.A. es una organización pequeña, la cual tiene grandes expectativas de progreso, ya que actualmente la cancelería de aluminio que produce cuenta con la calidad y precio para poder competir dentro del mercado de estructuras de aluminio.

Al elaborar el Manual de Organización en el cual se plasma como está integrada ésta, se pretende que sea de utilidad para la Empresa.

BIBLIOGRAFIA

- ⇒ Arias Galicia Fernando. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS. México 1977. Editorial Trillas. Pág. 257.
- ⇒ ENCICLOPEDIA UTEHA Tomo IV. México 1969. Editorial Hispanoamericana. Pág. 250 y 251.
- ⇒ ENCICLOPEDIA QUILLET Tomo III. México 1984. Editorial Arisldos Quillet. Pág. 200.
- ⇒ Fernández Arenas José Antonio. EL PROCESO ADMINISTRATIVO. México 1986. Editorial Diana. Pág. 120.
- ⇒ Fernández Arenas José Antonio. 99 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS. México 1983. Editorial Diana. Pág. 54 y 69.
- ⇒ Folleto editado por Nacional Financiera. México 1990.
- ⇒ Gómez Ceja Guillermo. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS. México 1980. Editorial EDICOL. Pág. 230 y 359.
- ⇒ Koontz Harold y Weihrich Heinz. ADMINISTRACION UNA PERSPECTIVA GLOBAL. México 1983. Editorial Interamericana. Págs. 244 y 246.

- ⇒ **LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES. México 1994. Editorial PACSA. Págs. 2, 6, 7, 11, 15 y 35.**
- ⇒ **LEY DEL SEGURO SOCIAL. México 1990. Editorial Porrúa. Pág. 11.**
- ⇒ **Lazzaro Víctor. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. México 1983. Editorial Diana. Pág. 325.**
- ⇒ **Marques Mendiola Lázaro. ESTRATEGIA EN LAS EMPRESAS . Tesis Profesional. Pág. 21.**
- ⇒ **PRONTUARIO FISCAL. México 1993. Editorial ECASA. REGLAMENTO DEL CODIGO FISCAL DE LA FEDERACION. Pág. 1367.**
- ⇒ **Prontuario Fiscal LEY DEL IMPUESTO AL VALOR AGREGADO. Editorial ECASA. México 1993. Pág. 882.**
- ⇒ **Reyes Ponce Agustín. ADMINISTRACION DE EMPRESAS Tomo I y II. México 1988. Editorial Limusa. Págs. 78, 83, 213, 215, 217 y 229.**
- ⇒ **Terry George - ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS. México 1993. Compañía Editorial Continental. Pág. 405, 410 y 453.**