

878502

**UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO**

7  
27

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



**PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION  
PARA UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE  
REFACCIONES INDUSTRIALES  
Industrial Magza, S.A. de C.V.**

**T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A**

**SERGIO GARZA IÑIGUEZ**

Director de Tesis: LIC. JUAN MANUEL HINOJOSA MAYEN  
México, D.F. 1996

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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 esta 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.

---

**LENARDO DA VINCI:**

**Los que estan enamorados de la practica sin ciencia, son como un piloto que maneja un barco sin timón y sin brújula y nunca tienen la certeza de a donde se dirige.**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

---

## **AGRADECIMIENTOS**

---

**A MIS MAESTROS, MI RESPETO.**

**AL HONORABLE JURADO, MI ADMIRACIÓN.**

## **AGRADECIMIENTOS**

---

**A ROSARIO MIRELES SILVA:**  
**Mi amor, por tu cariño, apoyo y comprensión, te amo.**

## **AGRADECIMIENTOS**

---

**A GABRIEL ROLDAN Y DENISSE:**

Por su confianza y amistad.

**A LA DOCTORA AIDA GRIJALBA:**

Por tener fe y confiar en mí en todo momento, gracias.

**A VERO Y ARNULFO, PEPE Y RAMON,**

Por todos los momentos que juntos hemos compartido.

**A MIS AMIGOS DE LOS PAPALOTES MIGUEL  
SALDIVAR, ENRIQUE VILLAFANA Y OTROS.**

## **AGRADECIMIENTOS**

---

**A MIS PADRES:**

Por su apoyo incondicional, esperanza y ánimo. Los amo.

**A MIS HERMANAS, CUÑADOS Y SOBRINAS,  
GRISELDA , ALEJANDRO, THANIA E ITZEL,  
ROCIO Y JORGE.**

**A MI FAMILIA, TANTO A LOS GARZA COMO  
A LOS IÑIGUEZ, MIRELES Y SILVA.**

**CON TODO MI SENTIR, APRECIO Y CARÍÑO  
A LA FAMILIA BARBA ABAD.**

## **AGRADECIMIENTOS**

---

**A MIS AMIGOS, SARA MARTINEZ, MIGUEL  
RODRIGUEZ, EDUARDO FRAIND, ANDRES  
WEBSTER, RICADRO SALDAÑA, JUAN Y LUIS  
PEREZ, FRANCISCO TORT Y TODD MONTAÑES**

Por compartir una etapa de mi vida tan maravillosa. Los aprecio  
y estimo.

**A MIS COMPAÑEROS Y MAS QUE ESO MIS  
AMIGOS, ANDREA RODRIGUEZ Y HUMBERTO  
MORALES**

## **AGRADECIMIENTOS**

---

Con mucho cariño, para una persona que ha sido trascendental en el desarrollo de mi Ser Pablo Huelz L. y su adorable familia.

## **AGRADECIMIENTOS**

---

### **DIRECTORES Y REVISORES**

**DIRECTOR DE TESIS**

**LIC. JUAN MANUEL HINOJOSA MAYEN**

**REVISOR DE METODOLOGIA**

**LIC. CUAUHEMOC CARRASCO RIVERA**

**REVISOR**

**LIC. ALEJANDRO FERRER HERNANDEZ**

---

---

***CONTENIDO***

---

## CONTENIDO

---

INTRODUCCION.	13
I EL PROCESO ADMINISTRATIVO.	17
1.1- Historia de la Administración.	18
1.2.- ¿Qué es Administración?.	22
1.3.- Concepto del Proceso Administrativo según algunos autores.	28
-Fayol.	
-Taylor.	
-Ernest Dale.	
-Reyes Ponce.	
-Lourdes Munch.	
II ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA).	31
2.1.- Concepto de Empresa.	32
2.2.- Importancia de la Empresa.	34
2.3.- Clasificación de las Empresas.	35
2.4.- Situación en México.	38
III LA PEQUEÑA EMPRESA.	41
3.1.- Antecedentes de la pequeña empresa.	42
3.2.- Definición de pequeña empresa.	45
3.3.- Importancia de la pequeña empresa.	50
3.4.- Campo de acción de la pequeña empresa.	53
3.5.- Competitividad de la pequeña empresa.	54
3.6.- El futuro de la pequeña empresa en México.	56

---

## **CONTENIDO**

---

<b>IV MANUALES DE ORGANIZACION.</b>	<b>59</b>
4.1.- Concepto.	60
4.2.- Importancia.	62
4.3.- Clasificación.	64
4.4.- Utilidad del manual de organización.	68
4.5.- Contenido.	69
<b>V CASO PRACTICO.</b>	<b>71</b>
5.1.- Metodología.	72
5.2.- Manual de organización para Industrial Magza S.A. de C.V.	74
5.2.1.- Contenido del manual.	75
5.2.2.- Presentación.	78
5.2.3.- Organigrama (Estructura orgánica).	81
5.2.4.- Descripción de funciones.	82
5.2.5.- Políticas generales.	84
5.2.6.- Descripción de puestos.	86
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>109</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>112</b>

---

---

## ***INTRODUCCION***

---

## INTRODUCCION

---

Dentro de una organización, es de vital importancia, contar con una serie de sistemas administrativos para el mejor desempeño de las actividades. A medida que una empresa que comenzó de la nada y empieza a evolucionar pero solo en el área de ventas y no en el aspecto administrativo, se ve en una serie de problemas generados por la falta de organización, carencia de sistemas, perdidas considerables y en ocasiones estar al borde de la quiebra.

Si la empresa se encuentra en una situación financiera critica, en algunas ocasiones se analiza el porque de la situación, mediante un estudio con el cual se determinen diversos factores tales como; eficiencia de las operaciones, disponibilidad del personal, nivel de capacitación, servicio, entre otras, lo que nos da una idea de la necesidad de emplear determinadas técnicas administrativas para solucionar dichos acontecimientos. En la empresa que se realizo el estudio, se detecto que existía una carencia de sistemas administrativos que ayudaran a realizar las actividades en forma eficiente, por lo que se tomó como punto de partida, la utilización del manual de organización.

Por lo anterior con el diseño e implantación, de un manual organizacional, se propiciará la mejora en las actividades de la misma, ya que en él se detalla la estructura orgánica, el perfil de las personas requeridas para ocupar los puestos, así como las actividades y responsabilidades que tendrán a su cargo, con esto se ayuda a maximizar los recursos en general y se evita la duplicidad de trabajo, reflejandose directamente en las utilidades y evolución de la organización.

---

## INTRODUCCION

---

En esta tesis se plantea como objetivo el diseñar, elaborar e implantar el manual de organización para Industrial Magza S.A. de C.V., ya que hoy en día soy accionista de la misma, lo que me motiva a aplicar mis conocimientos en la materia y hacer uso de técnicas administrativas para mejorar las actividades dentro de la organización, con el objeto de llegar a hacer de dicha empresa la mejor compañía que se dedique a proveer a la industria mexicana con productos de alta tecnología, a precios competitivos; para lograr estas metas se tiene que implantar una nueva filosofía, que promueva una atmósfera de eficiencia y armonía que reditúa el mejor desempeño de las labores de cada integrante de la organización, con el fin de que cada uno vibre con las actividades que tenga que desempeñar y no le representen una carga o molestia.

En el momento en que se logre el cambio, los primeros en notarlo, serán los clientes, ya que todos los beneficios se verán reflejados en la atención, el servicio y la entrega justo a tiempo de los suministros requeridos.

Para lo anterior, la presente tesis indica en primera instancia los conceptos generales acerca de la historia de la administración, el proceso administrativo, así como las ideas y tendencias de algunos destacados administradores que de una u otra forma sentaron las bases de la administración; después se hace mención de los organismos sociales (la empresa) y posteriormente se toca el tema de la pequeña empresa, lo que es y el papel tan importante que representa dentro de la economía mexicana. Una vez citados dichos puntos, se habla acerca del manual organizacional en toda la expresión de la palabra y para concluir dicho trabajo, se propone el manual a implantar en la empresa.

---

## INTRODUCCION

---

La organización de este trabajo, implica que en el primer capítulo, se revisa el Proceso Administrativo, según diferentes autores, en el segundo capítulo, se efectúa un análisis de los conceptos de empresa y su importancia, en el capítulo tercero, se hace una revisión específica de la Pequeña Empresa, en el capítulo cuarto, se determina el concepto de Manuales de Organización, y su clasificación, en el capítulo quinto, se determina la metodología utilizada y se desarrolla el Manual de Organización par Industrial Magza S.A. de C.V., y finalmente se obtienen las conclusiones del estudio realizado.

---

***CAPITULO I***  
***EL PROCESO ADMINISTRATIVO***

---

## **EL PROCESO ADMINISTRATIVO**

---

### **1.1- HISTORIA DE LA ADMINISTRACION "NARRACION"**

Desde el origen del hombre, se sabe que ha tenido que trabajar para poder subsistir a todos los acontecimientos y situaciones que se le presentaron, en general se podría decir que las actividades que realizaba, las hacía con el mayor desempeño posible, esta formación lo llevó a emplear ciertos aspectos administrativos en su vida cotidiana.

En la época primitiva, los integrantes de las tribus, comenzaron a trabajar en conjunto, aunque hay que destacar que surgen los primeros líderes, de tal forma que el dominio imperaba desde la diferencia de sexo, pasando por la edad o la fortaleza de los hombres, los jefes de familia eran los que ejercían la autoridad, tomaban las decisiones de mayor importancia, la tribu se encontraba organizada de acuerdo a las actividades cotidianas que tenían que realizar, tales como la pesca, la caza y la recolección. Dentro de todo este sistema se puede apreciar que de una forma neta surgen las raíces de la administración. A medida que las tribus dejaron de ser nómadas y con la experiencia adquirida comenzaron a ser sedentarios, lo que los inclinó a tener prácticas agrícolas, en las cuales empezó a prevalecer la división de trabajo, lo que dio origen a la organización social de tipo patriarcado, en la cual la pesca, la caza y la recolección, pasaron a un segundo lugar de importancia en la economía agrícola de subsistencia. A medida que la sociedad comenzó a presentar un crecimiento demográfico considerable, se vio en la

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

necesidad de emplear sistemas administrativos para el manejo y control de la situación.

Las organizaciones sociales evolucionaron, surgieron estructuras que dieron origen al Estado que señaló el inicio de la civilización; como consecuencia aparecen la ciencia, la religión, la literatura, la organización política, la escritura y el urbanismo.

Básicamente se podría decir que en Egipto y Mesopotamia, se manifestaron los primeros indicios de las clases sociales, ya que por una tarea o trabajo se pagaba un tributo de acuerdo con la complejidad del mismo. La consecuencia fue que para controlar dichas situaciones, se emplearan sistemas administrativos más complejos. "Los precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar las políticas tributarias del Estado y de manejar a numerosos grupos humanos en la constitución de grandes obras arquitectónicas." (*Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas, México. 1993 pag. 15 y 16*)

En la época grecolatina surge la esclavitud, la administración cambió y se orientó hacia un riguroso control y supervisión del trabajo, este era por medio de castigos corporales como medida disciplinaria, los esclavos eran tratados como cosas, básicamente eran empleados en las actividades productivas. La eficiencia de la gente era sumamente baja, ya que estaban mal alimentados y sumamente desmotivados, por las condiciones infrahumanas en que trabajaban y vivían, a

---

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

consecuencia de las medidas administrativas empleadas, de aquí gran parte de las causas por las que el imperio romano cayó.

En la época feudal las relaciones sociales se caracterizaron por los regímenes de servidumbre, la autoridad principal se encontraba en manos del señor feudal que controlaba totalmente los sistemas de producción, los cuales empleaban a los siervos como elementos de trabajo. Con el paso del tiempo los siervos se empezaron a independizar y se agruparon en talleres artesanales mismos que se especializaron en elaborar determinados productos lo que los hizo emplear nuevos sistemas y estructuras administrativas "Los artesanos patronos trabajaban al lado de los oficiales y aprendices en quienes delegaban su autoridad" (*Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas, México. 1993 pag. 18*)

A medida que la demanda fue mayor y el comercio se incrementó dio origen a que la economía familiar se convirtiera en economía de ciudad; surgen los gremios o corporaciones en las cuales ya se encontraba en forma reglamentada, los horarios, condiciones laborales, así como los salarios y aquí es donde surgen las raíces de los primeros sindicatos.

Con la revolución industrial se modifican los sistemas de producción, ya que aparecen una serie de inventos y descubrimientos (maquina de vapor, locomotora, telar de lanzadera, bomba de agua, etc...), mismos que fueron aplicados a la industria, generando grandes cambios en las estructuras administrativas, ya que los talleres empezaron a desaparecer convirtiéndose en fabricas más modernas

---

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

y organizadas, en las cuales el empresario era el dueño de los medios de producción y los trabajadores (obreros) intercambiaban su fuerza de trabajo por un salario.

Uno de los problemas que se presentaron, fue que la administración seguía creciendo en forma científica, misma que se caracterizaba por explotar en forma inhumana al trabajador. Por otro lado, a medida que las condiciones de trabajo se hicieron más complejas, surgieron los especialistas, los cuales se dedicaban a realizar ciertas actividades. Con todos estos cambios, surgieron nuevas corrientes del pensamiento social que se preocupaba por defender diversos intereses de los trabajadores, así como el inicio de investigaciones que después darían origen a la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

El siglo XX se ha caracterizado por los grandes avances tecnológicos en todas las áreas en general y gran parte de estos logros, se deben a la consolidación de la administración. "A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick, Winslow, Taylor su indicador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina". (*Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas, México. 1993 pag. 18*)

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

### 1.2.- ¿QUE ES ADMINISTRACION?

A continuación se indican las definiciones de administración de varios autores, partiendo de la etimológica, con el propósito de conocer diferentes conceptos de la misma.

Definición etimológica:

La palabra Administración se forma del prefijo "ad" hacia y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad y del sufijo "ter" que sirve como término de comparación.

La etimología nos dice, que la Administración se refiere a una función que se realiza bajo el mando o instrucción de otro, básicamente los elementos principales que más destacan, son el de "servicio y subordinación". (*Administración de empresas teoría y practica. Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa. México. 1988. Pag. 15.*)

Stephen P. Robbins.

Es un proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con persona y por medio de ellas. (*Administración Teoría y Practica. Stephen P. Robbins. Ed Prentice Hall. México. 1990. pag. 5*)

Munch Galindo y García Martínez.

La administración, es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener

---

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. (*Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas. México. 1993 pag. 23*)

James A.F. Stoner y R Edward Freeman.

El proceso de planear, organizar, liderear y controlar el trabajo de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos disponibles de la empresa para alcanzar objetivos organizacionales establecidos. (*Administración James A.F. Stoner y R Edward Freeman. Ed. Prentice Hall. México. 1994 Pag. 4*)

David R. Hampton.

La administración (dirección) de operaciones es la actitud a través de la cual los recursos que fluyen en el interior de un sistema definido se combinan y transforman de modo controlado para agregar valor de acuerdo con los objetivos organizacionales. (*Administración. David R. Hampton. Ed. Mc Graw Hill. México. 1994. Pag. 692.*)

James A.F. Stonner y Charles Wankel.

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización y de aplicar los de más recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. (*Administración. James A.F. Stonner y Charles Wankel. Ed. Prentice Hall. México. 1989. Pag. 4*)

Harold Koontz y Heinz Werich.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajen en grupos, alcancen con eficacia metas

---

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

seleccionadas. (*Administración una perspectiva global. Harold Koontz y Heinz Wierich. Ed. Mc Graw Hill. México. 1994. Pag.4.*)

Agustín Reyes Ponce.

La administración se puede definir como el trabajo con personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizacionales desempeñando las funciones de planeación, organización, contratación de personal, dirección y control". (*Administración conceptos y aplicaciones. Leon C. Megginson , Donald C. Mosley y Paul H. Pietri, Jr. Ed. Cia. Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1988. Pag. 44*)

"La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros", u "obtener resultados a través de otros. (*Administración de empresas teoría y practica. Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa. México. 1988. Pag. 16.*)

De las definiciones antes indicadas se puede decir que la administración es coordinar los esfuerzos y encaminar las actividades para el logro de los objetivos, los cuales deben de ser alcanzados en forma eficaz y eficiente.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

### *CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION:*

Diferentes autores indican las características de la administración con algunas variaciones entre ellas por lo que haré referencia a continuación de las señaladas en el libro (*Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas. México. 1993 pag. 25*), ya que son de más fácil comprensión para todo tipo de lector.

*a) Universalidad.*- Se encuentra en cualquier grupo social, se puede aplicar en cualquier área, ya sea en una empresa de giro industrial, comercial, club deportivo, etc..

*b) Valor instrumental.*-Ya que la administración es básicamente practica, se puede decir que es un medio para lograr un fin, mediante esta se pretenden alcanzar objetivos que se traduzcan en resultados

*c) Unidad Temporal.*-La administración es dinámica, sus partes se emplean en conjunto y para efecto de estudio

*d) Amplitud de ejercicio.*-Puede ser empleada en todos los niveles o áreas de la organización formal.

*e) Especificidad.*-La administración en la actualidad ya no se puede confundir con otras ciencias, técnicas o disciplinas, aún cuando se apoya en ellas, en virtud de que cuenta con características propias bien definidas.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

f) *Interdisciplinarietà*.-La administración es compatible con las ciencias y técnicas que se encuentren interrelacionadas con la obtención de mejores resultados en el trabajo.

g) *Flexibilidad*.-La administración es flexible ya que sus principios se pueden adaptar a los requerimientos de determinadas empresas en las que se pretendan aplicar.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

### *IMPORTANCIA*

Se puede decir que la administración es indispensable porque no se puede prescindir dentro de una organización de ella, pues ayuda al adecuado funcionamiento, simplifica el trabajo, ya que se determinan y establecen los métodos, principios y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad. En el momento en que se logra armonizar el funcionamiento de la organización, se obtiene como resultado, la eficiencia y productividad, reflejándose directamente en un beneficio tanto para los empresarios, como para los trabajadores y la comunidad en general.

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

### 1.3- CONCEPTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN ALGUNOS AUTORES.

Para comprender mejor como se da la administración y como está constituida se muestran los siguientes conceptos de algunos autores:

**Koontz y O' Donnell.**

El método más útil para seleccionar las funciones de los administradores, al menos para fines de clasificar el conocimiento, es agruparlas en las actividades de planeación, organización, staffing, dirección y control.

En la practica no siempre es posible separar todas las actividades del administrador en estas categorías, puesto que las funciones tienden a unirse, sin embargo, esta clasificación es útil y concreta para el análisis y la comprensión de los fenómenos. *(Curso de Administración Moderna Pag 45)*

**Agustín Reyes Ponce.**

El proceso administrativo es de suyo único, forma un continuo inseparable en el que cada parte, cada acto, cada etapa, tienen que estar indisolublemente unidos con los demás, y que además, se dan de suyo simultáneamente. Seccionar el proceso administrativo, por lo tanto, es prácticamente imposible, y es irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente, e integrándose, los diversos aspectos de la administración. *(Administración de Empresas, Teoría y Práctica. Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa. México. 1988 Pg. 84)*

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

---

Munch Galindo y García Martínez.

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. (*Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas. México. 1993 pag. 29*)

James A.F. Stoner y R Edward Freeman.

Un proceso es una forma sistemática de hacer cosas, la administración se define como un proceso porque todos los administradores, sin importar sus aptitudes particulares o su capacidad intervienen en actividades relacionadas para lograr los objetivos deseados. (*Administración James A.F. Stoner y R Edward Freeman. Ed. Prentice Hall. México. 1994 Pag. 7*)

Así como estos muchos otros autores dan su concepto del proceso administrativo del cual se puede decir que es un conjunto de etapas que se encuentran organizadas e interrelacionadas con el fin de sistematizar la aplicación de la administración en los diferentes organismos sociales.

Los autores de acuerdo a su criterio y punto de vista proponen la integración del proceso administrativo con diferentes etapas, algunas de estas propuestas se indican en el cuadro 1

## EL PROCESO ADMINISTRATIVO

**CUADRO 1**

AUTOR	AÑO	ETAPAS			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Koontz y D'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Dirección.	Control.
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión, planeación	Organización, integración	Dirección	Control
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación	Implementación	Control	
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Lelnard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control

Conociendo las etapas consignadas por los diferentes autores, se puede decir que no existe mucha diferencia entre ellas por lo que para efecto de este trabajo considero que es factible utilizar las etapas de planeación, organización, dirección y control, ya que resultan más prácticas, entre otros aspectos, porque no representan el extremo de utilizar hasta seis etapas (Agustín Reyes Ponce) ni tan compactadas como las tres que propone José Antonio Fernández Arena y por otra parte son las que en la actualidad consideran la mayor parte de las empresas.

---

**CAPITULO II**  
**ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA)**

---

## ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA)

---

### 2.1 CONCEPTO DE EMPRESA

Se puede decir que empresa significa de manera genérica la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito, sin embargo para comprender mejor este concepto es necesario revisar y analizar las definiciones que sobre este aspecto nos presentan varios autores:

José Antonio Fernandez Arena.

Es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr sus objetivos. (*El Proceso Administrativo. José Antonio Fernandez Arena. Ed. Jus, México, 1965. Pag. 62*).

Herbert G. Hicks y C. Ray Gullett.

Una organización es un proceso estructurado en el cual las personas interactúan por objetivos. (*Administración. Herbert G. Hicks y C. Ray Gullett. Ed. Cia Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1989. Pag. 71*).

Leon C. Megginson , Donald C. Mosley y Paul H. Pietri, Jr.

Organización, grupo de individuos que trabajan juntos para realizar una misión, propósito, objetivo o meta común. (*Administración conceptos y aplicaciones. Leon C. Megginson , Donald C. Mosley y Paul H. Pietri, Jr. Ed. Cia. Editorial Continental S.A. de C.V. México. 1988. Pag. 674*).

## ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA)

---

Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig.

Las organizaciones consisten en 1) Arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito. 2) Sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupos. 3) Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas. 4) Una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas. (*Administración en las Organizaciones enfoque de sistemas y contingencias*. Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig. Ed. Mc Graw Hill. México. 1993 Pag. 5).

Munch Galindo y García Martínez.

Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. (*Fundamentos de Administración*, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas. México. 1993 pag. 42).

### **DEFINICION PROPIA DE EMPRESA PRIVADA.**

Por lo tanto la empresa es la unidad mediante la cual se interrelacionan el factor económico y social con el objeto de generar un bienestar para la comunidad, por medio de la producción de bienes o servicios a cambio de la obtención de utilidades.

### **2.2 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS**

Se puede hablar de una gran cantidad de ideas, textos e impresiones acerca de la importancia de la empresa, sin embargo de manera practica y objetiva las empresas son básicamente el motor y pilar de la economía de un país, ya que son fuentes generadoras de empleos, así como promotoras del cambio, tanto a nivel económico como cultural, muchas empresas son innovadoras, ya que siempre buscan estar a la vanguardia en cuestión tecnológica buscando mejoras día a día con el objeto de poder satisfacer las necesidades del gran público de consumidores, el cual exige y demanda mejores productos, mismos que le faciliten la vida cotidiana.

Casi todas las actividades que realizan las personas cada día se llevan a cabo en alguna empresa, como son bancos, escuelas, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, etc, por lo que se puede decir que la mayor parte de nuestro tiempo esta vinculado con las funciones de las empresas.

### 2.3 CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS

El avance económico y tecnológico ha generado una gran variedad de empresas. "Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función de todo administrador."

*(Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas. México. 1993*

*pag. 42).*

Es conveniente hacer mención de las diferentes clases de empresas existentes en nuestro país, según diferentes fuentes tales como Nacional Financiera y la autora anteriormente citada, entre otras, se pueden clasificar como se indica a continuación:

#### ACTIVIDAD O GIRO:

##### I.-INDUSTRIALES.

- a) Extractivas.
- b) Manufactureras.
  - Producen bienes de consumo final.
  - Producen bienes de producción.
- c) Agropecuarias.

## **ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA)**

---

### **II.-COMERCIALES.**

- a) Mayoristas.
- b) Minoristas o detallistas.
- c) Comisionistas.

### **III.- SERVICIO**

- a) Transporte
  - b) Turismo.
  - c) Instituciones financieras.
  - d) Servicios públicos varios.
    - Comunicaciones.
    - Energía.
    - Agua.
  - e) Servicios privados varios.
    - Asesoría.
    - Diversos servicios jurídicos, contables, administrativos.
    - Agencias de publicidad.
    - Promoción y ventas.
  - f) Educación.
  - g) Salubridad.
  - h) Finanzas, seguros.
-

## ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA)

---

### ORIGEN DEL CAPITAL

- a) Públicas.-Centralizadas, Desconcentradas, Descentralizadas, Estatales, Mixtas o paraestatales.
- b) Privadas.

### CLASIFICACION DE LAS EMPRESAS DE ACUERDO AL CRITERIO DE NAFINSA.

- a) Micro empresa.
- b) Pequeña empresa.
- c) Mediana empresa
- g) Grandes y Gigantes empresas.

*(La micro pequeña y mediana empresa. Biblioteca de la micro pequeña y mediana empresa tomo 7. México. 1993 Pag 15).*

Como podemos observar en la clasificación anterior, nos encontramos con que existen empresas de muy diversa índole lo que resulta necesario identificar, analizar, proponer y aplicar la administración en base a las situaciones específicas de cada organismo social.

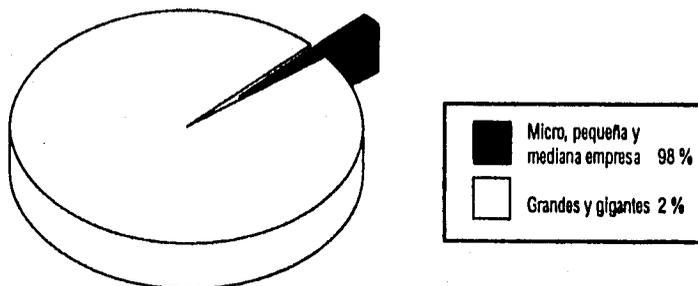
## ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA)

---

### 2.4 SITUACION EN MEXICO.

En nuestro país el 98 % de las empresas se encuentran constituidas por la micro, pequeña y mediana empresa, lo que nos muestra que nuestra economía se apoya directamente en este tipo de negocios que en ocasiones pasan desapercibidos. Solamente el 2% esta conformado por grandes y gigantes, las cuales por lo general son a las que mayor apoyo y atención se les brinda. Dicha situación la podemos observar en la gráfica 1; la distribución por tamaño y por sector la encontraremos en las gráficas 2 y 3 respectivamente.

GRAFICA 1  
LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA EN EL CONTEXTO  
EMPRESARIAL DEL PAIS.



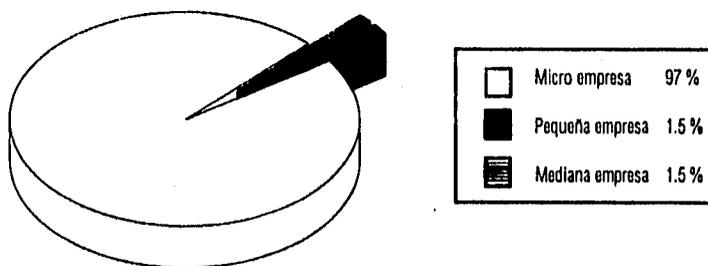
En el contexto nacional la micro y mediana empresa, representan el 98 % del total de las empresas del país (1,316,952).

FUENTE: Libro *La micro, pequeña y mediana empresa*, tomo 7. Nacional Financiera, S.N.C. México. 1993. Pag. 15.

## ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA)

---

GRAFICA 2  
DISTRIBUCION POR TAMAÑO.



La población objeto de estudio quedó constituida por las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores: Manufactura, Construcción \*1, Servicio\*2, incluidas en Directorio de empadronamiento Urbano Integral 1989, (1,194,998)

FUENTE: Libro *La micro, pequeña y mediana empresa*, tomo 7. Nacional Financiera, S.N.C. México, 1993. Pág. 15.

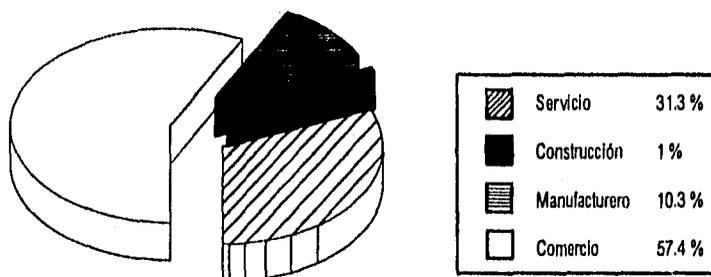
\*1 Se utilizó *Directorio de la Cámara Nacional de la Construcción 1992*.

\*2 Se excluyeron los servicios prestados por el Sector Público.

## ORGANISMOS SOCIALES (EMPRESA)

---

GRAFICA 3  
DISTRIBUCION POR SECTOR



Cabe mencionar que el 3.6 % de las empresas que inicialmente fueron consideradas como población objeto de estudio, quedaron excluidas por reportar ingresos y personal ocupado superior o similar a la de empresas grandes o gigantes.

*FUENTE: Libro La micro, pequeña y mediana empresa, tomo 7. Nacional Financiera, S.N.C. México, 1993. Pag. 16.*

Por lo anterior resulta evidente que la micro, pequeña y mediana empresa requieren que se les de la importancia y atención por el gran impacto que tienen en la generación de empleos, impulso de la economía y sus repercusiones en el ámbito social.

De ahí el interés de aportar un estudio para llevar una mejor administración en una pequeña empresa.

---

**CAPITULO III**  
**LA PEQUEÑA EMPRESA**

---

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

### 3.1 ANTECEDENTES DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

Si nos remontamos en la historia, al principio, la vida del hombre, era mucho más sencilla que en la actualidad, cada familia vivía en su mundo propio, tenían que recolectar sus alimentos, cazar y aprovechar las pieles para elaborar su ropa y calzado, crear sus utensilios de trabajo, construir sus casas; en conclusión, tenía que ser autosuficiente en la satisfacción de sus necesidades, por lo tanto tenía que trabajar largas jornadas.

Con el paso del tiempo y pese a esas condiciones de trabajo tan difícil, cada individuo comenzó a especializarse ya que realizaba una actividad en específico tal como la pesca, cacería, recolección de frutas y legumbres, etc..

Los productos que les sobraban los intercambiaban por los que no tenían, de aquí surgen las primeras empresas en su forma más rudimentaria. Es así como la pequeña empresa representa un papel tan importante en la evolución de los pueblos, ya que estas han sido promotoras de las grandes organizaciones en sus diferentes dimensiones.

#### *LA EMPRESA FAMILIAR*

Como su nombre lo dice son organizaciones que se encuentran involucradas uno o varios miembros de la familia, como por lo general comienza por ser un negocio pequeño, existe una carencia de sistemas administrativos, no hay

---

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

planeación, la falta de recursos y experiencia hace que en muchos casos se llevan contabilidades que vulgarmente se les conoce como (de caja a cajón) no se establecen objetivos ni metas, simplemente se trabaja por trabajar y por lograr la obtención de un salario. Si son varios de los miembros de la familia, por lo general solo el que está como administrador único es el que obtiene sueldos decorosos y a los demás solamente se les paga lo indispensable, esto a la larga genera una serie de conflictos que llegan a acabar con familias enteras.

Otro de los problemas es que el hogar se convierte en una extensión del negocio, en la cual se sigue hablando de los mismos problemas hasta que se crea una atmosfera insoportable y pesada que destruye el ambiente familiar.

En México el antecedente de la pequeña empresa son las empresas familiares las cuales se distinguen por las siguientes características, determinadas por Juan Gerardo Garza Treviño en su libro *Administración Contemporánea. Ed. Albambra mexicana. México. 1995 Pag.787-788*

a) El fundador o un miembro de la familia, es el presidente o director general de la empresa.

b) Los miembros de la familia son empleados y/o consejeros en la organización.

c) Existe una motivación o relación emocional con el negocio, por que la familia no solo arriesga el negocio, sino sus recursos y prestigio personal.

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

---

d) La familia está dispuesta a sacrificar beneficios en el corto plazo. Todos los recursos se comprometen para asegurar la buena marcha del negocio.

e) La dedicación en tiempo y esfuerzo por parte de los miembros de la familia es superior al compromiso de cualquier empleado o trabajador.

f) La confidencialidad es uno de los recursos de la empresa familiar en la manera de mantener en secreto la forma de manejar o administrar el negocio.

g) El negocio es una prolongación de la familia, en el sentido de perpetuarse a través de sus descendientes.

### 3.2 DEFINICION DE LA PEQUEÑA EMPRESA.

En el mundo, existen mas de 40 definiciones de pequeña empresa, lo que nos puede dar una idea de la amplitud de dicho criterio en forma general. También en México contamos con algunas definiciones de lo que es una pequeña empresa, a continuación se hace mención de ellas, citadas por destacados organismos y autores.

Agustín Reyes Ponce.

*1 Criterios básicos en materia de personal.*

a) En este aspecto, el primer criterio es, a nuestro juicio, la posibilidad que los altos directivos tienen para conocer, tratar y resolver directamente sus problemas, a todo el personal de la empresa.

En la pequeña empresa, lo característico a este respecto consiste en que el dueño o gerente conocen o pueden conocer a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y, tan de cerca, que podrían de suyo calificar su actuación, resolver sus problemas, etc...

b) El segundo criterio fundamental radica, en nuestra opinión, en que en la pequeña empresa, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc... son de tal manera elementales, y tan reducidos en número, que, de hecho, el dueño o gerente puede resolver todos, y aun suele hacerlo así. La necesidad de técnicas y especialistas es por lo mismo, bastante reducida.

---

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

---

c) El tercer criterio, consecuencia directa de los dos anteriores, radica en que, en la pequeña empresa, la centralización, es no solo posible, sino en cierto sentido necesaria.

### *II Criterios secundarios en materia de personal.*

a) En la pequeña empresa:

1.- El administrador supremo dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorbe una gran cantidad de problemas técnicos de producción, de finanzas, de ventas, de personal, etc..

Ordinariamente, de acuerdo, no sólo con las características de la empresa, sino aun con las preferencias de ese supremo administrador, derivadas de sus estudios, psicología, etc., suele dar preferencia o poner el acento en uno de estos aspectos, en ocasiones, aun con detrimento de los otros.

2.- Como una consecuencia de lo anterior, o no existen verdaderos especialistas en las funciones principales de la empresa o su decisión en la marcha de la empresa son de efecto casi nulo, estando más bien encargado de vigilar la ejecución de las órdenes del administrador único.

3.- Son más frecuentes para solucionar los problemas los procedimientos de carácter informal y aun puede decirse que quizás sean más efectivos, porque el conocimiento de las características, capacidades, etc., de cada uno de los

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

trabajadores, de la escasa complejidad de dichos problemas etc., suple con ventaja la pobre tecnificación de procedimientos y trámites administrativos.

4.- No se requieren grandes previsiones o planeaciones, sino que, por lo menos en la práctica, suele trabajarse más bien sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.

5.- Es mucho más factible una gran centralización, y en cierto sentido, puede ser más conveniente, por la rapidez y unidad que imprime a todos los trámites, sin que dañe la posibilidad efectiva de atender todos los negocios.

6.- No se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo, que suelen ser más bien dañinos.

Se podría también hacer mención de otro tipo de clasificación que sería mediante la magnitud o cantidad de personal con que las empresas se encuentran debidamente integradas, en el caso de la pequeña empresa se cuenta con una cantidad aproximada entre 40 y 50 trabajadores lo que implica casi necesario el establecer por lo menos un nivel de jefes inmediatos. "Los límites extremos, tomando en consideración la distintiva y variable capacidad de los jefes para conocer y controlar personal o técnicas, su capacidad de trabajo, etc., podrían fijarse en los 20 citados y, como máximo en 80". (*Administración de empresas teoría y práctica. Primera parte. Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa. México 1988. Pag. 88-94.*)

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

Industria, micro, pequeña y mediana: según el criterio de SECOFI, publicado en el diario de la federación, viernes 3 de diciembre de 1993.

**-Micro:**

Personal: hasta 15 trabajadores.

Porcentaje de ventas anual no mayor a \$900,000.00

**-Pequeña:**

Personal: hasta 100 trabajadores.

Porcentaje de venta anual no mayor a \$9,000,000.00

**-Mediana:**

Personal: hasta 250 trabajadores.

Porcentaje de venta anual no mayor a \$20,000,000.00

**Pikle y Abrahamson.**

Se debe considerar como pequeña empresa la que cubra por lo menos con dos de las siguientes características:

- Que el capital sea aportado por una persona o por un grupo pequeño de ésta.
- Poseer una gerencia independiente.
- Que el mercado de la empresa sea predominantemente local.
- En comparación con otras industrias del mismo ramo presenten un

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

tamaño relativamente pequeño. (*Administración de Empresas Pequeñas y Medianas. México . pag 18*)

Como se puede apreciar, algunos criterios difieren incluso los generados por una misma institución, lo que nos llevaría a clasificar una empresa en dos niveles como la que es el motivo de este estudio (Industrial Magza S.A. de C.V.) que por el número de trabajadores se encuentra clasificada según SECOFI como pequeña pero en función al volumen de ventas anuales estaría catalogada como mediana.

Por todo lo anterior se puede concluir, que una pequeña empresa, es aquella que cuenta con una administración independiente, en la que el principal ejecutivo es el dueño de la misma, este se encarga de diferentes funciones dentro de la organización, el trato con los trabajadores es más personalizado, en los demás factores, puede existir variación en base a las necesidades y características muy especiales de cada una.

## **LA PEQUEÑA EMPRESA**

---

### **3.3 IMPORTANCIA DE LA PEQUEÑA EMPRESA.**

En todo el mundo, la pequeña empresa se ha caracterizado por representar un papel preponderante en la evolución, han sido el motor de impulso que ha permitido que se establezcan las bases para el desarrollo industrial de los países que hoy en día se encuentran catalogados como primeras potencias.

La pequeña empresa ha sido la semilla de grandes emporios que conocemos hoy en día, ya que han logrado penetrar de tal forma en los mercados internacionales, posicionándose en la mente de los consumidores.

Dichas empresas también se han caracterizado por considerarse plataformas de lanzamiento, ya que en muchas de estas, es donde se experimentan tanto el diseño como la puesta en práctica de diversas teorías así como técnicas con el objeto de alcanzar mejoras en los sistemas, por consiguiente se promueve la capacitación del personal a todos los niveles, generando directamente un beneficio para la economía y la sociedad.

La creación y desarrollo de pequeñas empresas no es exclusivo ni de épocas ni de países; si pensamos en América Latina, el avance tecnológico llegó más tarde, pero también se dio el inicio del desarrollo industrial aproximadamente en la primera mitad del siglo XX. Todo comenzó con sistemas de producción en baja escala y de relativa sencillez, ya que los recursos financieros eran escasos, había carencia de tecnología, por lo general se tenía que copiar de los países

---

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

industrializados, se utilizaba solo una parte de los recursos naturales con que se contaba.

En el caso específico de México el proceso de industrialización data de la década de los treinta y cuarenta básicamente por el entrelazamiento de tres hechos históricos, de destacada importancia.

- 1.- El crac económico de 1929, iniciado en Estados Unidos de América.
- 2.- El inicio de la Segunda Guerra Mundial.
- 3.- El ascenso de Lázaro Cárdenas a la presidencia de México y por consiguiente la expropiación petrolera.

En el ámbito internacional, la crisis de 1929 implicó una desmesurada caída de los precios, y el inicio de La segunda Guerra Mundial condujo a la suspensión de las exportaciones de los países altamente industrializados, por consiguiente se presentó una aguda escasez de dichos productos, los cuales constituyen básicamente el grueso de nuestras importaciones lo que dio lugar a una serie de condiciones muy favorables para la fabricación y venta de productos manufacturados en México.

En el contexto nacional resulta trascendental el arribo al poder de Lázaro Cárdenas y por consiguiente su ambicioso proyecto nacionalista, del cual destaca la Ley de Industrias Nuevas y Necesarias, decretada en el año de 1939, la expropiación del petróleo y de los ferrocarriles.

---

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

---

En el presente, la pequeña empresa toma nuevamente una importancia relevante ya que de ellas dependerá en buena parte la generación de empleos y la activación de la economía en general, y desde luego el logro de su misión y objetivos, pero solo lo lograrán aquellas que sean capaces de aplicar una eficiente y efectiva administración, dada las circunstancias originadas a partir de diciembre de 1994.

## **LA PEQUEÑA EMPRESA**

---

### **3.4 CAMPO DE ACCION DE LA PEQUEÑA EMPRESA**

Se puede decir, que la pequeña empresa tiene una amplia gama de posibilidades para participar en diversos ámbitos como son: servicios, industria, construcción, comercio, manufacturas, minero-metalúrgico, turismo, pesca, etc.

Existen diversos ejemplos de pequeñas empresas que tienen éxito y se dedican a actividades como la compra y venta de desperdicios industriales, manufactura y exportación de productos, así como de atención a diversas necesidades por medio de la prestación de servicios.

Es decir, la pequeña empresa prácticamente no tiene limitantes en su participación dentro de la actividad económica del país, siempre y cuando sean capaces de identificar necesidades, su participación en el mercado, análisis de su medio ambiente (factores económicos, gubernamentales, políticos, sociales y la competencia) y la identificación del tipo de administración que requieren aplicar.

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

### 3.5 COMPETITIVIDAD DE LA PEQUEÑA EMPRESA

Para que una pequeña empresa pueda ser competitiva, debe de analizar cuando menos los siguientes puntos:

- a).- Mantenerse al tanto de su Posicionamiento en el mercado.
- b).- Mantenerse actualizada en lo relativo a los avances tecnológicos de acuerdo a sus posibilidades.
- c).- Estar informada de nuevas reglamentaciones.
- d).- Analizar los costos periódicamente.
- e).- Conservar índices de productividad.
- f).- Conocer sus fuerzas y debilidades.
- g).- Identificar las posibles acciones de sus competidores.
- h).- Lograr una imagen corporativa.
- i).- Obtener una rentabilidad congruente con el monto de esfuerzos e inversiones.
- j).- Contar con personal capacitado y programas de desarrollo, así como con manuales y procedimientos que ayuden y faciliten la administración de la empresa.

Como se indicó al principio de este punto, los incisos anteriores, son solo algunos de los que se deben de tomar en consideración, mismos que no se encuentran enunciados en ningún orden específico. Lo que no se debe pasar por alto es que tanto la administración como las empresas son dinámicas y no

---

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

permanecen estáticas, por lo que hay que estar al tanto de los nuevos sucesos que puedan representar amenazas u oportunidades para la empresa.

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

### 3.6 EL FUTURO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EN MEXICO

Es muy critico si las reglamentaciones gubernamentales no cambian con el objeto de promover dichas entidades, creando planes de incentivos fiscales, modificar la Ley del Trabajo, Sindicatos, etc, para que se motiven los empresarios como se ha hecho en otros paises del mundo (Taiwan, Corea, Japón, Malasia, etc.) el panorama que se percibe en esta época, no es tan favorable, ni muy alentador (vease la tabla comparativa, figura -1-) ya que los impuestos, la miselanea fiscal, entre otros, en vez de facilitar las cosas la complican, ya que una empresa pequeña tiene que gastar mucho dinero en pago de honorarios por el servicio de un despacho contable por lo complejo que resulta la materia hoy en día; ese dinero podría ser empleado para el pago de más personal (secretarias, ingenieros) que favoreciera el desarrollo y evolución de la misma. Es urgente que nuestros gobernantes abran los ojos y piensen en nuestro país y no solo en sus intereses personales, lo que nos ha tenido en un rezago por muchas décadas.

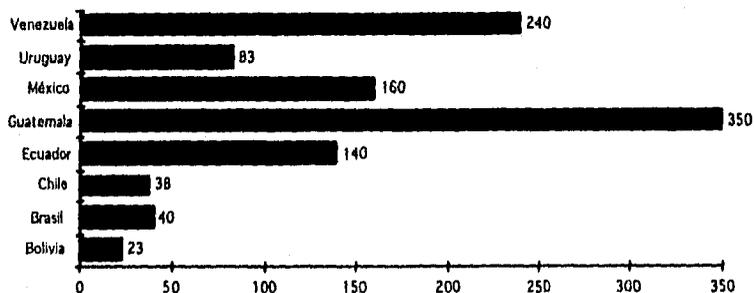
# LA PEQUEÑA EMPRESA

**FIGURA 1**

Número de pasos administrativos exigidos para el registro y días de trabajo involucrados.

PAIS	REGISTRO INICIAL	UBICACION	SALUD Y SEGURIDAD	IMPUESTOS	MAHO DE OBRA	TOTAL DE PASOS	# DE DIAS DE TRABAJO
Bolivia	4	--	--	1	--	5	23
Brasil	6	3	3	10	--	22	40
Chile	4	10	4	5	--	23	38
Ecuador	39	--	5	7	9	59	140
Guatemala	4	--	--	22	5	31	350
México	16	2	1	2	--	21	160
Uruguay	5	2	1	1	4	12	83
Venezuela	13	--	5	5	5	28	240

NUMERO DE DIAS REQUERIDOS PARA REALIZAR LOS TRAMITES DE REGISTRO DE UNA NUEVA EMPRESA.



(Fuente Libro: *Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa* (Tokaman 1992) tomo 8. Biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa. NAFINSA, Pag. 174, México, 1995)

## LA PEQUEÑA EMPRESA

---

Sin embargo, las empresas tienen que hacer frente a estas y otras contingencias que se presenten día a día; de ahí el éxito o fracaso.

Es por eso que la administración juega un papel fundamental aunado al grado de capacidad, habilidad, y creatividad de los administradores para hacer frente a estas situaciones y convertir estos acontecimientos en oportunidades, apoyadas en las técnicas que conforman la administración.

---

**CAPITULO IV**  
**MANUALES DE ORGANIZACION**

---

### 4.1 CONCEPTO

#### *ANTECEDENTES:*

Si nos remontamos en el tiempo, los manuales son recientes, ya que en la época de la Segunda Guerra Mundial, fué cuando se desarrolló la técnica y se comenzaron a implementar, aunque se conoce que ya se empleaban algunos tipos de instructivos que se le proporcionaba al personal con objeto de hacer saber el funcionamiento adecuado de un determinado organismo, ejemplo el uso de memorándums, circulares, etc.

Para ilustrar lo antes expuesto tenemos que "La falta y la necesidad de personal capacitado durante la Segunda Guerra Mundial generó la necesidad de formular manuales detallados" (*Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, Rodríguez Valencia. Ed. ECASA, México. 1989, pag.30*).

Para comprender mejor el significado de los manuales, a continuación hago mención de las definiciones de algunos autores:

**Munch Galindo y García Martínez.**

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa. (*Fundamentos de Administración, Munch Galindo y García Martínez. Ed. Trillas, México. 1993 pag. 135*).

## MANUALES DE ORGANIZACION

---

Agustín Reyes Ponce.

Significa un folleto, libro, carpeta, etc... en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto. (*Administración de Empresas teoría y practica. Agustín Reyes Ponce. Ed. Limusa. México. 1988. Pag. 177*).

Graham Kellog.

El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. (*Graham Kellog citado por Guillermo Gómez Ceja, libro, Planeación y Organización de Empresas, Ed. Mac Graw Hill. México 1994 pag 378*).

Como consecuencia , podemos concluir que el manual en general, es un documento en el cual se concentran las actividades en forma sistemática y ordenada con el objeto de comunicarle al personal los procedimientos así como las funciones, responsabilidades y limite de autoridad de cada punto e individuo dentro de la organización.

### 4.2 IMPORTANCIA

Los manuales nos sirven para hacer más eficientes las labores de la organización, ya que delimitan las actividades, así como las responsabilidades y funciones de cada individuo, homogeneizando el control y cumplimiento de las mismas y reducen costos por duplicidad de funciones. Indiscutiblemente son la medula de una organización, ya que ayudan al mejoramiento del sistema y esto a la vez se refleja directamente en el logro de los objetivos en forma eficaz.

La idea contemplada en el párrafo anterior, la podemos ejemplificar con lo que nos menciona Rodríguez Valencia en su publicación de Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos. *Editorial ECASA, México. 1993, pag.30.*

“El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales”

También son importantes los manuales, ya que toda empresa, debiera contar con guías, procedimientos, funciones y métodos para facilitar su operación y lograr sus metas de manera eficiente y efectiva. Lo fundamental, es que cada organismo social, elija el tipo de manuales y la magnitud de estos para que sean acordes con sus necesidades.

---

## MANUALES DE ORGANIZACION

---

Para concluir, se puede decir que los manuales son uno de los canales de comunicación entre la empresa y los trabajadores, ya que en ellos se plasman las formas, las reglas y procedimientos con las que se pretende que la organización marche, encaminada al logro de los objetivos. Sin ellos es difícil que los empleados hablen el mismo idioma que los directivos, se pierde la idea y el objetivo en común.

### 4.3 CLASIFICACION

Los manuales los podemos agrupar de diversas formas, según Guillermo Gómez Ceja, en su libro *Planeación y Organización de Empresas. Ed. Mac Graw Hill. México 1994 pag. 380-386* los resume de la siguiente manera:

-Por su alcance:

- 1.-Generales o de aplicación universal.
- 2.-Departamentales o de aplicación específica.
- 3.-De puestos o de aplicación individual.

-Por su contenido:

- 1.-De organización.
- 2.-De historia de la empresa o institución.
- 3.-De políticas.
- 4.-De procedimientos.
- 5.-De contenido múltiple (manual de técnicas)

-Por su función específica o área de actividad.

- 1.-De personal.
  - 2.-De ventas.
  - 3.-De producción o ingeniería.
  - 4.-De finanzas.
  - 5.-Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.
  - 6.-Otras funciones.
-

## MANUALES DE ORGANIZACION

---

Según Munch Galindo y García Martínez en su libro *Fundamentos de Administración*, Ed. Trillas, México. 1993 pag. 135, los manuales se pueden clasificar de acuerdo a su contenido de la siguiente forma:

- 1.- De organización.
- 2.- Departamentales.
- 3.- De bienvenida.
- 4.- De políticas.
- 5.- De procedimientos.
- 6.- De contenido múltiple.
- 7.- De técnicas.
- 8.- De puestos.

Según Rodríguez Valencia, en su libro *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Ed. ECASA, México. 1989 pag. 36, dice que "Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidades de manuales diferentes. En ciertos casos, sólo sirven a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos". A continuación se presenta la siguiente clasificación de los manuales:

Por su contenido:

- 1.- Manual de organización.
  - 2.- Manual de Historia del organismo.
  - 3.- Manual de políticas.
  - 4.- Manual de procedimientos.
  - 5.- Manual de contenido múltiple (política y procedimientos)
-

## MANUALES DE ORGANIZACION

---

- 6.- Manual de adiestramiento o instructivo.
- 7.- Manual técnico.

Por función específica:

- 1.- Manual de producción.
- 2.- Manual de compras.
- 3.- Manual de ventas.
- 4.- Manual de finanzas.
- 5.- Manual de contabilidad.
- 6.- Manual de personal.
- 7.- Manuales generales (de dos o más funciones).

Como nos podemos dar cuenta, existen algunas diferencias en la clasificación que proponen los autores, sin embargo, lo interesante es que en la práctica se identifiquen cuales manuales se apliquen en una empresa, con que prioridad y presentación más adecuada.

En Industrial Magza S.A. de C.V. se requiere según mi criterio, en primera instancia el diseño, elaboración e implantación del Manual de Organización, con el fin de establecer un orden formal a las funciones, jerarquía, comunicación y coordinación.

El Manual de Organización de Industrial Magza S.A. de C.V. , será además el punto de partida para el desarrollo de otro tipo de manuales necesarios para el

## **MANUALES DE ORGANIZACION**

---

mejor funcionamiento de la empresa, así como para el apoyo de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

## MANUALES DE ORGANIZACION

---

mejor funcionamiento de la empresa, así como para el apoyo de los procesos de reclutamiento y selección de personal.

### 4.4 UTILIDAD DEL MANUAL ORGANIZACIONAL

Con base al marco teórico consultado, se puede decir que es un documento de carácter oficial, y su principal propósito, es el de describir la estructura orgánica, así como las funciones y departamentos, las tareas específicas y la autoridad asignada a cada individuo y miembro de la organización.

A continuación, cito una serie de puntos que destacan la importancia y utilidad:

- 1.- Nos da un panorama en general de la organización.
- 2.- Ayuda a maximizar los recursos humanos y materiales.
- 3.- Es una guía de introducción y adiestramiento para el personal de nuevo ingreso, facilita la adaptación.
- 4.- Determina las funciones específicas asignadas a cada individuo, con el objeto de evitar duplicidad y pérdida de tiempo.
- 5.- Ayuda en el reclutamiento y selección del personal, ya que se tiene determinado el perfil del puesto y la persona idónea para cubrir dicha plaza.
- 6.- Se obtiene mejor resultado, ya que el trabajo realizado es de superior calidad y se logra la uniformidad del mismo.

Los puntos enunciados no son quizás los únicos, pero creo que representan la utilidad básica del Manual de Organización y cumplen con la finalidad que persigue este trabajo de investigación.

---

### 4.5 CONTENIDO

El manual organizacional debe de contar con una estructura y determinada cantidad y calidad de información, a continuación cito el criterio de Rodríguez Valencia, en su libro *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Ed. ECASA, México. 1989, pag. 68-69:

“El contenido de un Manual de Organización varía de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener un Manual de Organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes”:

- 1.- Identificación.
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
  - 3.1.- Objetivo del manual.
  - 3.2.- Ambito de aplicación.
  - 3.3.- Autoridad.
  - 3.4.- Como usar el manual.
- 4.- Directorio.
- 5.- Antecedentes históricos.
- 6.- Base legal (en el caso de organismo público)

## MANUALES DE ORGANIZACION

---

- 7.- Organigrama.
- 8.- Estructura funcional.
  - 8.1.- Objetivos de cada unidad orgánica.

“El manual de organización debe incluir los siguientes aspectos:

- 1.- Identificación.
- 2.- Índice o contenido.
- 3.- Prologo y/o introducción.
- 4.- Directorio.
- 5.- Antecedentes históricos.
- 6.- Legislación o base legal (marco legal)
- 7.- Atribuciones.
- 8.- Objetivo.
- 9.- Políticas.
- 10.- Estructura orgánica.
- 11.- Listado.
- 12.- Organigramas.
- 13.- Funciones.
- 14.- Índice de procedimientos.
- 15.- Glosario de términos”.

*(Planación y Organización de Empresas. Guillermo Gómez Ceja. Ed. Mac Graw Hill. México 1994 pag.386-392)*

En el caso práctico que se presenta en el siguiente capítulo “V” se propondrá el contenido del Manual de Organización para Industrial Magza S.A. de C.V.

---

---

***CAPITULO V***  
***CASO PRACTICO***

---

### 5.1 METODOLOGIA

Con el fin de darle validez objetiva a este trabajo de tesis se determinaron y siguieron los siguientes aspectos metodológicos:

#### 5.1.1 Objetivo.

Diseñar, elaborar e implantar el manual de organización para Industrial Magza S.A. de C.V.

#### 5.1.2. Hipótesis.

La aplicación del manual de organización en la empresa Industrial Magza S.A. de C.V. , ayudará a lograr sus objetivos institucionales, al permitir que cada integrante de la organización conozca su ubicación y actividades con el objeto de evitar duplicidad de funciones y coadyuvar a detectar necesidades de capacitación y planeación de los recursos humanos incluyendo la valorización de los puestos.

#### 5.1.3 Tipo de investigación.

Se realizó la investigación documental correspondiente a la bibliografía utilizada en este trabajo, así como la documentación proporcionada por Industrial Magza S.A de C.V. También se aplico la investigación de campo para obtener los datos específicos y observaciones necesarias en la organización y funcionamiento de la empresa.

---

## **C A S O   P R A C T I C O**

---

### **5.1.4. Variables.**

- a) Dependiente .- El funcionamiento de Industrial Magza S.A. de C.V.
- b) Independiente.- La aplicación del manual de organización.

### **5.1.5 Universo.**

Se determinó como universo el total de 12 puestos, que integran la estructura orgánica de Industrial Magza S.A. de C.V., para captar la información necesaria y realizar la integración del manual de organización, por lo que no fue necesario determinar una muestra de la Población.

**5.2 MANUAL DE ORGANIZACION PARA  
INDUSTRIAL MAGZA SA. de. C.V.**

INDICE

- 1.- Presentación.
- 2.- Historia de la empresa.
- 3.- Organigrama.
- 4.- Estructura funcional.
- 5.- Políticas generales.
- 6.- Descripción de puestos.

## C A S O   P R A C T I C O

---

### 5.2.1 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Descripción de los puntos con que deberá contar el manual de organización para Industrial Magza S.A. de C.V.

1.- Identificación:

Nombre del organismo social (empresa)

2.- Índice:

Hacer mención de las partes que integran el manual.

3.- Introducción:

Se le explica al usuario, lo que es el manual, la última vez que se haya realizado una modificación, información con respecto al ámbito de su aplicación, a quien se dirige, de que forma y en que momento se realizaran las actualizaciones, como utilizarlo, que cuente con un mensaje de la más alta autoridad.

3.1.- Propósitos básicos:

Describir lo que la empresa pretende lograr, a través del manual.

3.2.- Ambito de aplicación:

En esta etapa, hay que explicar en forma concreta los alcances del manual, el ámbito y propósito de aplicación.

3.3.- Como usar el manual:

Se les proporciona a los usuarios la información que requieran para utilizar adecuadamente el manual y cuando actualizarlo.

---

## CASO PRACTICO

---

### 4.- Antecedentes históricos:

Se hace mención del objeto para el que fue creada la empresa y como es que ha venido evolucionando a lo largo de la vida de la misma.

### 5.- Organigrama:

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, debe mostrar en forma esquemática la posición de las unidades administrativas que la integran, su relación, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría, nivel jerárquico.

### 6.- Estructura funcional:

Consiste en la descripción de las actividades inherentes a las unidades administrativas integradas a la estructura orgánica, para que cumplan en forma eficaz con sus objetivos.

### 7.- Políticas generales:

Se hace saber cual será la actitud de la dirección, para que conozcan el marco principal con el que se regirán todas las acciones, delimitando funciones y actividades.

### 8.- Descripción de puestos.

Es la descripción de las actividades que se desarrollan en cada uno de los puestos de la empresa, así como las responsabilidades y los requisitos que deben cubrir las personas para desempeñarlos.

---

## CASO PRACTICO

---

Hacer saber a cada individuo, miembro de la organización cuales serán sus objetivos específicos, con objeto de que estén perfectamente informados de lo que se espera de la unidad que se encuentra a su cargo, para poder encaminar sus esfuerzos al logro de los objetivos generales.

## C A S O   P R A C T I C O

---

### **5.2.2 PRESENTACION**

Industrial Magza S.A. de C.V.

El manual, es un documento en el cual se concentra las actividades en forma sistemática y ordenada con el objeto de comunicarle al personal las funciones, responsabilidades y limite de autoridad que les corresponde.

El manual deberá de ser actualizado por lo menos una vez al año ,o antes en caso que se presentase una contingencia.

Este manual facilitará la realización de sus actividades, evitando la duplicidad de funciones, errores, o bien la perdida de tiempo porque se desconociera a quien recurrir en un momento dado para solucionar alguna situación o acontecimiento que se presentara.

Cualquier modificación, en las actividades se deberá reportar de inmediato al director general, por medio del gerente administrativo, para que en su caso se efectuen las adecuaciones requeridas, con el fin de mantenerlo actualizado en forma permanente.

El manual va dirigido a los responsables de las diferentes áreas de la empresa y al personal en general, para que cuenten con la información básica en el desempeño de sus labores y responsabilidades.

---

## C A S O   P R A C T I C O

---

Industrial Magza busca en forma permanente el mejorar todos los ámbitos de su actuación, es por esto que en lo referente a su estructura orgánica, funciones y límites de autoridad se propuso elaborar e implantar el presente documento que si se utiliza y se actualiza de manera formal proporcionara beneficios para los integrantes de este organismo.

En razón a lo anterior exhorto a todos los que formamos parte de Magza a darle el uso correcto a nuestro manual de organización y aportar el mejor esfuerzo para alcanzar los objetivos institucionales.

### *HISTORIA DE LA EMPRESA*

El origen del negocio, data de los años sesentas, cuando a su fundador, le vino a la mente la idea de crear su propio negocio, mismo que requería de un nombre con el cual fuera identificado, este fue conformado, por las primeras letras del nombre y apellidos, (Miguel Angel Garza Zambrano, MAGZA) este negocio, comenzó brindando servicio a la industria en general, la compra y venta de motores eléctricos, bombas de agua, acoplamientos y todo tipo de accesorios que se le pudieran proveer a la industria, posteriormente se consiguieron algunas representaciones de destacadas marcas de productos de los Estados Unidos de América y se comenzaron a comercializar; frenos, embragues, cadenas y accesorios. El objeto del negocio, fue y ha sido, el generar utilidades y un bienestar para sus colaboradores y la comunidad.

La empresa se ha mantenido en constante evolución, ya que ha procurado

---

## C A S O   P R A C T I C O

---

---

distribuir productos de alta calidad y tecnología de punta, lo que le ha permitido mantener el liderazgo pese a las adversidades que se han presentado con el pasar de los años.

Hoy en día se vive una globalización de los mercados, apertura económica, la competencia es mayor, pero dependerá de cada uno de los que integramos Magza, el que se logren los objetivos en común. Es decir, continuar con la misión pese a todos los acontecimientos que se presenten, para seguir con la idea y el espíritu de su fundador. A medida que la empresa mejore, de inmediato se reflejara en los ingresos de cada uno de sus miembros. Esto por consiguiente beneficia a ustedes, sus familias, a la comunidad y en general a nuestro país.

## CASO PRACTICO

---

### 5.2.3 ORGANIGRAMA

#### ESTRUCTURA ORGANICA INDSUTRIAL MAGZA, S.A. DE C.V.



## C A S O P R A C T I C O

---

### 5.2.4 DESCRIPCION DE FUNCIONES

#### *ASAMBLEA DE ACCIONISTAS*

Provee los recursos financieros, económicos y sociales, así como define las estrategias generales de la empresa.

#### *DIRECCION GENERAL*

Planea, organiza, dirige y controla las actividades que se lleven a cabo dentro de todas las áreas de la estructura orgánica, investiga nuevas tecnologías y productos a nivel mundial y los obtiene para su comercialización, promueve la capacitación en todos los niveles, informa a la asamblea de accionistas el estado que guarda la empresa, planea las inversiones a corto, mediano y largo plazo.

#### *GERENCIA ADMINISTRATIVA*

- 1.- Efectúa la supervisión general de todas las áreas de la empresa.
  - 2.- Controla los movimientos bancarios y los saldos de la organización.
  - 3.- Mantiene informada a la dirección general de los movimientos y saldos.
  - 4.- Determina los pagos a los proveedores.
  - 5.- Analiza la cotización de divisas y realiza la transacción de compra más adecuada.
  - 6.- Da seguimiento a los compromisos de la empresa con los proveedores.
  - 7.- Determina los pagos a proveedores.
  - 8.- Verifica que el crédito y la cobranza se efectuen en base a los planes y términos establecidos.
  - 9.- Supervisa el buen uso y funcionamiento del sistema de computo.
-

## C A S O   P R A C T I C O

---

### *SUBGERENCIA DE VENTAS*

- 1.- Establece los pronósticos de ventas de la empresa.
- 2.- Determina los planes y programas de ventas.
- 3.- Efectúa el control de la clasificación y atención de clientes.
- 4.- Define políticas para la integración de cotizaciones.
- 5.- Establece el sistema de información de actividades de la competencia y propone tácticas de promoción.
- 6.- Analiza el comportamiento de los productos de la empresa en el mercado.
- 7.- Capacita a promotores de ventas e imparte seminarios a empresas.

### *SUBGERENCIA DE CREDITO Y COBRANZA*

- 1.- Establece el sistema de otorgamiento de crédito.
  - 2.- Planea y ejecuta las acciones de cobranza.
  - 3.- Establece las políticas para determinar los clientes morosos.
  - 4.- Efectúa la planeación y control de la distribución de mercancía.
  - 5.- Controla la documentación y las pólizas de seguros de las unidades de reparto.
  - 6.- Verifica que se realicen las actividades relacionadas al almacén.
-

## C A S O P R A C T I C O

---

### 5.2.5 POLITICAS GENERALES

- 1.- En forma permanente se deberán definir las alternativas de acción a seguir en la organización.
- 2.- Periódicamente se promoverá la impartición de seminarios de capacitación a todos los niveles.
- 3.- Todos Los días se informará al Director General, los saldos en instrumentos de inversión, así como de las transacciones a realizarse en divisas extranjeras.
- 4.- Toda factura, deberá contar con el pedido firmado y sellado por el cliente.
- 5.- Solamente se otorgara crédito a las personas que una vez analizadas, consideremos que son solventes económica y moralmente.
- 6.- Frecuentemente, se deberán de impartir pláticas de ventas y capacitación.
- 7.-Cada mes, se deberá de comparar el pronostico de ventas con los resultados obtenidos.
- 8.- Todos los fines de mes, se deberá de reportar a la Dirección General, las actividades de la competencia que nos pudieran afectar.
- 9.- Los registros contables deberán reflejar con oportunidad y exactitud las operaciones de la empresa.
- 10.- No podrán utilizar las unidades de reparto las personas que no esten facultadas. La autorización la dará la Gerencia Administrativa y deberá ser por escrito.
- 11.- El uso del reloj checador es para todos los empleados que estén en la nomina.

## **CASO PRACTICO**

---

12.- Solamente el Director General y el Gerente Administrativo estan facultados para autorizar los permisos de salida o ausencia al trabajo.

13.- Todo el personal, deberá de entrar a laborar, dirigirse a su estación de trabajo y al salir hacerlo por la parte de arriba de la oficina.

## **CASO PRACTICO**

---

### **5.2.6. DESCRIPCION DE PUESTOS**

- 5.2.6.1 .- Director General.
- 5.2.6.2 .- Gerente Administrativo.
- 5.2.6.3 .- Subgerente de Crédito y Cobranza.
- 5.2.6.4 .- Subgerente de Ventas
- 5.2.6.5 .- Encargado de Sistemas.
- 5.2.6.6 .- Auxiliar Contable, Recepción.
- 5.2.6.7 .- Ingeniero de Servicio..
- 5.2.6.8 .- Promotor de Ventas.
- 5.2.6.9 .- Almacenista
- 5.2.6.10.- Cobrador Repartidor.
- 5.2.6.11.- Auxiliar de Almacenista.
- 5.2.6.12.- Intendente.

## CASO PRACTICO

---



### Descripción del puesto:

Area: Dirección General.

Puesto: Director General.

Puesto del jefe inmediato: Asamblea de Accionistas.

Puesto que supervisa: Gerente Administrativo.

### *DESCRIPCION GENERICA:*

Es el encargado de planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades que se realicen dentro de la organización, investiga nuevas tecnologías y productos que sean posibles de ser comercializados, provee capacitación a diversas áreas, así como a los clientes, determina el mejor manejo de los recursos financieros, planea inversiones, mantiene informados a los miembros del consejo el estado que guarda la organización.

### *DESCRIPCION ANALITICA:*

- 1.- Determinar y proponer estrategias generales para la empresa.
- 2.- Planear el curso de acción a seguir de la organización.
- 3.- Determinar las inversiones más óptimas.
- 4.- Investiga nuevas posibilidades de mercado.

## C A S O P R A C T I C O

---

- 5.- Promover nuevas tecnologías.
- 6.- Promover el uso de nuevos equipos y sistemas de computo.
- 7.- Emplea diversas estrategias de mercadotecnia, proponerlas e implantarlas.
- 8.- Autorizar el ingreso de nuevos miembros a la organización mediante previo sistema de reclutamiento y selección.
- 9.- Supervisar que el funcionamiento de las diversas áreas de la estructura orgánica sea el óptimo.
- 10.- Implementar mejoras al sistema de almacenamiento.
- 11.- Planear la renovación del parque vehicular.
- 12.- Promover la capacitación a todos los niveles.

### ***REQUISITOS:***

**Escolaridad:** Licenciatura en administración, Diplomado en Mercadotecnia, Alta dirección, Conocimientos avanzados de Electrónica, Mecánica y Automatización, dominio del idioma Inglés 100%.

**Experiencia:** 5 años en puesto similar.

**Sexo:** Masculino

**Edad:** 30 años.

---

## CASO PRACTICO

---



### Descripción del puesto:

Area: Gerencia Administrativa.

Puesto: Gerente administrativo.

Puesto del jefe inmediato: Director general.

Puestos que supervisa: Subgerente de Ventas, Subgerente de Crédito y Cobranza, Encargado de Sistemas, Auxiliar Contable, Intendente.

### *DESCRIPCION GENERICA:*

Es el responsable de supervisar que las actividades de ventas, crédito y cobranza, sistemas, recepción e intendencia se lleven a cabo en armonía y con eficiencia y eficacia.

### *DESCRIPCION ANALITICA*

- 1.- Supervisar y coordinar las funciones de las áreas de la empresa.
  - 2.- Controlar las cuentas bancarias, así como los depósitos y retiros de efectivo.
  - 3.- Comunicarle al director general todos los días por la mañana el saldo en las cuentas bancarias.
  - 4.- Llevar un estricto control de las cuentas por pagar a nuestros proveedores.
-

## CASO PRACTICO

---

---

5.- Coordinar y supervisar la función de ventas, de la organización.

6.- Supervisar las actividades de crédito y cobranza, para que se desarrollen en base a los planes establecidos.

7.- Informar al director general todos los lunes y viernes, lo que se les debe a los proveedores, así como los pagos que se piensen realizar para cubrir dichas deudas.

8.- Realizar las transacciones de compra de divisas, para el pago de proveedores, buscando la mejor cotización de la moneda.

9.- Controlar gastos que realizan a través de la caja chica, generando un reporte del total de los mismos y su concepto.

10.- Verificar que el sistema de computo funcione adecuadamente, y proporcione todos los reportes necesarios.

11.- Supervisar las actividades relativas a los registros contables de la empresa.

12.- Revisar que las pólizas de seguros de la empresa estén vigentes.

13.- Supervisar y comprobar que las áreas de la empresa cuenten con la limpieza requerida.

### *REQUISITOS:*

Escolaridad: Licenciatura en administración, conocimiento del idioma Inglés en un 90%.

Experiencia: 5 años en puesto similar.

Sexo: Masculino o Femenino.

Edad: 30 años.

---

## CASO PRACTICO

---



Descripción del puesto:

Area: Crédito y Cobranza.

Puesto: Subgerencia de Crédito y Cobranza.

Puesto del jefe inmediato: Gerente Administrativo.

Puesto que supervisa: Almacenista, auxiliar de almacen y cobrador repartidor.

### *DESCRIPCION GENERICA:*

Es el encargado de elaborar las facturas, controlar los créditos, planear y realizar la cobranza, controlar la cartera de clientes, asignación de créditos, planeación y realización de las entregas de mercancía, así supervisa las actividades del almacen.

### *DESCRIPCION ANALITICA*

- 1.- Emplear el sistema de Cartera y Facturación.
  - 2.- Elaborar las facturas.
  - 3.- Controlar la cobranza en forma eficaz.
  - 4.- Determinar en que momento se le suspenden las entregas de material y la línea de crédito a los clientes que sean considerados morosos en sus pagos.
  - 5.- Controlar las unidades de reparto, llevar una bitácora por unidad.
-

## C A S O   P R A C T I C O

---

6.- Revisar que las pólizas de seguro se encuentren vigentes y generar la renovación en el momento en que sea requerido.

7.- Controlar el uso de las unidades de transporte, asignárselas a cada conductor, así como saber que día no circulan.

8.- Elaborar rutas de cobranza y reparto.

### *REQUISITOS:*

Escolaridad: Lic en Administración de Empresas o Contador Público.

Experiencia: 3 años en puesto similar.

Sexo: Femenino de preferencia.

Edad: 30 a 35 años.

## CASO PRACTICO

---



Descripción del puesto:

Area: Sistemas.

Puesto: Encargado de sistemas.

Puesto del jefe inmediato: Gerente administrativo.

Puesto que supervisa: Ninguno.

### *DESCRIPCION GENERICA:*

Es el responsable de que el sistema de computo funcione adecuadamente, que facilite el trabajo y que se obtengan los reportes necesarios, que se aproveche al máximo, vigilando que cada uno de los usuarios lo emplee adecuadamente.

### *DESCRIPCION ANALITICA*

- 1.- Conocer y manejar con facilidad los programas que se encuentren instalados en la computadora, tales como: Cuentas por cobrar, Inventarios, Facturación, Procesador de palabras Uniplex.
- 2.- Controlar y mantener la existencia de inventarios al día, así como la información en forma veraz y oportuna.
- 3.- Comprobar que todos los elementos (terminales, impresoras, teclados, etc) del sistema funcionen adecuadamente.

## C A S O   P R A C T I C O

---

---

4.- Verificar que los artículos que manejamos cuenten con los datos correctos y completos.

5.- Generar con la periodicidad requerida un respaldo de la información contenida en el sistema.

6.- Actualizar las listas de artículos (precios) cada que sea necesario.

7.- Dar de alta los (Juegos) que se integran de diversos componentes.

8.- Asistir a los promotores de ventas cuando requieran de información con respecto a precios y existencias.

9.- Asistir al personal del área de crédito y cobranza para el buen manejo del sistema.

### **REQUISITOS:**

**Escolaridad:** Carrera de comercio, capturista, conocimientos del idioma Ingles en un 70%.

**Experiencia:** 2 años.

**Sexo:** Femenino

**Edad:** 28 años.

## CASO PRACTICO

---



Descripción del puesto:

Area: Gerencia Administrativa.

Puesto: Auxiliar contable, recepcionista .

Puesto del jefe inmediato: Gerente Administrativo.

Puesto que supervisa: Ninguno.

### *DESCRIPCION GENERICA:*

Es el encargado de colaborar con la realización de los registros contables, así como controlar la actividad de pagos, y desempeñar funciones de recepcionista.

### *DESCRIPCION ANALITICA:*

- 1.- Elaboración de cheques y póliza, así como la colaboración de registros contables.
- 2.- Efectuar la recepción de contrarrecibos.
- 3.- Colaborar en el pago de proveedores.
- 4.- Llevar un estricto seguimiento de los gastos.
- 5.- Recibir, registrar y entregar los fax recibidos.
- 6.- Registrar todos los comunicados enviados por vía fax.
- 7.- Atender el conmutador.

## C A S O P R A C T I C O

---

- 8.- Recepción de clientes y visitantes.
- 9.- Seguir el procedimiento para contestar el teléfono.

### *REQUISITOS:*

Escolaridad: Carrera de comercio.

Experiencia: 2 años.

Sexo: Femenino.

Edad: 25 años.

## CASO PRACTICO

---



Descripción del puesto:

Area: Subgerencia de ventas.

Puesto: Promotor de ventas.

Puesto del jefe inmediato: Subgerente de ventas.

Puesto que supervisa: Ninguno.

### *DESCRIPCION GENERICA:*

Es el encargado de promocionar los productos, darlos a conocer a los clientes, colaborar en el diseño de sistemas, selección de equipos, levantar pedidos, es el mediador entre la empresa y el cliente, proporciona al cliente la información requerida y lo capacita.

### *DESCRIPCION ANALITICA:*

- 1.- Realizar visitas a clientes actuales y potenciales.
- 2.- Levantar pedidos a clientes.
- 3.- Asesorar al cliente en el uso óptimo de productos y sistemas.
- 4.- Determinar el potencial del territorio.
- 5.- Mantener informado al cliente de la disposición de nueva tecnología.
- 6.- Informar los tiempos de entrega, precios y condiciones de venta.

## C A S O P R A C T I C O

---

---

- 7.- Elaborar y proporcionar un reporte de visitas.
- 8.- Informar la actividad de la competencia en su territorio.
- 9.- Preparar y difundir platicas a los demás vendedores sobre temas relacionados a los productos.
- 10.- Atender a las citas preasignadas a la brevedad posible.

### *REQUISITOS:*

Escolaridad: Ingeniero en mecánica eléctrica, con conocimiento del idioma Ingles en un 60%.

Experiencia: 1 año.

Sexo: Masculino.

Edad: 25 años.

## CASO PRACTICO

---



Descripción del puesto:

Area: Subgerencia de Ventas.

Puesto: Ingeniero de servicio.

Puesto del jefe inmediato: Subgerente de ventas.

Puesto que supervisa: Ninguno.

### *DESCRIPCION GENERICA:*

Es el encargado de realizar las labores de cotización y reparación de equipos electrónicos y mecánicos, dar soporte técnico a clientes y promotores de ventas, colaborar en el diseño de sistemas, selección de equipos y puesta en marcha.

### *DESCRIPCION ANALITICA:*

- 1.- Proporcionar la asesoría y capacitación a clientes.
- 2.- Efectuar reparaciones a equipos electrónicos y mecánicos.
- 3.- Recibir, analizar, cotizar los servicios solicitados por los clientes.
- 4.- Colaborar en el diseño de dispositivos electrónicos.
- 5.- Colaborar en la promoción de ventas.
- 6.- Participar en el diseño, selección e implantación de sistemas.
- 7.- Analizar y evaluar los servicios proporcionados por la competencia.

## CASO PRACTICO

---

8.- Sugerir nuevos servicios a proporcionar a los clientes.

### *REQUISITOS:*

Escolaridad: Ingeniero en electrónica, con conocimientos del idioma Ingles en un 70%.

Experiencia: 1 año.

Sexo: Femenino de preferencia.

Edad: 25 años.

## CASO PRACTICO

---



Descripción del puesto:

Area: Crédito y Cobranza.

Puesto: Almacenista.

Puesto del jefe inmediato: Subgerente de Crédito y Cobranza.

Puesto que supervisa: Auxiliar del almacen.

### *DESCRIPCION GENERICA:*

Es el responsable de mantener la mercancía perfectamente clasificada, etiquetada, limpia y registrada en el sistema, mantener un estricto control de entradas y salidas de mercancía, control de catálogos, entrega de mercancía a clientes y repartidores.

### *DESCRIPCION ANALITICA:*

- 1.- Efectuar la revisión de los productos en el momento en que se reciban en el almacen.
- 2.- Etiquetar y marcar los productos recibidos en el almacen.
- 3.- Efectuar los registros en el sistema de los artículos recibidos.
- 4.- Mantener clasificados y ordenados los productos en el almacen.
- 5.- Supervisar las labores de los auxiliares de almacen.

## C A S O P R A C T I C O

---

- 6.- Cuidar que el almacén mantenga la limpieza requerida.
- 7.- Mantener un estricto control de entradas y salidas de mercancía.
- 8.- Mantener en perfectas condiciones físicas la mercancía.

### *REQUISITOS:*

**Escolaridad:** Media superior (preparatoria), cursos sobre manejo de inventarios.

**Experiencia:** 3 años.

**Sexo:** Masculino.

**Edad:** 30 a 40 años.

## CASO PRACTICO

---



Descripción del puesto:

Area: Crédito y Cobranza.

Puesto: Cobrador Repartidor.

Puesto del jefe inmediato: Subgerente de Crédito y Cobranza.

Puesto que supervisa: Ninguno.

***DESCRIPCION GENERICA:***

Es el encargado de que se lleve a cabo la cobranza y reparto de mercancía a los clientes, así como realizar actividades de mensajería.

***DESCRIPCION ANALITICA:***

- 1.- Entregar la mercancía con oportunidad y atención.
- 2.- Tramitar revisión y cobro de facturas.
- 3.- Mantener las unidades de reparto limpias y en buen estado y que cuenten con los documentos requeridos para circular.
- 4.- Reportar su ubicación en forma periódica.
- 5.- Efectuar operaciones bancarias que le sean encomendadas.

## CASO PRACTICO

---

**REQUISITOS:**

**Escolaridad:** Educación media (preparatoria).

**Experiencia:** 2 años.

**Sexo:** Masculino.

**Edad:** 30 años.

## CASO PRACTICO

---



### Descripción del puesto:

Area: Crédito y Cobranza.

Puesto: Auxiliar de almacenista.

Puesto del jefe inmediato: Almacén.

Puesto que supervisa: Ninguno.

### DESCRIPCION GENERICA:

Colaborar con el almacenista en las actividades de clasificación, etiquetado y acomodo de la mercancía.

Es el encargado de llevar a cabo las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo, así como nuevas instalaciones que sean requeridas.

### DESCRIPCION ANALITICA:

- 1.- Efectuar el acomodo de la mercancía en los anaqueles.
- 2.- Participar en la etiquetado y marcaje de los artículos recibidos.
- 3.- Colaborar en las funciones complementarias del almacén.
- 4.- Efectuar todo lo relacionado a mantenimiento eléctrico, mecánico, pintura y de plomería dentro de la empresa.
- 5.- Elaboración de trabajos de paileria, herrería y soldadura.

## **C A S O   P R A C T I C O**

---

6.- Mantener en orden los artículos almacenados y el área de trabajo .

**REQUISITOS:**

**Escolaridad:** Preparación media (preparatoria).

**Experiencia:** 2 años.

**Sexo:** Masculino.

**Edad:** 30 a 40 años.

## CASO PRACTICO

---



Descripción del puesto:

Area: Gerencia Administrativa.

Puesto: Intendente.

Puesto del jefe inmediato: Gerente administrativo.

Puesto que supervisa: Ninguno.

***DESCRIPCION GENERICA:***

Es el encargado de realizar las actividades de limpieza de todas las áreas del interior y el frente (acera) del inmueble.

***DESCRIPCION ANALITICA:***

- 1.- Mantener la limpieza de las áreas de la empresa.
- 2.- Limpiar los equipos de oficina.
- 3.- Realizar la limpieza de las áreas de almacenamiento.
- 4.- Limpiar la acera de la empresa.
- 5.- Limpieza de los sanitarios.
- 6.- Controlar y abastecer todos los implementos de limpieza.

## C A S O P R A C T I C O

---

**REQUISITOS:**

Escolaridad: Secundaria.

Experiencia: 1 año.

Sexo: Femenino.

Edad: 25 a 40 años.

---

## ***CONCLUSIONES***

---

## CONCLUSIONES

---

Como se manifestó anteriormente en este trabajo, la situación económica, política y social de nuestro país en la actualidad, requiere de empresas que busquen estar a la vanguardia en estrategias comerciales y administrativas que les permitan visualizar los diversos escenarios en los que estarán inmersas a corto mediano y largo plazo.

Para elegir el camino a seguir, considerando los diversos escenarios, las organizaciones deben de apoyarse en los conocimientos administrativos para que su evolución sea de manera planeada y formal que las lleve a alcanzar los fines predeterminados y la misión de la empresa.

Como sabemos la Administración a través del tiempo, ha ido generando una gran cantidad de nuevas técnicas entre las que se encuentran la Administración por Objetivos, Justo a Tiempo, Calidad Total, etc., sin embargo, estas no deben elegirse e implantarse simplemente por moda o por una decisión al azar, ya que esto puede crear más problemas que beneficios a la organización.

Como consecuencia Industrial Magza S.A. de C.V., ha decidido iniciar el camino de la modernidad empleando en primera instancia una técnica básica que le permita crear los cimientos para los cambios que pretende implantar; dicha técnica es el empleo del Manual de Organización, mismo que de inmediato representara para los empleados una idea firme y clara de que están laborando e una empresa formal y organizada.

## CONCLUSIONES

---

Por otra parte el Manual de Organización es de gran ayuda para identificar cuales son los procedimientos que se necesitan implantar, para detectar necesidades de capacitación, para definir el perfil de las personas que ocupan los puestos de la institución, ayuda al reclutamiento y selección y sirve como uno de los medios de comunicación entre la dirección y el personal.

Con la implantación del Manual de Organización en Industrial Magza S.A. de C.V., se evitará la duplicidad de funciones, se puntualizarán las actividades y responsabilidades que corresponden a cada uno de los puestos que la integran, con lo que se obtendrán mejores resultados y el aprovechamiento de los recursos financieros, humanos y materiales.

Para que el Manual de Organización realmente proporcione los beneficios que se esperan de el, es fundamental que se mantenga actualizado y se conozca por todo el personal, ya que de otra manera, se convertiría en u documento obsoleto e innecesario.

---

## **BIBLIOGRAFIA**

---

## BIBLIOGRAFIA

---

Fernandez Arena José Antonio.

El proceso Administrativo.

Ed. Jus, México, 1965.

Hampton David R.

Administración.

Ed. Mc Graw Hill, México, 1994.

Hichs Herbert G. y Gullett Ray C.

Administración.

Ed. Cia Editorial Continental, México, 1989.

Kast Fremont E. y Rosenzweig James E.

Administración en las organizaciones, enfoque de sistemas y contingencias.

Ed. Mc Graw Hill, México, 1990.

Koontz Harold y Werich Heinz.

Administración, una perspectiva global.

Ed. Mc Graw Hill, México 1994.

Magginson Leon C., Mostley Donald C. y Pietri Paul C. Jr.

Administración, Conceptos y Aplicaciones.

Ed. Cia Editorial Continental, México, 1988.

## BIBLIOGRAFIA

---

Munch Galindo Lourdes y García Martínez.

Fundamentos de Administración.

Ed. Trillas, México, 1993.

NAFINSA.

La micro, pequeña y mediana empresa.

Tomo 7. Biblioteca de la micro pequeña y mediana empresa. México, 1993.

NAFINSA.

Propuestas de acción para impulsar el desarrollo competitivo de la micro, pequeña y mediana empresa.

Tomo 8. Biblioteca de la micro pequeña y mediana empresa. México, 1995.

Reyes Ponce Agustín.

Administración de Empresas, Teoría y Practica, primera y segunda parte. Ed. Limusa, México, 1988.

Robbins Stephen P.

Administración Teoría y Practica.

Ed. Prentice Hall, México, 1990.

Rodríguez Valencia.

Como elaborar y usar los manuales administrativos.

Ed. ECASA, México, 1989.

---

## BIBLIOGRAFIA

---

Stoner James A.F. y Carles Wankel.  
Administración.  
Ed. Prentice Hall, México, 1989.

Stoner James A.F. y Freeman Edward R.  
Administración.  
Ed. Prentice Hall, México, 1989.