

6  
Lej



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE  
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN

IMPLANTACION Y DESARROLLO DE UN MANUAL  
DE ORGANIZACION PARA OPTIMIZAR LOS  
RECURSOS CON LOS QUE CUENTA UNA  
EMPRESA DE RENOVACION DE LLANTAS.

T E S I S  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
ROCIO GUADALUPE ARROYO MORENO

ASESOR: LAE CARLOS MATIAS ARMAS.

CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO.

1999



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

200/1



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE  
EXÁMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de: **TESIS**

"Implantación y desarrollo de un Manual de Organización  
para optimizar los recursos con los que cuenta una  
empresa de renovación de llantas."

que presenta la pasante: Arroyo Moreno Rocío Guadalupe.  
con número de cuenta: 9104911-1 para obtener el TÍTULO de:  
Licenciada en Administración.

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO

A T E N T A M E N T E.

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de Méx., a 25 de Noviembre de 1996

PRESIDENTE

LAE. CARLOS MATIAS ARMAS

VOCAL

L.A. JORGE JOAQUIN ASPEITIA SALAZAR

SECRETARIO

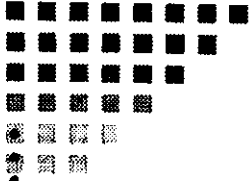
L.A. SANDRA LUZ GONZALEZ LOPEZ

PRIMER SUPLENTE

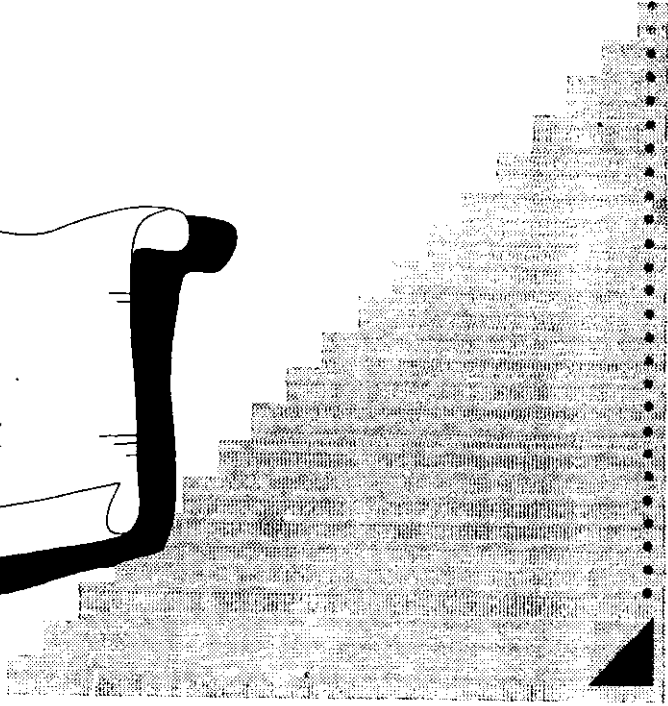
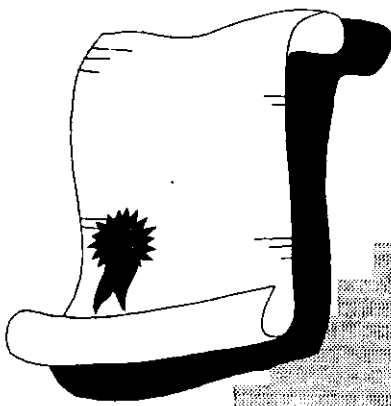
L.A. DOLORES GUTIERREZ FLORES

SEGUNDO SUPLENTE

LAT. MA. DE LA LUZ ESTRADA RAMIREZ



# AGRADECIMIENTOS





***A DIOS:***

Que mejor manera de expresarte todo mi agradecimiento por todas las bendiciones que has mandado a mí y mi familia desde que tengo uso de razón ofreciéndote la oración que nos has enseñado:

Padre nuestro  
que estás en el cielo,  
santificado sea tu nombre  
venga a nosotros tu reino,  
hágase señor tu voluntad  
en el cielo como en la tierra  
danos hoy nuestro pan de cada día,  
perdona nuestras ofensas como  
nosotros también perdonamos a los que nos ofenden,  
no nos dejes caer en tentación  
y líbranos de todo mal

A M É N



Señor, dame fuerza para cambiar los que sí puedo cambiar.  
Dame amor para aceptar los que no puedo cambiar.  
Y dame sabiduría para distinguir la diferencia.



### **A MI PAPÁ IGNACIO:**

Es muy importante para mí el saberte cerca, contar contigo más allá de la relación fraternal que podamos tener por ser tú quien me dio la vida, el cariño que me brindas se funda en algo más profundo, respeto y confianza, admiración y entereza, por ser un ejemplo a seguir.

También quiero que sepas que siento un gran orgullo porque seas mi papá, te agradezco todos los esfuerzos que hiciste sin escatimar gastos y por todos los detalles que has tenido conmigo.

GRACIAS, ¡TE QUIERO MUCHO!

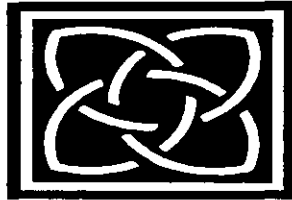
### **A MI MAMÁ GENOVEVA:**

Agradezco a Dios que tu seas mi mamá..... Las bendiciones del Señor cubren mi vida porque tú estás conmigo, cada vez que necesito tu apoyo incondicional, confiar en alguien y sentir un momento de comprensión, sé que tú siempre estás dispuesta a escucharme y brindarme lo mejor de ti.

El amor más puro que Dios pudo crear lo he conocido contigo. Mamá deseo que siempre lleguen a ti todas las bendiciones del cielo.

GRACIAS, ¡TE QUIERO MUCHO!





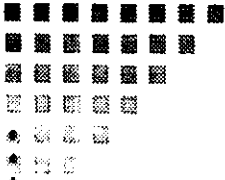
### **A MI ASESOR:**

No existe manera de poderle agradecer a una persona que dedica su tiempo incondicionalmente y desinteresadamente a ayudar a jóvenes a superarse día con día. Gracias Profesor porque usted es una parte muy importante para el logro de muchas ilusiones y sueños, de alegrías y metas en la vida de muchos jóvenes.

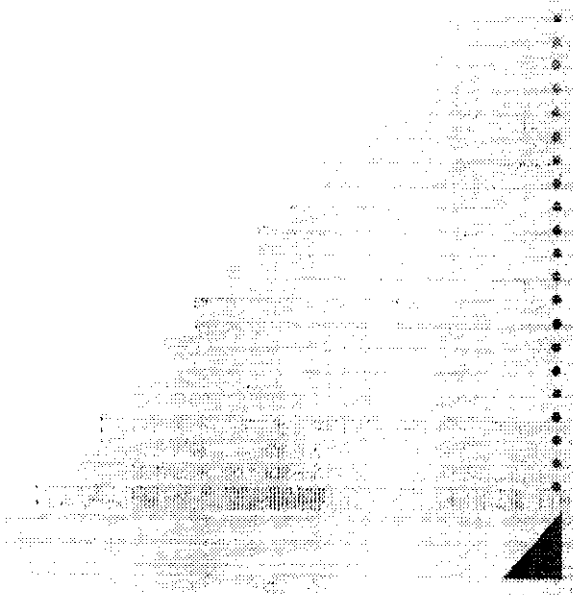
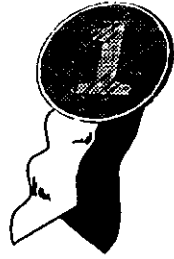
Gracias por compartir inclusive una parte de su vida con nosotros y sólo le quiero recordar que en mi encontrará siempre a una persona con la que puede contar y espero poder seguir contando con su valiosa amistad como hasta ahora.

MIL GRACIAS.





# RESEARCH-TECHNOLOGY







UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**ESPECIALMENTE**

**A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**POR SER SIN LUGAR A DUDAS LA PAUTA PARA LA  
FORMACIÓN PROFESIONAL POR EXCELENCIA DE MUCHOS  
JÓVENES CON GANAS DE TRIUNFAR EN LA VIDA.**





**AL JURADO:**

**LAE. CARLOS MATÍAS ARMAS**

**L.A. JORGE JOAQUÍN ASPEITIA SALAZAR**

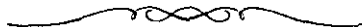
**L.A. SANDRA LUZ GONZÁLEZ LÓPEZ**

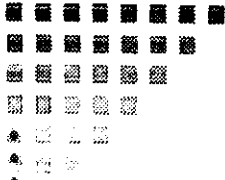
**L.A. DOLORES GUTIERREZ FLORES**

**LAI. MA. DE LA LUZ ESTRADA RAMÍREZ**

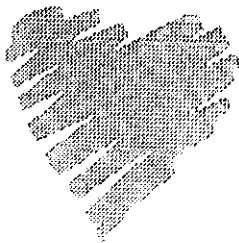
**POR REPRESENTAR EL ESPÍRITU UNIVERSITARIO EN CADA  
EXAMEN PROFESIONAL CON TODO EL EMPEÑO Y EXPERIENCIA  
QUE HAN OBTENIDO, CON ELLO HACIENDO QUE EL PRESTIGIO DE  
NUESTRA UNIVERSIDAD COMO SU LEMA BRILLE CADA VEZ MÁS.**

***"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU".***





# DEDICATORIAS



Faded, illegible text, likely a dedication or list of names, located in the lower right quadrant of the page. The text is too light to read accurately but appears to be organized in a list-like format.

*A Dios:*

*Por darme la oportunidad de vivir, por cuidarme y dirigir todas las actos de mi vida, y sobre todo por ser siempre la luz que ha iluminado mi camino. Bendita seas por siempre.*



*A mi padre Ignacio:*

*No tengo palabras para agradecerte y expresarte todo lo que tú significas en mi vida, eres el mejor papá que Dios me pudo dar. Gracias por todo el apoyo, la confianza y la fe que siempre has tenido en mí y que espero nunca defraudar. Gracias también porque nosotros tu familia siempre hemos sido lo más importante para ti.*

*A mi madre Genoveva:*

*La ternura, comprensión, apoyo y confianza que desde siempre me has brindado es un tesoro muy grande que ya siempre te agradeceré, eres una mujer única y le pido a Dios que te cuide y te retribuya todo el amor que día con día regatas a tus seres queridos. Gracias por todo lo que me has dado incondicionalmente y sabes? Eres junto con mi papá lo mejor que me ha sucedido.*

*A ambos les quiero recordar que todo lo que soy ha sido por ustedes y todo lo que quiero ser, será por ustedes. Espero algún día poderles retribuir todo lo que ustedes me han dado. Muchas Gracias.*

*Los Quiero Muchísimo.*

*A mis Hermanas:*

*Ignacia, Silvia, Javier, José Manuel y Marco Antonio.*

*Ya que han sido el ejemplo a seguir y el apoyo incondicional que en mi formación profesional he tenido, gracias por enseñarme a valerme preferentemente por mí misma. Espero que podamos llevar una relación mucho mejor de la que ahora llevamos sobre todo con comunicación.*

*Los quiero mucho.*



*A mis Abuelos:*

*Ignacia Arroyo †, Enequina Zepeda †  
Anastasia Morena †, Juquita Romero †*

*Aunque ya no estén en este mundo, su espíritu siempre ha representado una parte muy importante en nuestra familia.*



*A mi Asesor, L.A.E. Carlos Matías Armas*

*Es importante contar con una persona que no es de tu familia pero que cree en ti y te ayuda a salir adelante. Profesor, gracias por su apoyo incondicional, por sus llamadas de atención y por toda la confianza que hasta ahora ha depositado en mí. Por ello le dedico también este trabajo porque éste esfuerzo también fue suyo.*

*A la Familia Lima Palacios:*

En especial al Sr. Juan Lima y la Sra. Leonila Palacios, por permitirme compartir por algún tiempo su casa y su familia como si fuera la mía.



*A la Familia Lima Serrano:*

Muy especialmente al Sr. Miguel Lima y la Sra. Lourdes Serrano, por el apoyo incondicional que me brindaron para la realización de ésta tesis.

A ambas familias les agradezco su ayuda y sencillez que las caracteriza. Y en general, a la Sra. Carmen de Lima y la Familia Lima Martínez: Víctor, Roberto, José Luis y José María.



*A mi prima Irene:*

Hemos pasado tantas cosas juntas, buenas y malas pero lo más importante es que éstas cosas las superamos y nos han servido para conocernos y unirnos más, gracias por ser más que mi prima, una verdadera amiga.



*A mis compañeras de la Renovadora:*

Heriberto, Ana, Néctor y Sergio.

Aunque no me conocen, me aceptaron y me ayudaron desinteresadamente, gracias por convivir conmigo toda este tiempo, por tener tanta optimismo y contagiarme de él, tengo poco de conocerlas pero a personas como ustedes son fáciles de apreciar.

*A Jessica, Luis, Ricardo y Arturo:*

*Algo que les caracteriza, es saber escuchar, decir las palabras en el momento preciso y apoyar siempre a las personas para seguir adelante, ustedes fueron muy importante para este logro. Gracias por estar conmigo tantos años y espero seguir contando con su amistad.*



*A Margarita:*

*Sabes lo mucho que te aprecia y sobre todo quiero darte las gracias por respetar mucho mis decisiones y seguir siendo mi amiga, por escucharme y estar conmigo en momentos cruciales, espero que esta bonita amistad dure muchísima tiempo. TQM.*



*A Evelyn, Ericka y Fabiola*

*Ustedes han sido algo muy pero muy especial, siempre las recordaré y cuento con que nuestra amistad siga tan sólida como ha sido desde que nos conocimos. Las quiero muchísima.*



*A Adeli:*

*Tu ha contribuido con la realización de esta tesis, con sus consejos, lealtad, con muchas favores que me hiciste pero sobre todo con confianza y verdad. TQM.  
Gracias por su amistad.*

*A Silvia, Roberto, Pilar y Gerardo.*

*Por regalarme su amistad día con día por tantos años y espero seguir contando con ustedes, como ustedes pueden seguir contando conmigo en todo momento.*



*Al Sr. Bernabé Moreno.*

*Le agradezco mucho el apoyo que me ha dado para la realización de este trabajo.*



# Í N D I C E

	Pág.
Planteamiento del Problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES DE LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes de la Administración	4
1.2 Definición de Administración	5
1.3 Conceptos de Administración	6
1.4 Proceso Administrativo	7
1.4.1 Elementos del Proceso Administrativo	7
1.5 Características de la Administración	14
1.6 La Organización como parte Fundamental de la Empresa	17
1.6.1 División del trabajo	19
1.6.1.1 Etapas de la División del Trabajo	21
1.6.1.1.1 Jerarquización	21
1.6.1.1.2 Departamentalización	23
1.6.1.1.3 Descripción de Funciones y Obligaciones	27
1.6.1.1.3.1 Análisis de Puestos	28
1.6.1.1.3.2 Organigramas	30
1.6.1.1.3.3 Manuales Administrativos	33
1.6.1.1.3.4 Diagrama de Procedimientos de Flujo	33
1.6.1.1.3.5 Carta de Distribución del Trabajo o de Actividades	34
1.6.2 Coordinación	35

	<b>Pág.</b>
<b>CAPÍTULO 2 MANUALES ADMINISTRATIVOS</b>	36
2.1 Manuales Administrativos	37
2.2 Antecedentes de los Manuales Administrativos	37
2.3 Concepto de Manual	39
2.4 Formato e Índice de los Manuales	41
2.5 El Manual como Medio de Comunicación	41
2.6 Objetivos de los Manuales	43
2.7 Los Manuales Administrativos en las Organizaciones Pequeñas y Medianas	44
2.8 Posibilidades y Limitaciones de los Manuales Administrativos	45
2.9 Clasificación de los Manuales	46
2.9.1 Por su Contenido	48
2.9.2 Por su Función Específica	50
2.9.3 Por su Ámbito de Aplicación	52
2.9.3.1 General	53
2.9.3.2 Específico	54
2.10 Manual de Organización	55
2.10.1 Objetivos del Manual de Organización	56
2.10.2 Importancia del Manual de Organización	57
<b>CAPÍTULO 3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE UNA PEQUEÑA EMPRESA LLANERA</b>	59
3.1 Historia de la Empresa	60
3.2 Actividad o Giro de la Empresa	63
3.3 Magnitud de la Empresa	65
3.4 Objetivos Generales de la Empresa	67
3.5 Organigrama de la Empresa	68
3.6 Proceso de Producción de la Empresa	69
3.7 Servicios que la Empresa proporciona a sus Clientes	71

	Pág.
<b>CAPÍTULO 4. METODOLOGÍA EMPLEADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.</b>	75
4.1 Análisis Preliminar	76
4.2 Plan de Trabajo	78
4.3 Preparación de los Instrumentos de Investigación	81
4.4 Recopilación de la Información	83
4.5 Clasificación y Análisis de la Información	85
4.6 Elaboración de la propuesta del Manual de Organización	88
4.7 Revisión de la Propuesta y Modificaciones Sugeridas	93
4.8 Aprobación Definitiva de la Propuesta del Manual	94
4.9 Implantación del Manual	95
4.10 Establecimiento de un programa de Actualización	97
<b>CAPÍTULO 5. PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE "RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V."</b>	101
✦ Identificación	102
✦ Índice	103
✦ Introducción	104
✦ Objetivos del Manual	106
✦ Alcance	108
✦ Como Usar el Manual	109
✦ Antecedentes	111
✦ Legislación	115
✦ Funciones	116
✦ Visión	117
✦ Misión	118
✦ Objetivos Generales	119

	<b>Pág.</b>
✚    Objetivos Particulares	120
✚    Estructura Orgánica	123
✚    Organigrama	125
✚    Descripción de Puesto	126
✚    Directorio	197
Conclusiones	200
Anexos	202
Sugerencias	233
Glosario	235
Bibliografía	238

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

*¿Porqué es indispensable que una empresa cuente  
con un Manual de Organización para su buen  
funcionamiento?*

## **OBJETIVO GENERAL**

*Proporcionar una herramienta de apoyo que auxilie el logro de los objetivos generales y particulares de la Renovadora de Llantas.*

## ***HIPÓTESIS***

*El establecimiento de un Manual de Organización  
ayudará a obtener una administración más  
completa y eficiente en la empresa.*

## INTRODUCCIÓN

*Debido a la desestabilización económica, política y social en la que se encuentra México en varias décadas; desempleo, problemas políticos, delincuencia, etc., es necesario que las empresas cuenten con un ente económico eficaz que les permita lograr un desarrollo que de por resultado una situación de mayor bienestar, utilidades para la empresa como para las personas que laboran en ella, y con ello beneficiar a las familias de los mismos logrando de esta manera un desarrollo más eficiente en su país.*

*La organización es la clave para el desarrollo de cualquier empresa o país, por lo cual es de vital importancia la existencia de un Manual de Organización. Es muy notable que en la administración pública y privada exista la duplicidad de autoridad y de funciones, por no existir instrumentos administrativos que establezcan los niveles jerárquicos, la línea de autoridad y la responsabilidad de cada unidad administrativa que conforma al ente económico*

*Esto se vuelve más crónico a medida que las empresas aumentan el volumen de sus operaciones o cuando alguna de éstas las automatizan, tal es el caso de la empresa "Renovadora de Llantas Hermanos Martínez S.A de C.V.", ya que la mayoría de sus operaciones mecánicas pasan a ser automatizadas, tomando en consideración que dicha empresa a estado laborando sólo con conocimientos empíricos, y a medida que ésta ha venido creciendo, sus problemas han sido cada vez*



*mayores por la falta de instrumentos o técnicas administrativas que auxilien a su personal en el conocimiento de sus funciones.*

*Es por ello que el funcionamiento de toda empresa debe estar plasmado por escrito con el objeto de proporcionar al personal integrante de la misma, conocimiento sobre como desarrollar sus actividades, ante quién es responsable de su trabajo, cuál es la línea de autoridad que se debe seguir y las funciones a realizar en su puesto, entre otras cosas que se presentarán en la elaboración de ésta tesis.*

# Capítulo 1

## Aspectos Generales de la Administración



## 1.1 ANTECEDENTES DE LA ADMINISTRACIÓN

*Para comprender el significado de la administración, es necesario efectuar una breve revisión histórica de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.*

*Desde que el hombre apareció en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible; para ello, ha utilizado en cierto grado la administración.*

*En la época primitiva, al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas. En el periodo agrícola, el crecimiento demográfico obligó a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y, en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración.*

*Otra época muy importante fue la Revolución Industrial que se caracterizó por la aparición de diversos inventos y descubrimientos, sin embargo, la administración siguió a careciendo de bases científicas, fue entonces hasta el siglo XX donde hubo un gran desarrollo tecnológico e industrial y, consecuentemente, por la consolidación de la*

*administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican a esta disciplina.*

*En la actualidad, la administración se aplica en cualquier actividad organizada: Desde la realización de un evento deportivo hasta el lanzamiento de un cohete interestelar, siendo imprescindible para el buen funcionamiento de cualquier organismo social.*

## **1.2 DEFINICIÓN DE ADMINISTRACIÓN**

*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 de "minister", es pues, opuesta a la de "magister" de "magis" comparativo de superioridad.*

### 1.3 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

*“Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social”<sup>1</sup>*

*“La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas”<sup>2</sup>*

*“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”<sup>3</sup>*

*“Es el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logren eficientemente los objetivos seleccionados”<sup>4</sup>*

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín. Administración Moderna. Ed. LIMUSA 1990 P. 14

<sup>2</sup> Stoner, James. Administración. Ed. PRENTICE HALL. 1989. P. 4

<sup>3</sup> Fernández Arena, José Antonio El Proceso Administrativo. Ed. DIANA. 1991. P. 111

<sup>4</sup> Koontz, Harold, Weihrich, Heinz. Administración. Ed. MCGRAW HILL. 1990 P. 4

## **1.4 PROCESO ADMINISTRATIVO**

*Citando el criterio de Agustín Reyes Ponce, el Proceso Administrativo es:*

*“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”*

### **1.4.1 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO**

*Desde un punto de vista meramente conceptual, metodológico y con el fin de estudiar, comprender y aplicar mejor la administración, es conveniente y lógico separar aquellos elementos que en una circunstancia dada pueden predominar, porque de esa manera se pueden establecer mejor sus etapas, principios, reglas y técnicas.*

*Se entiende por elementos de la administración y de acuerdo con la terminología usada por Fayol, “Los pasos o etapas básicas a través de los cuales se realiza aquella”.*

*A continuación se detallarán dichos elementos esquematizando:*

*Preguntas.*

*Conceptos.*

*Etapas.*

*Principios.*

*Reglas.*

*Técnicas.*

<b>FASE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>PREGUNTA</b>
M E C Á N I C A	<i>Previsión</i>	<i>¿Qué puede hacerse?</i>
	<i>Planeación</i>	<i>¿Qué se va a hacer?</i>
	<i>Organización</i>	<i>¿Cómo se va a hacer?</i>
D I N Á M I C A	<i>Integración</i>	<i>¿Con qué se va a hacer?</i>
	<i>Dirección</i>	<i>Ver que se haga</i>
	<i>Control</i>	<i>¿Cómo se ha realizado?</i>

FUENTE. DISEÑO DEL AUTOR

<b>FASE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>CONCEPTO</b>
<b>M E C Á N I C A</b>	<i>Previsión</i>	Es el elemento de la administración en el que, con base a las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que nos permitirán realizar los objetivos de esa misma empresa
	<i>Planeación</i>	Fija el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de unidades necesarias para su realización.
	<i>Organización</i>	Es la estructuración técnica de las relaciones que debe 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.
<b>D I N Á M I C A</b>	<i>Integración</i>	Integrar, es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo
	<i>Dirección</i>	Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.
	<i>Control</i>	Es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes

FUENTE: DISEÑO DEL AUTOR



<b>FASE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>ETAPAS</b>
M E C Á N I C A	<i>Previsión</i>	<i>Objetivos Investigaciones Cursos Alternativos</i>
	<i>Planeación</i>	<i>Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos</i>
	<i>Organización</i>	<i>Funciones Jerarquías Obligaciones</i>
D I N Á M I C A	<i>Integración</i>	<i>Reclutamiento Selección Introducción Desarrollo Integración de las personas y cosas</i>
	<i>Dirección</i>	<i>Autoridad Comunicación Supervisión</i>
	<i>Control</i>	<i>Establecimiento de Normas Operación de Controles Interpretación de Resultados Utilización de los mismos</i>

FUENTE: DISEÑO DEL AUTOR

<b>FASE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>PRINCIPIOS</b>
<b>M E C Á N I C A</b>	<i>Previsión</i>	<i>Previsibilidad Objetividad Medición</i>
	<i>Planeación</i>	<i>Precisión Flexibilidad Unidad</i>
	<i>Organización</i>	<i>Especialización Unidad de Mando Equilibrio de Autoridad- Responsabilidad Equilibrio de Dirección-Control</i>
<b>D I N Á M I C A</b>	<i>Integración</i>	<i>INTEGRACIÓN DE PERSONAS De la Adecuación de Hombres y Funciones De la Provisión de Elementos Administrativos De la Importancia de la Introducción Adecuada INTEGRACIÓN DE COSAS Del Carácter Administrativo de esta Integración Del Abastecimiento Oportuno De la Instalación y Mantenimiento De la Delegación y Control</i>
	<i>Dirección</i>	<i>De la Coordinación de Intereses De la Impersonalidad del Mando De la Vía Jerárquica De la Resolución de Conflictos Del Aprovechamiento de Conflictos</i>
	<i>Control</i>	<i>De Carácter Administrativo del Control De los Estándares Del Carácter Medial del Control Del Principio de Excepción</i>

FUENTE: DISEÑO DEL AUTOR

<b>FASE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>REGLAS</b>
<b>M E C Á N I C A</b>	<i>Previsión</i>	<i>Fijación del Objetivo Reglas Positivas Reglas Negativas De Investigación De Cursos Alternativos de Acción</i>
	<i>Planeación</i>	<i>Sobre Políticas De su Fijación De su Difusión De su Coordinación De su Revisión Periódica De los procedimientos Fijarse por escrito y no duplicarse Revisarse Sobre los Programas y Presupuestos</i>
	<i>Organización</i>	<i>División de funciones Unidades de Organización ¿Qué? ¿Quién? ¿Dónde? Las realizará</i>
<b>D I N Á M I C A</b>	<i>Integración</i>	<i>Del Reclutamiento De la Selección De la Introducción Del Desarrollo</i>
	<i>Dirección</i>	<i>Sobre el Mando o Autoridad Tiene tres características: Estructural Técnica Moral</i>
	<i>Control</i>	<i>El control sigue los siguientes pasos: Estructurar medios de control Operar y recolectar datos Interpretación y valoración de datos Busca el control más estratégico Sirve para corregir, mejorar, replantear, motivar al personal y ver que las cosas se hagan bien. Los controles deben ser flexibles Los controles deben ser claros para las personas que los usan</i>

FUENTE: DISEÑO DEL AUTOR

<b>FASE</b>	<b>ELEMENTO</b>	<b>TÉCNICAS</b>
<b>M E C Á N I C A</b>	<i>Previsión</i>	<i>Investigación de Mercados</i> <i>Investigación de Operaciones</i> <i>Observación (hechos, registros y experimentos)</i>
	<i>Planeación</i>	<i>Manuales (De Objetivos y políticas, Departamentales, Del empleado, De organización)</i> <i>Diagramas de proceso y su flujo</i> <i>Gráficas (Gantt)</i> <i>Programas</i> <i>Otros Sistemas (Pert, Ramps, CPM)</i>
	<i>Organización</i>	<i>Lineal o Militar</i> <i>Funcional y/o de Taylor</i> <i>Lineal y Staff</i>
<b>D I N Á M I C A</b>	<i>Integración</i>	<i>Hoja de solicitud</i> <i>Entrevista</i> <i>Entrenamiento</i> <i>Capacitación</i> <i>Formación</i> <i>Calificación de Méritos</i> <i>Evaluación de Puestos</i>
	<i>Dirección</i>	<i>De Mando (Disciplinas positivas y negativas, Recompensas)</i> <i>De la Coordinación (Quejas, Sugerencias, Comités)</i> <i>De la Comunicación (Memorandums, Cartas, Circulares)</i> <i>De la Decisión (Gráficas, Arbol de Decisiones)</i>
	<i>Control</i>	<i>Para cada área funcional hay técnicas de control:</i> <i>Mercadotecnia (Investigación de Mercados, Publicidad, etc.)</i> <i>Producción (Control de Calidad, Tiempos y Movimientos, etc.)</i> <i>Finanzas (Auditorías Externas e Internas, Costos, etc.)</i> <i>Generales (Reportes o Informes del Gerente, Al Consejo de Administración, etc.)</i>

FUENTE: DISEÑO DEL AUTOR

## 1.5 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Según Henry Fayol, las características de la administración son:

### 1. Destaca la Universalidad de la Administración.

*La administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda actividad de grupos, ya sea "La casa", "Los negocios" o "El gobierno" y que, por lo mismo es universal.*

### 2. Conceptualiza el primer Proceso Administrativo.

- ☞ Previsión
- ☞ Organización
- ☞ Dirección
- ☞ Coordinación
- ☞ Control

### 3. Establece 14 importantes Principios Administrativos.

- \* División del trabajo
- \* Autoridad y Responsabilidad
- \* Disciplina
- \* Unidad de Mando
- \* Unidad de Dirección

- \* *Subordinación del Interés Individual General*
- \* *Justa Remuneración*
- \* *Centralización vs Descentralización*
- \* *Jerarquía*
- \* *Orden*
- \* *Equidad*
- \* *Estabilidad del personal*
- \* *Iniciativa*
- \* *Espíritu de Grupo o Unión del Personal.*

**4. Destaca la importancia de la enseñanza de la Administración en escuelas y universidades.**

*Fayol cree que un conocimiento general de Administración beneficiará a todo el mundo.*

**5. Define las áreas funcionales de las organizaciones empresariales.**

*Reconoce seis diferentes funciones:*

- *Técnica. La función de producir y mantener la planta.*
- *Comercial. La compra, venta e intercambio.*
- *Financiera. Búsqueda y uso óptimo del capital.*
- *De seguridad. Proteger a las personas y la propiedad.*
- *Administrativa. Proceso Administrativo, o sea, planear, organizar, mandar, coordinar y controlar.*

**6. Señala el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos.**

*Dice: "A cada grupo de operaciones o función esencial, corresponde una capacidad especial. Se distingue la capacidad técnica, la capacidad comercial, la capacidad financiera, la capacidad administrativa, etc..." Cada una de estas capacidades reposa sobre un conjunto de cualidades y conocimientos que se pueden resumir:*

- 1. Cualidades físicas: Salud, vigor, habilidad.*
- 2. Cualidades intelectuales: Aptitudes para comprender, aprender, juicio, vigor y agilidad intelectuales*
- 3. Cualidades morales: Energía, firmeza, valor para aceptar responsabilidades, iniciativa, sacrificio, tacto, dignidad.*
- 4. Cultura general: Nociones diversas que no son exclusivamente del dominio de la función ejercida.*
- 5. Conocimientos especiales: Conciernen exclusivamente a la función, ya sea técnica, comercial, financiera, administrativa, etc.*
- 6. Experiencia. Conocimiento que deriva de la práctica de los negocios. Es el recuerdo de las lecciones extraídas por uno mismo de los hechos.*

## 1.6 LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE FUNDAMENTAL DE LA EMPRESA

*Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social, esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.*

*La organización es quizá la más conocida de las funciones de la administración para la gran mayoría de las personas, sino es por sus técnicas específicas, por lo menos por algunos de sus efectos. Muchas personas están acostumbradas a ver los organigramas o en ocasiones a elaborarlos, aunque no conozcan con precisión todo lo que esto representa.*

*La definición de la palabra organización es:*

*“Etimológicamente proviene del griego “organón” que significa instrumento.*

*Para emitir un concepto formal se tomaron en consideración las acepciones más reconocidas:*

*“Organización es la estructuración técnica de las relaciones que debe 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”.*<sup>5</sup>

*“Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue”.*<sup>6</sup>

*Ahora el elemento organización, consistirá en clasificar y ordenar todo este conjunto de actividades de acuerdo con su naturaleza en grupos de tipo homogéneo, con el fin de que sean agrupados para su correcta realización y control.*

*Es aquí donde se aplica el principio de la división del trabajo que nos dice que una forma de lograr eficiencia consiste en la especialización, por parte de los individuos que realizan las actividades, en forma tal, que ejecuten continuamente, una y otra vez, sólo el mismo tipo de tareas.*

---

<sup>5</sup> Ibidem. Cita I P. 277

<sup>6</sup> Guzmán Valdivia, Issac. Problemas de la Administración de Empresas. Ed. LIMUSA. 1980. P. 35

### 1.6.1 DIVISIÓN DEL TRABAJO

*Una de las formas que existe para lograr esa división del trabajo consiste en elaborar una lista de todas las múltiples y diferentes actividades que se deben encontrar detalladas en los planes, programas, métodos, procedimientos y presupuestos y ordenarlas de acuerdo con la naturaleza similar de las mismas.*

*Hay que tener cuidado de incluir en estas listas, todas aquellas actividades de apoyo que normalmente no aparecen detalladas en los planes, pero que si deben de aparecer en los procedimientos y en los métodos, como son actividades más específicas; entre esas se pueden mencionar trabajos de tipo secretarial como dictado, mecanografiado, copiado, archivo, envío de correspondencia, realización de llamadas telefónicas, capacitación, etc.*

*En toda empresa, determinar los objetivos se deben considerar como una prioridad principal, ya que la misma estructura de la organización deberá estar encaminada a servir como un mecanismo útil para llevarlo a cabo.*

*Muchos organismos sociales, así como los departamentos dentro de un empresa, empiezan siendo pequeños. Tal es el caso comúnmente que son conducidos por una sola persona, pero a medida que la carga de trabajo aumenta se ven en la necesidad de hacerse de asistentes.*

*Si continúa el crecimiento se hará necesario agrupar a los empleados en secciones o departamentos. Esta decisión de diversificación del trabajo da inicio a uno de los principios de organización y punto de partida de todo organismo complejo.*

*Pero ¿qué es la división del trabajo? Es la separación y delimitación de actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.<sup>7</sup>*

*Ahora bien, al dividirse el trabajo, tal como se menciona en el concepto, se perfeccionan las actividades ya que los puestos son más específicos en sus funciones, por lo que es necesario comentar el punto de especialización.*

*La especialización es uno de los principios generalmente aceptados de organización, el cual se refiere a la división del trabajo. Pues bien a esta se conceptualiza de la siguiente manera: “Consiste en dividir la producción en varios pasos, y la responsabilidad de la terminación de ciertos pasos es asignada a individuos en específico”.*

*En esencia los individuos se especializan al realizar parte de la tarea en lugar de hacerla toda en su conjunto. Por lo tanto la especialización es resultado de aplicar la división de trabajo.*

---

<sup>7</sup> Münch Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración. Ed. Trillas. 1997. P. 114

*Existen varios métodos para dividir el trabajo. Si partimos de la premisa que todo organismos crean bienes o servicios para el consumo, se puede decir que existen diferentes métodos para dividir el trabajo, los cuales se basan en factores de la afirmación anterior, como son: Función, Producto, Clientes, Sistemas, Equipo, Comercialización, por mencionar algunos.*

#### **1.6.1.1 ETAPAS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.**

*En la división del trabajo, existen tres etapas que hay que considerar como factores importantes para la misma, tales como:*

- *Jerarquización*
- *Departamentalización*
- *Descripción de funciones y obligaciones.*

##### **1.6.1.1.1 JERARQUIZACIÓN.**

*El término Jerarquización en tiempo antiguos, fue usado para describir al sistema de gobierno de la iglesia compuesto por sacerdotes escalonados de acuerdo a su grado de importancia. Aplicado al aspecto administrativo, la Jerarquización, significa: “Disponer las funciones y obligaciones por rango o grado de importancia”.*

Un esfuerzo de organización son las relaciones jerárquicas, las cuales se refieren a una cadena de mando.

La organización se establece sobre la premisa de que el individuo que se encuentra en el nivel superior posee el mayor grado de autoridad y que la autoridad de los demás individuos se va reduciendo de acuerdo con la posición relativa del puesto en el organigrama; es decir, entre más bajo sea el nivel del individuo en la estructura orgánica, menor será la autoridad que posea.

La Jerarquización viene a ser una conceptualización de la estructura del organismo mediante el establecimiento de centros de decisión que se relacionan entre sí con precisión.

Como ejemplo podemos describir la siguiente estructura que nos permitirá ver en forma gráfica lo antes mencionado.

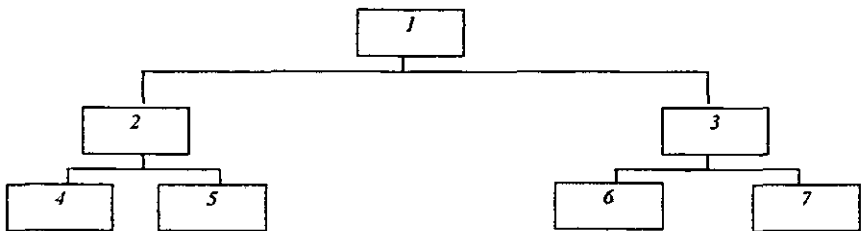


FIGURA 1.1

*Jerarquizar es importante porque ayuda en la comunicación dentro de la empresa, además de facilitar la coordinación de las labores.*

*Al Jerarquizarse debe tomar en cuenta dos puntos importantes:*

- 1. Definir de manera clara el tipo de autoridad de cada nivel.*
- 2. Debe tener mínimos e indispensables los niveles jerárquicos establecidos en cualquier grupo social.*

*La comunicación puede desarrollarse de la siguiente manera:*

- a) Descendente. De Jefe a Subordinados.*
- b) Ascendente. De Subordinados a Jefe.*
- c) Horizontal. Entre empleados, siempre que se trate de asuntos de trabajo, en otro caso sería comunicación informal.*

#### **1.6.1.1.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN**

*La Departamentalización se logra mediante la división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades.*

*Las funciones que se asignen a los empleados tienen que dividirse entre ellos y combinarse en forma lógica. El personal cuyas funciones tiene relación entre sí debe compartir área común de trabajo. Depende de la adecuada integración de varias unidades administrativas dentro de la organización la eficiencia en la empresa.*

*La división del trabajo y las combinaciones lógicas de tareas deben llevar a estructuras organizacionales lógicas y eficientes.*

*La Departamentalización como concepto, se puede describir así: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud.*

*Para llevar a la práctica la adecuada Departamentalización, es necesario considerar tres puntos básicos:*

- 1. Secuencia de la Departamentalización.*
- 2. Fijación de autoridad, responsabilidad y obligaciones.*
- 3. Determinar el tipo o modelo de Departamentalización.*

*Según la situación actual de cada negocio es necesario aplicar un tipo de Departamentalización, es decir, que de acuerdo a las necesidades de la empresa se debe adecuar la Departamentalización correspondiente. Para ello, se presentan y comentan algunos tipos de Departamentalización existentes:*

A) *Funcional.*- Consiste en agrupar actividades semejantes, según su función primordial, para lograr la especialización. Además este modelo se caracteriza por fundamentarse en las áreas básicas de la empresa y sirve de base a los demás modelos.

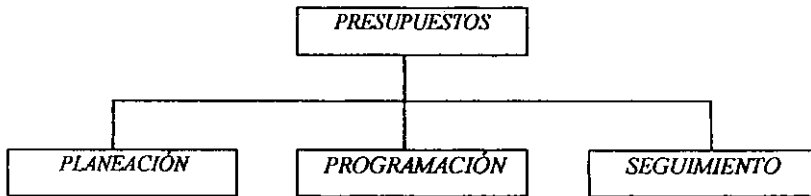


FIGURA 1.2

B) *Por Productos y/o Servicios.*- Agrupa las actividades administrativas con base a los tipos principales de productos o servicios que se ofrecen al mercado y se venden por separado. Comúnmente se utiliza en las empresas grandes que se dedican a la manufacturación de diversos productos.

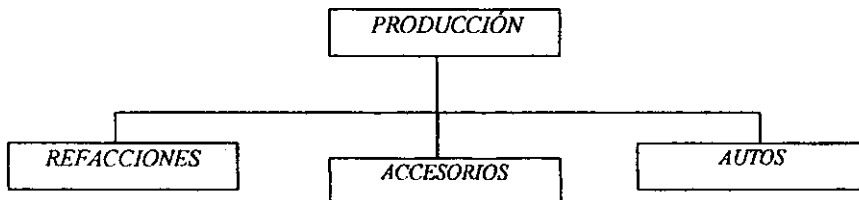


FIGURA 1.3



C) *Por Clientes.*- El propósito es crear unidades de organización que den servicios a compradores o clientes. Normalmente se encuentran en compañías comerciales y con mayor frecuencia en almacenes. Y es con base a la edad y sexo de la personas.

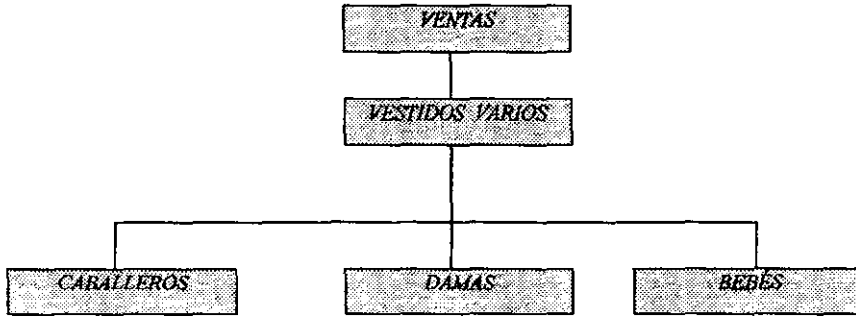


FIGURA 1.4

D) *Por Proceso y/o Equipo.*- En este sentido la Departamentalización se lleva a cabo tomando en cuenta el proceso de fabricación de algún final; es de mucha ayuda a este tipo de procesos, ya que ayuda a distribuir adecuadamente el trabajo, y logra una mayor especialización en sus partes. Lo podemos encontrar en la industria de la transformación (partes electromecánicas, enlatado de jugos, etc.).

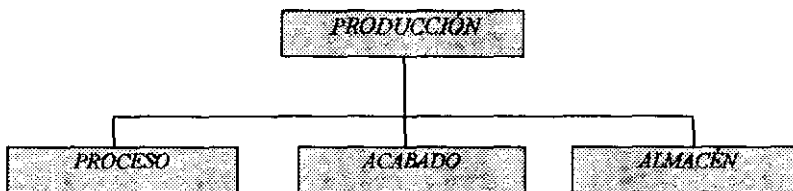


FIGURA 1.5

E) *Por Área Geográfica o Territorial.*- Su fin es agrupar las actividades que se realizan en un área geográfica determinada y se encuentran comúnmente en empresas que atienden a clientes en territorios nacionales e internacionales. Sirve para la organización en la Comercialización, tanto nacional como internacional.

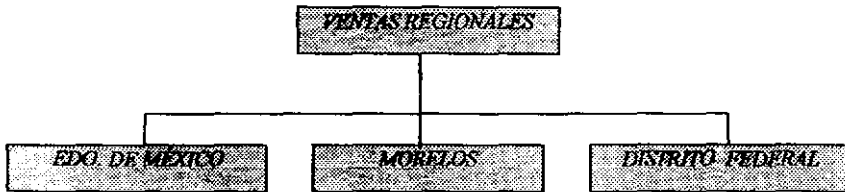


FIGURA 1.6

### 1.6.1.1.3 DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES.

Una vez establecidos los niveles jerárquicos y unidades administrativas de la empresa (Departamentalización), es necesario dividir con toda claridad las actividades y deberes que habrán de desarrollarse en cada puesto y en cada una de las unidades orgánicas.

Se sabe que la forma de Departamentalización más utilizada es mediante distribución de funciones, es decir, de acuerdo a las funciones realizadas en la empresa se establece el tipo de Departamentalización requerida.

*Existen técnicas para desarrollar la descripción de funciones; éstas técnicas se conceptualizan como: “Las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social”. Las principales son las siguientes:*

- *ANÁLISIS DE PUESTOS*
- *ORGANIGRAMA*
- *MANUALES ADMINISTRATIVOS*
- *DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE FLUJO*
- *CARTA DE DISTRIBUCIÓN*

#### **1.6.1.1.3.1 ANÁLISIS DE PUESTOS.**

*El análisis de puestos es una herramienta útil para lograr una organización lógica.*

*Se describe como sigue: “Es un método cuya finalidad estriba en determinar las actividades que se realizan en el puesto, los requisitos que debe satisfacer la persona que va a desempeñarlo con éxito, y las condiciones ambientales que privan en el sistema donde se encuentran enclavados”.*<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Ed. Trillas 16<sup>a</sup>. 1986. P 177

*Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente labores que desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto), así como las características, conocimientos y aptitudes, que debe poseer el personal que lo desempeña.*

*Los objetivos primordiales de esta técnica son:*

- a) Mejorar los sistemas de trabajo.*
- b) Delimitar funciones y responsabilidades.*
- c) Evitar fugas de autoridad y responsabilidad.*
- d) Fundamentar programas de entrenamiento.*
- e) Retribuir adecuadamente al personal.*
- f) Mejorar la selección de personal.*

*El análisis de puestos contiene:*

*1. Descripción del puesto: Determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer, integrada por:*

*a) El encabezado o identificación:*

*\*Título.*

*\*Ubicación.*

*\*Instrumental.*

*\*Jerarquía*

b) *Descripción genérica. Definición breve y precisa del puesto.*

c) *Descripción específica. Detalle de las actividades que se realizan en el puesto.*

*Habla de cada operación como estimación aproximada del tiempo requerido, clasificando cada operación en: Permanente, Periódica y Eventual, así como también contiene los niveles de responsabilidad, los tipos y grados de autoridad, los niveles de coordinación o relaciones formales de trabajo, etc.*

1. *Especificación del puesto. Enunciación precisa de los requisitos que debe satisfacer el trabajador para desempeñar el puesto:*

a) *Escolaridad y conocimientos.*

b) *Requisitos físicos, legales, mentales y de personalidad.*

c) *Esfuerzo.*

d) *Responsabilidad.*

e) *Condiciones de trabajo.*

#### **1.6.1.1.3.2 ORGANIGRAMAS.**

*Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.*

*Los organigramas pueden clasificarse:*

∅ *Por su objeto:*

*Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa.*

*Funcionales. Indican en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.*

*Especiales. Se destaca alguna característica.*

∅ *Por su área:*

*Generales. Presentan toda la organización; se llaman también cartas maestras.*

*Departamentales: Representan la organización de un departamento o sección.*

∅ *Por su contenido:*

*Esquemáticos. Contienen sólo los órganos principales, se elaboran para el público, no contienen detalles.*

*Analíticos. Más detallados y técnicos.*

*Existen tres formas de representar los organigramas:*

*1.Vertical. En las que los niveles jerárquicos quedan determinado de arriba hacia abajo.*

*2.Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha*

3. *Circular.* Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

4. *Mixto.* Se utiliza por razones de espacio, tanto el horizontal como el vertical.

#### LO QUE UN ORGANIGRAMA NOS INDICA

- A. *El organigrama presenta gráficamente las diversas funciones existentes en una organización.*
- B. *También señala la forma como se ha delegado la autoridad y la responsabilidad correspondiente.*
- C. *Un organigrama nos muestra los diferentes niveles jerárquicos que existen en una organización.*
- D. *El organigrama nos indica los canales formales de comunicación existentes en una organización.*
- E. *El organigrama nos muestra las dimensiones del tramo de control.\**

---

\* El tramo de control es el número de subordinados que se reportan a un jefe de superior jerarquía.

#### **1.6.1.1.3.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

*Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información de la empresa. Dichos Manuales se verán con más detalle en el siguiente capítulo.*

#### **1.6.1.1.3.4 DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS DE FLUJO.**

*También se les conoce como flujogramas. George Terry los define como: “La representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento”.*

*Los diagramas de procedimiento permiten:*

- *Una mayor simplificación del trabajo.*
- *Determinar la responsabilidad de combinar o readaptar la secuencia de las operaciones para una mejor circulación física.*
- *Mejorar alguna operación, combinándola con otra parte del proceso*
- *Eliminar demoras.*
- *Una mejor distribución de la planta.*



**1.6.1.1.3.5 CARTA DE DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO O DE ACTIVIDADES.**

*A través de esta técnica se analizan los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una división de funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo. Sirve para analizar labores relacionadas de cinco, hasta de quince personas.*

*Ventajas:*

- + Define la naturaleza de los trabajos y de los departamentos que corresponden.*
- + Elimina la duplicidad e ineficiencia en el trabajo.*
- + Normaliza y estandariza procedimientos.*
- + Distribuye adecuadamente las cargas de trabajo de los distintos puestos.*
- + Delimita funciones, evitando fugas de responsabilidad.*

*Formulación.*

*Para elaborar un cuadro de distribución del trabajo es necesario seguir los siguientes pasos:*

- A. Se elabora una lista de los deberes o actividades que realiza cada persona.*
- B. Se hace una lista de las grandes funciones que corresponden a ese grupo o sección.*
- C. Se vacían dichas listas en la forma de carta de distribución de actividades.*
- D. Se complementa la información con la observación y la entrevista.*
- E. Se suman verticalmente las horas de cada actividad y las que corresponden a cada persona.*

F. Se analiza el cuadro para saber qué puede mejorarse, cambiarse, redistribuirse, etc.

G. Con los cambios sugeridos se elabora un nuevo cuadro.

### 1.6.2 COORDINACIÓN

*Si las actividades del trabajo se dividen y se departamentalizan, es necesario que los jefes las coordinen con el fin de alcanzar los planes y objetivos. Éstos deben comunicar a cada subordinado los objetivos generales de la empresa y tienen que mantener informado a cada departamento de las actividades de los demás, de tal manera que todas las áreas de la empresa funcionen en forma sincronizada.*

*Se conceptualiza a la coordinación como: "El proceso de integrar los objetivos y actividades de las diversas unidades con el fin de alcanzar eficientemente las metas organizacionales".<sup>9</sup>*

*Finalmente debe recordarse que la importancia de la coordinación radica en que cualquier sistema de organización es eficaz en relación directa con la misma, es decir, de acuerdo al grado de coordinación que se logre mantener es la productividad de la empresa.*

---

<sup>9</sup> Stoncr, James A. Administración. Ed. Prentice Hall, México. 1982. P. 263

# Capítulo 2

## Manuales Administrativos



## 2.1 MANUALES ADMINISTRATIVOS

*La ciencia administrativa ha desarrollado un gran número de técnicas que coadyuvan a lograr una adecuada sistematización, tanto del nivel estratégico, el administrativo y el operativo. Aquí se trata en concreto de estudiar lo referente a “Los Manuales Administrativos”, como instrumentos importantes de comunicación de todo organismo moderno racionalmente administrado.*

*Un Manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.*

*El objeto principal de los Manuales Administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: Funciones, Relaciones, Procedimientos, Políticas, Objetivos, Normas, etc., para que se logre una mayor eficiencia de trabajo.*

## 2.2 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

*La historia de los Manuales como herramienta en la Administración es prácticamente reciente. Durante el período de la Segunda Guerra Mundial es*

*cuando se desarrolló esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en la que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: Circulares, Memorándums, Instrucciones Internas, etc.). La falta y la necesidad de personal capacitado durante la Guerra generó la necesidad de formular Manuales detallados.*

*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 que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los Manuales.*

*Cabe mencionar, que muchos de los primeros Manuales adolecían de defectos técnicos, pero es innegable que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal.*

*Con el transcurrir de los años los Manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas (claros, concisos y prácticos), y aplicándolos a diversas funciones operacionales (Producción, Ventas, Finanzas, etc.).*

### 2.3 CONCEPTO DE MANUAL

*Precisamente porque los Manuales en México, son una técnica relativamente nueva, existe todavía confusión sobre lo que es un Manual Administrativo, cuántos tipos de Manual hay, para qué pueden servir, cómo se elaboran, cómo usarlos, etc.*

*A continuación se muestran algunos conceptos sobre lo que es un Manual.*

*Duhalt Kraus Miguel A. lo conceptualiza como: "Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".*

*Terry G. R. dice que: "Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".*

*Tomando el criterio de Continolo G. dice que el Manual es: "Una expresión formal de todas las informaciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".*

*A la vista de los anteriores conceptos, un Manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal. Pero es también algo más, pues ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que va a perder su carácter nebuloso y abstracto, para tomar cuerpo en una serie de normas definidas.*

*Son de gran utilidad ya que:*

- *Uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa.*
- *Delimitan actividades, responsabilidades y funciones.*
- *Aumentan la eficiencia de los empleados, ya que indican lo que se debe hacer y cómo se debe hacer.*
- *Son una fuente de información, pues muestran la organización de la empresa.*
- *Ayudan a la coordinación y evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad.*
- *Son una base para el mejoramiento de sistemas.*
- *Reducen costos al incrementar la eficiencia.*

## 2.4 FORMATO E ÍNDICE DE LOS MANUALES

*El contenido debe dividirse de acuerdo con una clasificación primaria de temas, por ejemplo:*

- *Índice*
- *Objetivos y Antecedentes del Manual*
- *Cada sección debe llevar la fecha en que se termine o corrija, se emita y quede vigente.*
- *Nombre de las personas que intervinieron en la elaboración del Manual.*
- *Debe llevar instrucciones para hacerlo más comprensible.*
- *Redacción clara, ordenada y concisa*
- *Complementarse con gráficas.*

## 2.5 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN.

*Todas las características de la expresión escrita es preciso que alcancen la comunicación administrativa, la cual, a partir de palabras como: "Objetivos, Planes, Políticas, Procedimientos, Estructuras, Delegación, Funciones, etc., conduce hasta normas complejas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir tanto decisiones (de nivel alto, medio y bajo), como ordenamientos concretos sobre*



*procedimientos o guías, como las políticas. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito.*

*Actualmente se debe poner empeño en el uso de Manuales Administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un Manual Administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa. El entrenamiento del personal recién llegado se aumenta y facilita porque el Manual les proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.*

*Todo transmisor que utiliza los "Manuales Administrativos", debe plantearse preguntas para su elaboración, como las siguientes:*

- ✓ ¿Tendré que limitarme a aconsejar? O debo ¿Orientar al usuario a los detalles de los que tienen que hacer?*
- ✓ ¿Qué relación tengo con los usuarios que van a leer la comunicación y cómo proceder en consecuencia?*
- ✓ ¿Voy a seguir tratando a los usuarios del Manual?*

✓ *¿Quién va a resultar responsable del contenido del Manual?*

*Por tratarse el Manual de un documento que ha alcanzado amplia difusión en las últimas dos décadas en nuestro medio, es necesario sistematizar su elaboración.*

*En resumen, y refiriéndose en específico a un Manual en especial, los Manuales de Organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr objetivos que trata de alcanzar un determinado Organismo Social.*

## **2.6 OBJETIVOS DE LOS MANUALES.**

*En esencia los Manuales Administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y es por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.*

*De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los Manuales Administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:*

- ◆ *Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: Objetivos, Funciones, Relaciones, Políticas, Procedimientos, Normas, etc.*
- ◆ *Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.*
- ◆ *Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, propiciar la uniformidad en el trabajo.*
- ◆ *Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.*
- ◆ *Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativa.*

## **2.7 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES PEQUEÑAS Y MEDIANAS**

*Actualmente se vive una época que lleva hacia una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones y que es en éstos donde se dan las más grandes contradicciones organizacionales; pero también es cierto que la mayor parte del volumen de producción nacional, está todaví a generado por las pequeñas y medianas empresas. Es por ello inconcebible que una gran cantidad de éstos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.*

## 2.8 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES

### ADMINISTRATIVOS.

*“Los Manuales Administrativos ofrecen una serie de posibilidades que nos reflejan la importancia de éstos. Sin embargo, tienen ciertas limitaciones, lo cual de ninguna manera les restan importancia, sino que llaman la atención acerca de ciertas características que debidamente consideradas permiten una utilización óptima de los Manuales.”*<sup>1</sup>

### POSIBILIDADES

- *Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.*
- *Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etc.*
- *Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.*
- *Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.*
- *Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.*
- *Incrementan la coordinación en la realización de trabajo.*
- *Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.*

---

## LIMITACIONES

- ❖ *Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.*
- ❖ *El costo de producción y actualización puede ser alto.*
- ❖ *Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.*
- ❖ *Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.*
- ❖ *Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.*

## 2.9 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES.

*Los organismos diferentes (público o privados) tienen necesidad de Manuales diferentes. El tipo de Manual determina dando respuesta a la siguiente pregunta:*

**\*\*\*\*¿Cuál es el propósito que ha de lograr?\*\*\*\***

*En ciertos casos, sólo sirve a un objetivo; y en otros, se logran varios objetivos. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de Manuales*

---

<sup>1</sup> Gaitán, Pablo. Revista Administración de Empresas, Tomo II. Ed. MEXCINCO. 1976. P. 338-339

*Administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Existen diferentes clases de manuales como son:*

<p style="text-align: center;"><b>POR SU CONTENIDO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Se refiere al contenido del Manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE HISTORIA DEL ORGANISMO.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE ORGANIZACIÓN</i></li> <li>• <i>MANUAL DE POLÍTICAS</i></li> <li>• <i>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE (CUANDO TRATA DE DOS CONTENIDOS. POR EJEMPLO POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS, HISTORIA Y ORGANIZACIÓN.)</i></li> <li>• <i>MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO</i></li> <li>• <i>MANUAL TÉCNICO.</i></li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ <i>Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes Manuales:</i></li> <li>• <i>MANUAL DE PRODUCCIÓN.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE COMPRAS.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE VENTAS.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE FINANZAS.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE CONTABILIDAD.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS.</i></li> <li>• <i>MANUAL DE PERSONAL.</i></li> </ul>

FUENTE: RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN

### 2.9.1 POR SU CONTENIDO

*MANUAL DE HISTORIA DEL ORGANISMO.* Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición, filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

*MANUAL DE ORGANIZACIÓN.* Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

*MANUAL DE POLÍTICAS.* Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- a) Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b) Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.

c) *Servir de base para una constante y efectiva revisión.*

*MANUAL DE PROCEDIMIENTOS. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este Manual es una guía de trabajo personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este Manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.*

*MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos Manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de Manual.*

*MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO. Estos Manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un Manual de Procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de Manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. El Manual de Adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.*



*MANUAL TÉCNICO.* Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Como ejemplo de este tipo de Manual está el "Manual Técnico de Auditoría Administrativa".

### **2.9.2 POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA.**

De acuerdo a esta clasificación, se pueden elaborar Manuales con base a las funciones operacionales. A continuación se mencionan las características de estos tipos de Manuales.

*MANUAL DE PRODUCCIÓN.* Consiste en abarcar la necesidad de interpretar instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción es tan reconocida, que las operaciones de fabricación, los Manuales se aceptan y usan ampliamente.

*MANUAL DE COMPRAS.* El proceso de compras debe de estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir las funciones de compras, los

*métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este Manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.*

*MANUAL DE VENTAS. Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.*

*MANUAL DE FINANZAS. Consiste en poner por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.*

*MANUAL DE CONTABILIDAD. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Éste Manual puede contener aspectos tales como: Estructura Orgánica del Departamento, Descripción del Sistema Contable, Operaciones Internas del Personal, Manejo de Registros, Control de la Elaboración de Información Financiera, entre otros.*

*MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS.* Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de ésta actividad. Entre los aspectos más importantes que pueden contener éste tipo de Manual están las siguientes: Operaciones de Crédito y Cobranza, Control y Cobro de las Operaciones de Crédito, entre otros.

*MANUAL DE PERSONAL.* Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: Reclutamiento y Selección, Administración de Personal, Lineamientos para el Manejo de Conflictos Personales, Políticas de Personal, Uso de Servicios, Prestaciones, Capacitación, entre otros.

### **2.9.3 POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN**

Otra clasificación aceptada de los Manuales Administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación; pueden elaborarse Manuales con una cobertura mayor o menor. A continuación se muestra otra clasificación de los Manuales de acuerdo a su ámbito de aplicación.

<b>GENERAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Se refiere a todo organismo en su conjunto dentro de éste tenemos a los Manuales siguientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN.</li> <li>- MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.</li> <li>- MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS.</li> </ul> </li> </ul>
<b>ESPECÍFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los Manuales siguientes:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</li> <li>- MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA</li> <li>- MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS DE PERSONAL</li> <li>- MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA.</li> </ul> </li> </ul>

FUENTE: RODRIGUEZ VALENCIA, JOAQUIN.

A continuación se menciona de manera resumida las características de cada uno de estos tipos de Manuales:

### 2.9.3.1 GENERAL

**MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN.** Éste es producto de la planeación organizacional y abarca todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

**MANUAL GENERAL DE PROCEDIMIENTOS.** Éste es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.

---

*MANUAL GENERAL DE POLÍTICAS.* Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

### **2.9.3.2 ESPECÍFICO.**

*MANUAL ESPECÍFICO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.* Se refiere a una parte de un área específica (Personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal de una organización.

*MANUAL ESPECÍFICO DE AUDITORÍA INTERNA.* Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refieren a la Auditoría Interna, en forma particular.

*MANUAL ESPECÍFICO DE POLÍTICAS DE PERSONAL.* Éste se enfoca a definir "Políticas", pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: Contratación, Permisos, Promociones, Prestaciones, etc.

*MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS DE TESORERÍA. Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo: Ingreso a Caja, Pago a Proveedores, etc.*

## **2.10 MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

*En organismos que utilizan alguna técnica para describir su funcionamiento, con frecuencia tienden a haber demasiados detalles, o bien se encuentran desactualizados. Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede ser la respuesta a la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, tal instrumento es el "Manual de Organización".*

*Estos explican los detalles más importantes de la organización; generalmente incluyen:*

- Finalidad de cada elemento de la organización.*
- Declaración de funciones.*
- Glosario de términos utilizados.*

*Pueden contener:*

- ❖ *Objetivos generales de la organización.*
- ❖ *Políticas generales.*
- ❖ *Glosario de términos administrativos.*
- ❖ *Nombre de áreas o departamentos, y puestos.*
- ❖ *Procedimientos de organización.*
- ❖ *Responsabilidades de los altos niveles.*
- ❖ *Funciones.*
- ❖ *Cartas de organización.*
- ❖ *Descripción de puestos.*
- ❖ *Descripción de actividades.*
- ❖ *Introducción y objetivos del Manual.*
- ❖ *Historia de la empresa.*

### **2.10.1 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

*El Manual de Organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.*

*Los objetivos del Manual de Organización son:*

- ⇒ *Presentar una visión de conjunto de la organización.*
- ⇒ *Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.*
- ⇒ *Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.*
- ⇒ *Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.*
- ⇒ *Facilitar el reclutamiento y selección de personal.*
- ⇒ *Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.*
- ⇒ *Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.*

### **2.10.2 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

*Los Manuales de Organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe.*

*Hay Manuales que contienen sólo organigramas pero existe otros más completos que además contienen material cuya finalidad es indicar:*

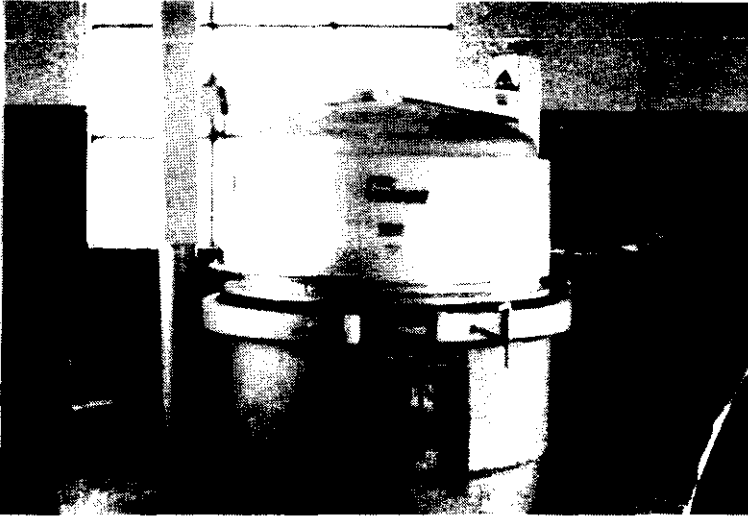


- ✓ *Objetivos de la empresa.*
- ✓ *Canales de comunicación.*
- ✓ *Bases sobre las que se diseña la estructura orgánica.*
- ✓ *Relaciones en personal con autoridad de línea y asesoría.*
- ✓ *Deberes y responsabilidades de cada puesto específico.*

*Un Manual de Organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida en que el Manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.*

# Capítulo 3

## *Estructura Administrativa de una pequeña Empresa Lantera*



### 3.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

*En el año de 1965 el Sr. Miguel Martínez, comienza a laborar dentro de una pequeña vulcanizadora a las orillas del municipio de Guadalupe Victoria, Veracruz, en donde se reparaban llantas de los camiones que circulaban por allí.*

*Después de algunos años de operación, decide ampliar el servicio brindado, optando por adquirir maquinaria actualizada, con el fin de proporcionar un mejor servicio, esto es que, los equipos realizaban todo tipo de renovación de llantas, en moldes de vapor directo, y ello requirió de la contratación de dos personas para el manejo de la misma.*

*Con el firme propósito de prestar un mejor servicio en la renovación de llantas y tener una mayor cobertura, surge en el año de 1982, la "Renovadora de Llantas Hnos. Martínez S.A de C.V."*

*En 1985 diversifica sus actividades, obteniendo nuevas técnicas para la elaboración del renovado adquiriendo una olla de marca "vulca" la cual en ese tiempo tenía el sistema innovador de cocimiento de llantas "Pre Q" con capacidad para 4 llantas.*

*En 1992 en un esfuerzo por complementar su negocio, extiende sus operaciones hacia la renovación de todo tipo de llantas (automóvil, camión, camioneta y agrícola) con una tecnología más actualizada que consistió en una olla de presión, con un cocimiento de 100° C y una capacidad para 14 llantas llamada "Autoclave" consiguiendo así el liderazgo en tecnología y calidad en toda la región.*

*Con el fin de satisfacer las necesidades de los pueblos aledaños en 1993, se inaugura un centro de atención al público, el cual proporciona los servicios de:*

*Venta de llanta nueva, Alineación y Balanceo por computadora, Amortiguadores, Suspensiones, Frenos, Acumuladores y Lubricantes, entre otros servicios que más adelante se comentarán.*

*Para el año de 1996, surge la oportunidad de adquirir una renovadora en estado de quiebra, ubicada en la ciudad de Poza Rica, Veracruz; con el fin de ampliar el mercado y así adquirir un número mayor de clientes.*

*Esta empresa cuenta con el apoyo de una marca de renombre como es "Euzkadi - Continental", logrando ser un distribuidor autorizado de la misma*

*Cabe mencionar que en 1997 obtiene también el respaldo de llantas Tornel, la cual le da la oportunidad de expandir sus ventas e inaugurar otro negocio en*

*Martínez de la Torre. Dicho negocio se dedica principalmente a la venta de llantas nuevas de la marca anteriormente mencionada, siendo depositario y distribuidor autorizado.*

*Actualmente esta entidad económica cuenta con 56 empleados, de los cuales corresponden 18 empleados administrativos, 30 a nivel operativo y 8 agentes de venta.*

### 3.2 ACTIVIDAD O GIRO DE LA EMPRESA

*Es una empresa familiar, 100% mexicana dedicada a la renovación y venta de llantas, bajo la dirección y supervisión de su propietario el Sr. Miguel Martínez, con el apoyo de sus hijos y hermanos.*

*Esta organización cuenta con la capacitación constante en el área de producción de Hules GALGO, el cual es el principal proveedor de materias primas de la misma.*

*Es importante considerar en que condiciones se encuentra la empresa actualmente, esto es en el ambiente de trabajo y en su manera de laborar. En esta empresa se observa, que no ha existido aún, algún documento escrito que pueda respaldar, los objetivos, jerarquías o funciones que se realizan, no existen áreas o departamentos conformados y de la única persona que reciben ordenes es del propietario. Las funciones o actividades no se encuentran delimitadas y en muchas de las ocasiones existe duplicidad de funciones.*

*Todas las personas que laboran en la empresa están comprometidos a realizar cualquier función que se le asigne, desde hacer el aseo en el lugar donde laboran hasta utilizar una computadora, desde luego, quien esté apto para hacerlo.*

*El nivel promedio de escolaridad es 5° de primaria. Para obtener este resultado se hicieron entrevistas individuales con los empleados, se aplicaron exámenes técnicos y psicométricos dependiendo de las actividades que realizaran estos.*

*El personal que ha sido contratado últimamente a nivel licenciatura para realizar una administración adecuada, es limitado por el propietario y no permite que los pocos objetivos que se han trazado se cumplan con éxito.*

*Cabe mencionar que una de los graves problemas que tiene esta organización es el alto índice de cartera vencida.*

### 3.3 MAGNITUD DE LA EMPRESA

*El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. En el contexto nacional, las empresas están divididas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas. Para ello se utilizó la definición de la SECOFI, tomando como base el volumen anual de ventas y el número total del personal ocupado; por lo tanto esta organización pertenece a la pequeña empresa, ya que se encuentra dentro de los organismos que manejan 111 salarios mínimos anuales a 1115 salarios por ventas anuales y de 16 a 100 empleados<sup>1</sup>*

*Gracias a la tecnología avanzada y a la variedad de servicios que proporciona esta organización, han obtenido la confianza y preferencia de aproximadamente 7,000 clientes de los cuales 2,000 son los que están activos, es decir, que son los clientes actuales que en un periodo de seis meses han estado comprando a la empresa. De los cuales sobresalen algunas empresas como:*

*Autobuses Alas de Oro, S.A. de C.V.*

*Autobuses de Oriente ADO, S.A. de C.V.*

*Autobuses Estrella Blanca, S.A de C.V.*

---

<sup>1</sup> Fuente: El Financiero. Cervantes Aldana, Javier. 1994



*Autobuses Rápidos de Zacatlán, S.A. de C.V.*

*Autobuses San Juan Teotihuacan, S.A de C.V.*

*Autotransportes Altamirano del Pto. de Ver., S.A de C. V.*

*Choferes Unidos de Hidalgo, S.C.L.*

*Avicola San Rafael, S.A de C.V.*

*Cia Embotelladora de Perote, S.A. de C.V.*

*Comisión Federal de Electricidad*

*Embotelladora Manantiales de Cristo, S.A. de C.V.*

*Grupo Empresarial Mártires de Chicago, S.A. de C.V.*

*Transportadora de Gas Esher, S.A. de C.V.*

### 3.4 OBJETIVOS GENERALES DE LA EMPRESA

*Ser una empresa líder en su ramo satisfaciendo al cliente con el mejor servicio en renovado y venta de llantas.*

*Minimizar costos a los clientes.*

*Enseñar al cliente que las llantas nuevas son una gran inversión.*

*Realizar un trabajo de calidad en el renovado.*

*Abatir la cartera vencida.*

*Expandir el mercado a zonas que no se han llegado.*

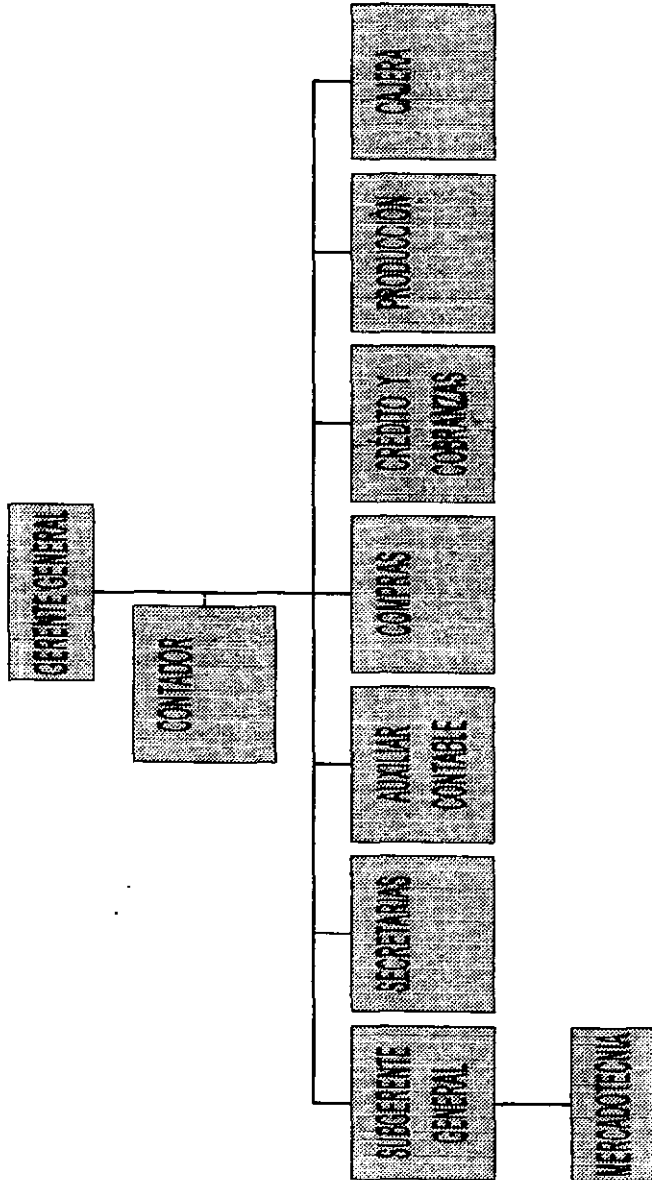
*Implantar nuevos sistemas de control.*

*Tener información completa y oportuna en el momento que se requiera.*

*Dar el mejor servicio que sea posible.*

*Es importante mencionar que el organigrama que a continuación se presenta es la forma en que la empresa ha estado laborando.*

3.5 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



## 3.6 PROCESO DE PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.

A continuación se esquematizará el proceso de producción que se lleva para la renovación de llantas en el sistema Precurado conocido como Pre-Q, dando una pequeña explicación de lo que significa cada paso.

<b>FASE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
1ª	<b>INSPECCIONAR</b>	Se verifica si la llanta esta floja, descuerdada, si tiene impurezas como clavos, vidrios, etc. así se determina la magnitud del parche a aplicar, o si la llanta está húmeda, el tiempo que se requiere para su secado.
2ª	<b>RASPAR</b>	Esta función es de gran importancia ya que es donde va a adaptarse la nueva banda y un mal raspado provoca que se desprege la banda, el raspado se realiza mediante maquinaria que utiliza cuchillas, mide la circunferencia de la llanta para determinar la cantidad de banda a aplicar.
3ª	<b>PREPARAR</b>	La llanta se raspa con cardas los lugares donde estaban alojadas las impurezas de las llantas o donde tiene fisuras (cuarteaduras).
4ª	<b>ENCEMENTAR</b>	Aquí se aplica el cemento negro que sirve para que la banda tenga mejor adhesión.
5ª	<b>CORTAR LA BANDA</b>	Se corta la banda según la medida y el diseño que trae marcada la llanta y se aplica el encojinado. Algunas veces, es necesario preparar para sección, la sección se realiza cuando la abertura que tiene la llanta ya no soporta un parche, por lo que se le vulcanizan cuerdas para renovado, esta sección se realiza en un periodo de 4 a 5 horas dependiendo de algunos detalles (llanta con dibujo o raspada, sección en el piso o en el costado, etc.) y en algunas ocasiones se deja hasta el otro día para que la sección pegue totalmente.

<b>FASE</b>	<b>PROCESO</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
6ª	<b>EMBANDAR</b>	<i>Se rellena con tira mini las zonas cardeadas, se fija la banda a la llanta y se presiona hasta que quede fija, posteriormente la cubre con polipropileno.</i>
7ª	<b>APLICACIÓN DE PARCHES</b>	<i>En esta fase se aplican los parches correspondientes, convencionales o radiales y tapones (hule derretido), después se pega con cemento el logotipo de la empresa a la llanta.</i>
8ª	<b>ENSOBRETAR</b>	<i>En esta función se introduce la llanta en un sobre (especie de cámara), al meter la llanta al Autoclave se le conectan al sobre 2 accesos de vapor, que es lo que proporciona el cocimiento a la llanta, tiene una duración de 4 horas, esta máquina tiene capacidad para 23 llantas y su cocimiento es a 100°C.</i>

### **3.7 SERVICIOS QUE LA EMPRESA PROPORCIONA A SUS CLIENTES.**

*Renovadora de Llantas Hermanos Martínez S.A de C.V., es una empresa orientada a dar el mejor servicio de la región, por tal motivo ofrece una gama de productos y servicios que a continuación se explican:*

#### ***Renovación de todo tipo de Llantas.***

*Para el cliente que está convencido que una mejor inversión es el renovado de llantas, Hnos. Martínez lleva sus servicios hasta la puerta de las instalaciones de su negocio o bien, hasta el lugar donde se encuentre su domicilio, sin costo extra, garantizando el menor tiempo de entrega que el de la competencia.*

*Hnos. Martínez brinda el mejor renovado, con la tecnología más moderna para que el cliente obtenga el máximo provecho de la asistencia que esta adquiriendo. Además le ofrece garantía hasta por seis meses aplicando algunas restricciones.*

#### ***Venta de Llantas Nuevas.***

*Si el cliente no desea el renovado de llantas o por primera vez va a adquirirlas, Hnos. Martínez también es distribuidor autorizado de llantas de conocida marca como los son Euzkadi-Continental y Tornel.*

*Para que el comprador quede convencido, el personal que le atenderá lo orientará sobre las opciones que tiene y cual es la mejor opción de compra, tomando en consideración el capital con el que cuente y las necesidades que tenga.*

#### **Montaje.**

*En la compra del juego de llantas para cualquier automóvil, camión, camioneta o agrícola el montaje correrá por cuenta de la empresa.*

#### **Asesoría antes y después de la compra.**

*En dado caso de que el cliente lo solicite, tendrá más información sobre la compra que esta realizando, asesorando a los mismos para que hagan la inversión más adecuada de acuerdo a sus necesidades presentes y futuras.*

#### **Reparación de Llantas.**

*Este servicio es prestado a cualquier tipo de automóvil que circule por el rumbo y que alguna de sus llantas haya sido ligeramente averiada por el pavimento de la zona, o que anteriormente han sido deterioradas por alguna carretera cercana a esta población.*

#### **Suspensiones.**

*Se revisa y asesora al cliente sobre la mejor alternativa para la reparación de su automóvil.*

### ***Alineación y Balanceo.***

*Este servicio se realiza con maquinaria actualizada a base de computadoras y si es necesario, se explica al cliente el desperfecto que tiene el auto, mostrando visualmente donde se encuentra éste y que reparación hay que realizar.*

### ***Amortiguadores***

*La empresa cuenta con todo tipo de amortiguadores para cualquier marca de automóvil, también realizando la reparación y cambio de éste tipo de productos.*

### ***Lubricantes***

*Para tener una mayor variedad de productos que ofrecer a sus clientes. Hnos. Martí nez brinda diferentes tipos de marcas de lubricantes, así como también el cambio de aceite para cualquier tipo de automóvil.*

### ***Frenos***

*Arregla cualquier tipo de anomalía en frenos. Ya sea de tambor, de aire, de disco o el más moderno sistema de freno antibloqueo o ABS.*

### ***Acumuladores y/o Baterías***

*Vende e instala este tipo de productos proporcionando al cliente sólo marcas de prestigio.*



*Otros*

*Si la empresa no le puede proporcionar algún otro servicio que no sea de los mencionados ésta le consigue el servicio especializado canalizando su problema con quien lo pueda atender.*

*Cabe mencionar que todos los productos y servicios que se ofrecen, tiene incluido en el precio algún descuento.*

*Además, Hnos. Martí nez le brinda por temporadas promociones en las cuales se da un mayor descuento adicional al que está incluido en el precio.*

*También se mejora el precio a volúmenes de compra al mayoreo.*

# Capítulo 4

*Metodología empleada para la elaboración  
del Manual de Organización*



#### 4.1 ANÁLISIS PRELIMINAR

*Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un Manual de Organización que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente.*

*Cuando la elaboración de este tipo de documento no está centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole: Cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo o puede suceder que no tengan la suficiente información para poderlo realizar, y lo que es peor, que podrían contradecirse entre sí.*

*Por ello, se considera que se debe realizar un análisis preliminar que permita definir y unificar criterios en cuanto lo que se desea alcanzar o lo que esperan los responsables de esta entidad económica en lo relativo al contenido del manual, así como comentarios pertinentes de los problemas que frecuentemente se han presentado por carecer de un documento de esta naturaleza al mismo tiempo formarse una visión general de la situación, que cómo se explicó en el capítulo anterior, prevalece en la empresa.*

*También es necesario identificar donde reside la responsabilidad dentro de la organización de la elaborar este documento, esto es con el objeto de trabajar*

*conjuntamente y que no existan desviaciones en el proceso debido a la falta de información o coordinación del mismo. Cabe destacar, que anteriormente se mencionó que no se encuentran conformados áreas o departamentos, para ello se creó un departamento centralizado temporal que se encargó de la racionalización administrativa llamado "Servicios Administrativos" con la previa autorización del Gerente General de la empresa.*

*Aquí se desarrolla el primer paso, donde se llevaron a cabo reuniones o entrevistas directas con el personal directivo, posteriormente se complemento el análisis con notas técnicas que se obtuvieron después de realizar un recorrido en las diversas áreas de trabajo.*

*Como resultado final se obtuvo un diagnóstico tentativo que permitió servir de base para preparar un plan de trabajo.*

*La preparación de dicho plan sirvió para identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar el objetivo a realizar el Manual de Organización, eligiendo entre todas las alternativas posibles que surgieron, la más adecuada que nos permitiera reducir al mi nimo el desgaste de esfuerzos.*

## 4.2 PLAN DE TRABAJO

*En este paso, con las bases anteriores se presentó la posibilidad de formular el plan de trabajo. Aquí se consideraron las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas (organigrama), revisión, impresión y todos los demás aspectos de elaboración. Este trabajo consistió en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.*

*Para ello se utilizaron dos técnicas que al combinarlas nos proporcionaron más eficacia para los fines de este estudio. Estas técnicas fueron las gráficas de PERT y CPM, es decir, se realizó un diagrama de flujo del proyecto en el que se incluyeron periodos.*

*A continuación se muestra cuál fue la secuencia de las actividades o acciones para realizar la gráfica y como se determinó la ruta crítica con el tiempo mínimo requerido para completar el programa:*

- a) Se dividió la elaboración en un número de etapas pequeñas.*
- b) Se determinó la secuencia en la que se realizaron las actividades como la recolección de información, la preparación de los instrumentos de trabajo, etc.*

- c) Se estructuró la secuencia en forma de una gráfica de flujo.*
- d) Se determinó una estimación de tiempo en días de trabajo por cada etapa de la gráfica.*
- e) Se especificó la estimación de tiempo para cada etapa de la gráfica.*
- f) Finalmente se determinó el tiempo total necesario para completar cada ruta específica de la gráfica.*

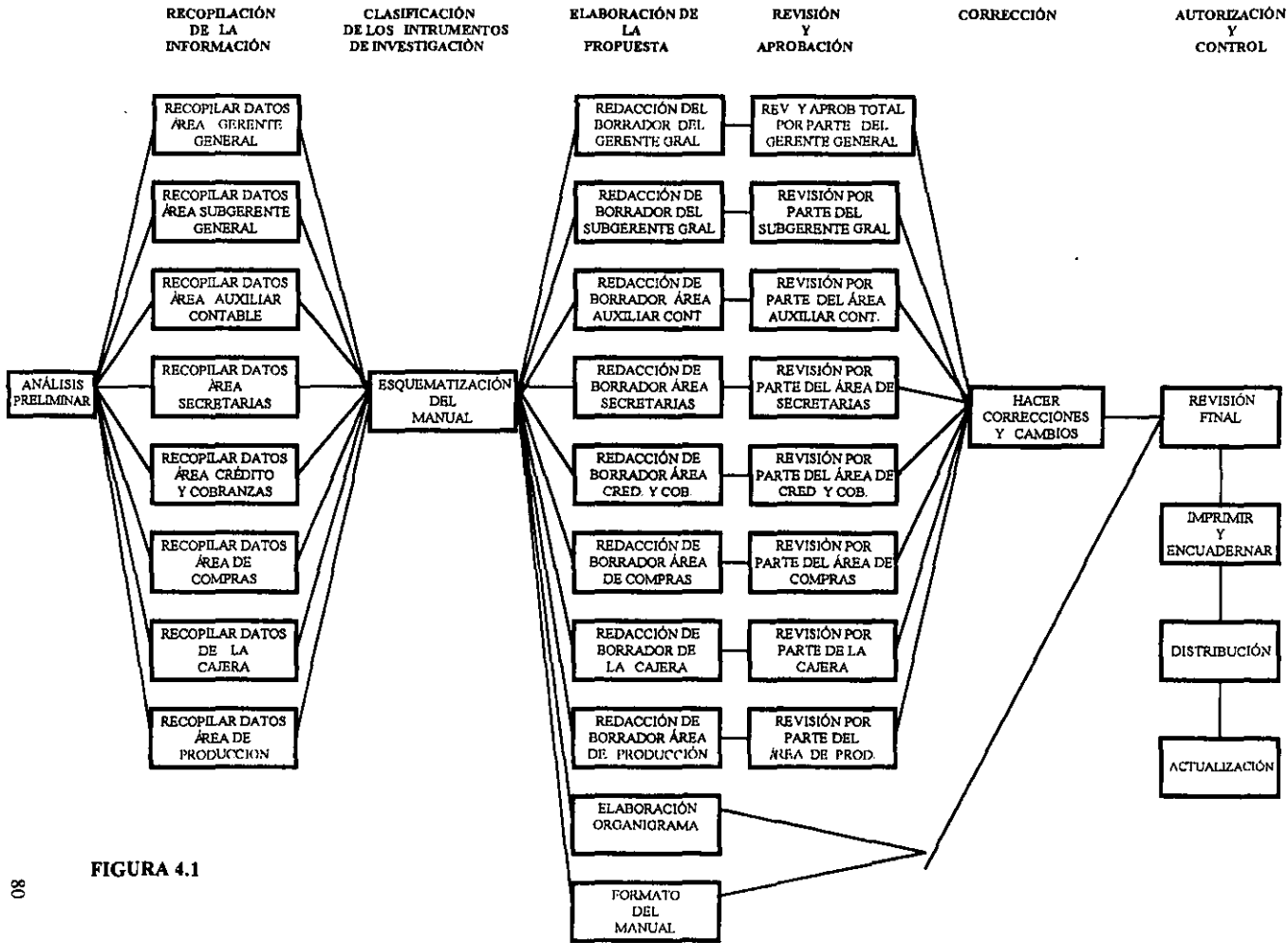


FIGURA 4.1

#### 4.3 PREPARACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN.

*En esta parte se determinaron cuáles serán las actividades y/o en su caso, los instrumento de investigación, que de acuerdo a los objetivos del estudio a realizar, son consideradas las más recomendables, todo ello dependerá de tener la información precisa y confiable que realmente se requiere para elaborar un adecuado Manual de Organización, mismo que una vez terminado garantice a los directivos y empleados, ser un documento técnico que les permita trabajar con mayor grado de eficiencia y productividad en todas las áreas de trabajo.*

*Para el desarrollo del manual, se consideró prudente utilizar una combinación de actividades y/o instrumentos de investigación, con el fin de obtener de manera más precisa y con mayor grado de confiabilidad la información previamente requerida, entre las cuales se puede mencionar que se determinó llevar a cabo una revisión y análisis de toda aquella información que actualmente se encontraba contemplada por escrito y que en realidad era muy escasa, así también, se consideró conveniente solicitar a los directivos y empleados en general la presentación por escrito de un informe de las actividades o labores de las cuales son responsables cada uno de ellos. Posteriormente se elaboró un cuestionario para realizar el análisis de cada una de las actividades de trabajo, mismo que para una mayor confiabilidad, se apoyó en entrevistas y observaciones directas, con el propósito de complementar la información previamente planeada..*



*Cabe mencionar que también se prepararon pruebas técnicas y psicométricas para todo el personal y comprobar si se cumplían con las características que cada puesto requiere.*

*Para ello se realizó una circular donde se explicaba lo que se había preparado con la autorización y supervisión del Gerente General, así también en la misma se especificó la fecha de la realización de dichos exámenes.*

#### 4.4 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

*Ya concluidos los anteriores pasos, se estuvo preparado para comenzar la recopilación y organización de toda la información que se integrará al Manual de Organización.*

*En el siguiente paso, se creyó conveniente realizar una junta con el Propietario y el Subgerente General y posteriormente con el personal de cada área de trabajo, con el propósito de explicarles con más detalle los objetivos que se pretendían lograr con la realización de este trabajo, así como el procedimiento que se seguiría para el desarrollo del mismo; además aclararles todo tipo de dudas que tuvieran al respecto y sobre todo invitarlos a que brindaran el apoyo y cooperación necesario que se necesitara.*

*La información que se requirió se obtuvo siguiendo varios métodos. Los primeros que se utilizaron fue la entrevista y el cuestionario.*

*La entrevista dentro de las técnicas o métodos de recolección de información fue la más importante por su contenido y aplicación, ya que es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la viva narración de las personas.*

*El cuestionario, fue otra forma de reunir datos, su contenido tuvo por objeto describir hechos y opiniones además reunió datos cualitativos y cuantitativos. En estas técnicas se incluyó, por supuesto., las pruebas técnicas y psicométricas.*

*Así también se les solicitó que presentaran por escrito, en un tiempo no mayor a 48 horas, un informe de las actividades o labores de las cuales cada uno de ellos son responsables en su puesto.*

*La investigación documental también fue un método utilizado en este trabajo, principalmente se recolectó toda la información escrita que existió como archivos, documentos, leyes e instructivos.*

*El método de observación implicó programar periódicamente visitas a las áreas de trabajo, con el fin de apreciar como las personas realizaban sus actividades, anotando todas sus acciones en la secuencia correcta, solicitándoles, cuando se consideraba conveniente, que proporcionaran las explicaciones necesarias para una mayor comprensión de la actividad. Esto tuvo como finalidad complementar y verificar datos obtenidos en los anteriores métodos.*

#### 4.5 CLASIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

*Después de haber reunido todos los datos, el paso siguiente, fue organizarlos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual.*

*Lo primero que se hizo fue un análisis y depuración de la información obtenida, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual.*

*Para la integración de el Manual de Organización se consideró importante unificar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.*

*Otro punto muy importante fue el de indicar las contradicciones a medida que se fueron presentando, para ello se recurrió a realizar otras reuniones con los representantes de la empresa.*

*Sabiendo que en muchos de los casos se presentarían dificultades con algunos empleados interviniendo intereses particulares o desinterés por terminar dicho manual, se trató antes que nada de ganarse la confianza o simpatía de la*

*mayoría de las personas, haciendo uso del buen trato y de adecuadas relaciones humanas para que este Manual de Organización sea funcional y sirva como instrumento a fin de evitar la falta de alimentación de competencias y responsabilidades entre el personal.*

*Es importante mencionar que a todo el personal se le explicó detalladamente lo que se pretendió realizar con la información requerida y que ellos eran los más beneficiados en este proceso puesto que el Manual de Organización les daba una guía de lo que específicamente son sus funciones evitando problemas al identificar de quien es la responsabilidad al realizar su trabajo, ello los llevaría a para poder cumplir sus objetivos satisfactoriamente.*

*En este punto también se identificaron situaciones complejas que presentan un alto grado de ineficiencia dentro de las funciones de la empresa y que a continuación se mencionarán:*

*∅ Las funciones, autoridad y responsabilidad de cada puesto no están bien definidas.*

*∅ Inexistencia de procedimientos que normen el desarrollo de las actividades.*

- ◊ *Fugas de información por falta de control.*
  
- ◊ *No se cuenta con instructivos y/o Manuales de Organización y Procedimientos que permitan conocer e identificar las actividades.*
  
- ◊ *Falta de responsabilidad, motivación e iniciativa en el desarrollo de las funciones por parte del personal.*
  
- ◊ *Los formatos para la obtención y control de la información no son adecuados.*
  
- ◊ *El funcionamiento de la organización está basado en conocimientos obtenidos mediante la experiencia.*

#### **4.6 ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.**

*Concretamente en este paso, se llevó a cabo la realización del documento técnico: "Propuesta del Manual de Organización de Renovadora de Llantas Hermanos Martínez S.A. de C.V.", tomando como base la información analizada y depurada en el anterior punto y que deberá ser presentada en el orden considerado en el índice que se estableció para tal efecto en el documento. A continuación se dará una explicación breve de los puntos que contendrá dicho Manual.*

##### **IDENTIFICACIÓN**

*En este apartado del manual se debe incluir en primer término los siguientes datos:*

- Logotipo de la organización.*
- Nombre oficial de la organización.*
- Título y extensión (general o específico).*
- Lugar y fecha de elaboración.*
- Número de revisión (en su caso).*
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.*

##### **ÍNDICE O CONTENIDO.**

*Relación de las partes que constituyen el cuerpo del documento.*

## *INTRODUCCIÓN*

*Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora y de los básicos que se pretenden cumplir a través de él.*

## *OBJETIVOS DEL MANUAL*

*El propósito de éste apartado es mostrar los objetivos que en coordinación con el Gerente General se acordaron y se pretenden cumplir con dicho Manual.*

## *ALCANCE*

*Se refiere a cuáles son las áreas o departamentos que el Manual pretende abarcar.*

## *COMO USAR EL MANUAL.*

*Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizar el Manual.*

## *ANTECEDENTES*

*Descripción de la génesis de la organización, en la que se indicará su inicio, evolución y cambios significativos registrados.*



## LEGISLACIÓN

*Este apartado contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización. Las disposiciones legales seguirán este orden jerárquico: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares (en dado caso de que existan).*

## FUNCIONES

*Actividades que realiza la empresa mediante los productos y/o servicios que ofrece.*

## VISIÓN

*Está pensada para dar al lector de la misma una idea de dónde se visualiza la compañía en cierto tiempo en el futuro. La posición futura se describe con relación al tamaño, participación de mercado, volumen de dinero (utilidades), influencia pública, o cualquier otro criterio.*

## MISIÓN

*Es la razón de ser de la organización.*

## OBJETIVOS GENERALES

*Son los puntos vitales que dan vida al organismo administrativo donde se desenvuelve el acto o la acción.*

*Estos objetivos comprenderán dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares.*

#### **OBJETIVOS PARTICULARES**

*Van a formar parte de objetivos más amplios (Objetivos Generales).*

#### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

*Contendrá la descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.*

*Esta estructura orgánica corresponderá con la representación gráfica en el organigrama, tanto en lo referente al título de las unidades administrativas como a su nivel jerárquica de adscripción.*

#### **ORGANIGRAMA**

*Será la representación gráfica de la estructura orgánica que mostrará la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicas, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.*

#### **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

*Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa el cual incluirá la siguiente información:*

- *Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación).*
- *Descripción Genérica del Puesto.*
- *Actividades Específicas.*
- *Responsabilidad.*
- *Niveles de Coordinación.*

## *DIRECTORIO*

*Relación de funcionarios principales comprendidos en el manual, así como las respectivos cargos que ocupan.*

#### **4.7 REVISIÓN DE LA PROPUESTA Y MODIFICACIONES SUGERIDAS.**

*Para tal caso se coordinaron los esfuerzos de las revisiones así como se aseguró que se llevaran a cabo las correcciones necesarias. Para ello y con el objeto de reducir los problemas de revisión, se consideró conveniente reunirse anticipadamente con el personal directivo para presentar paulatinamente los avances que se iban teniendo, de tal manera poder considerar oportunamente las sugerencias que en un momento dado hicieran los directivos y así permitir unificar más criterios y de esta forma concluir el mismo ya que esto implicaría desperdicio de esfuerzo, tiempo y dinero.*

*Una vez que se concluyó la propuesta del manual, fue necesario someterlo a una última y rigurosa revisión final, con las partes involucradas, con el propósito de verificar que la información contenida en el mismo era la necesaria, completa y real, además de comprobar que no tuviera contradicciones, ni traslapes entre las diferentes áreas de autoridad y responsabilidad.*

#### **4.8 APROBACIÓN DEFINITIVA DE LA PROPUESTA DEL MANUAL.**

*Posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución.*

*Los requisitos para la aprobación de la propuesta son:*

- 1. La autorización por escrito.*
- 2. Firmado y autorizado por el Gerente General.*
- 3. Señalar el número de ejemplares que se requieran.*
- 4. Fecha en que se aprobó.*

#### 4.9 IMPLANTACIÓN DEL MANUAL

*Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su implantación. Para tal efecto habrá que considerar aspectos importantes que a continuación se describirán:*

*+ Se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión e instrucción sobre su uso personal encargado de realizar las funciones y/o actividades.*

*+ Se considera necesario realizar de manera paralela y paulatinamente los cambios en los sistemas de trabajo, que actualmente se están utilizando por lo que se encuentran propuestos en el Manual de Organización aprobado y de esta manera evitar confusiones o en su caso resistencias al cambio por el personal.*

*Para evitar la resistencia al cambio, desde un principio se trató de que la mayoría de los empleados tuvieran toda la información adecuada que les permitiera evaluar las consecuencias del cambio, y sobre todo como se mencionó anteriormente ganarse la confianza tanto directivos, como del personal administrativo y operativo.*

*+ Los manuales tienen un costo, por ello no se pueden distribuir innecesariamente. Cuando se utilizan adecuadamente, puede lograrse un importante ahorro de costos mediante una distribución reducida.*

*Es importante hacer hincapié que las personas directamente involucradas en el uso del Manual de Organización conozcan a detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar este documento, por tanto se sugiere que sólo a ellos hay que proporcionárselos.*

*Para ello se recomendó que se elabore una selección y registro de funcionarios y de las áreas o departamentos que deben contar con un ejemplar del manual, con el propósito de proporcionárseles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados dichos ejemplares.*

*Para tal efecto habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona quien tenga el ejemplar en su poder. Esto evitará que los manuales se extravi en o recorran todo el organismo. Además, por la seguridad del documento, es decir, evitar que el manual pase a manos de los competidores. Otra razón es por el costo, ya que éste tiene un costo de elaboración. Si por alguna razón desapareciera el manual habrí a que entregar otros ejemplares a las personas que lo extraviaron o en su caso a nuevos empleados.*

#### 4.10 ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN

*Un documento de esta naturaleza no puede concluir nunca. La utilidad de este Manual de Organización radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas.*

*Si no se actualiza, se perderá el tiempo y el dinero que se emplearon en su elaboración. A los seis meses de implantado el manual necesitará una revisión, y al año quizá un porcentaje de esa información sea obsoleta. Por tanto, habrá que planear revisiones y actualizaciones, además de elegir a la persona idónea para tal responsabilidad.*

*Si las nuevas revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares, se logrará que el manual conserve su eficacia.*

*Las revisiones periódicas por otro lado es una forma de motivar a los usuarios del manual, ya que sabrán que tienen una responsabilidad de mantener el manual actualizado si no quieren duplicidad de funciones, pérdida de tiempo en sus actividades u otro problema que se pudiera presentar, además tendrán la responsabilidad de que exista una adecuada comunicación de los temas y de que se mantenga un registro adecuado de todos los cambios.*



*Tanto para revisar como para actualizar el Manual de Organización se sugiere considerar las siguientes recomendaciones:*

- \* La unidad administrativa responsable deberá establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales con el propósito de mantenerlos apegados a la realidad.*
  
- Cuando una unidad orgánica necesite hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad administrativa responsable, para que esta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con los objetivos generales del organismo y proveer los posibles efectos en otras unidades, así como mantener la uniformidad de estilo y presentación.*
  
- \* La unidad administrativa responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismo trámites de autorización y distribución requeridas para la elaboración del original del mismo.*
  
- \* Cuando publiquen textos revisados para el manual, habrá que indicar a los usuarios cuáles partes cambiaron y cuáles permanecen vigentes.*

*\* Será necesario, llevar un registro de todos los cambios realizados en cada tipo de manual (o los no aceptados) y las razones para ellos.*

*\*Conservar una copia de todas las páginas de los manuales que se han publicado, junto con notas que indiquen fechas en que estuviera en vigor.*

*Se puede llevar las actualizaciones de dos formas: Planeadas o No Planeadas.*

*En la actualización planeada deberá hacerse cuando menos cada año. Si el contenido cambia con rapidez, puede ser necesario efectuar las revisiones dos veces al año.*

*La actualización no planeada es cuando se realizan cambios conforme sean necesarias. (Por ejemplo establecimiento de nuevas políticas, cambio o creación de nuevos de nuevos puestos, etc.)*

*Los cambios en la estructura organizacional deben hacerse con tanta frecuencia como sea requerido, con el propósito de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Los cambios de funciones o de rutinas en el personal se anunciarán por medio de un memorándum y se reflejarán a la mayor brevedad posible en el Manual de Organización.*

*Siempre que los cambios no sean agitados como para confundirse con un progreso, no deberá hacerse resistencia a las revisiones del manual. Las revisiones y aumentar al manual son un proceso constante.*

# Capítulo 5

*Propuesta de Manual de Organización de Renovadora de Llantas  
Hermanos Martínez, S. A. de C. V.*



*IDENTIFICACIÓN*



**RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS**

**MARTÍNEZ S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL**

## *ÍNDICE*

«»	Introducción
«»	Objetivos del Manual
«»	Alcance
«»	Como Usar el Manual
«»	Antecedentes
«»	Legislación
«»	Funciones
«»	Visión
«»	Misión
«»	Objetivos Generales
«»	Objetivos Particulares
«»	Estructura Orgánica
«»	Organigrama
«»	Descripción de Puestos
«»	Directorio



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	1	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

## INTRODUCCIÓN

*La sociedad al evolucionar y dividir el trabajo produce una especialización. Estos es, profesionales en resolver determinados tipos de problemas complejos y de carácter general y por lo tanto social; mismos que mediante el trabajo y los conocimientos propios logra resolver problemas humanos específicos.*

*Lo ideal administrativamente, es que toda organización pequeña, mediana o grande debe contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados y más aún para gente ajena a la organización.*

*Renovadora de Llantas Hnos. Martínez S.A de C.V., ha venido trabajando utilizando un sistema empírico, sin actualizarse y sin tener una base escrita para apoyarse y realizar las diferentes actividades que requiere su giro.*

*Ante esta situación se requirió de dotar a esta institución de un Manual de Organización tendiente a establecer una herramienta básica para conformar la estructura laboral como administrativa.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	2	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### INTRODUCCIÓN

*El presente Manual de Organización, es la revisión detallada por escrito de la organización, formal a través de una serie de conceptos como: Antecedentes, Misión, Objetivos, Funciones, Autoridad y Responsabilidad de los distintos puestos de trabajo que componen su estructura.*

*La existencia del Manual de Organización se hace imprescindible en la organización, donde la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la división de responsabilidades son fenómenos administrativos comunes.*

*Ahora bien, hay que estar conscientes de que el presente Manual está sujeto a modificaciones de acuerdo al crecimiento y necesidades de la entidad económica y por tal motivo es un punto de partida, considerando que no se cuenta con nada al respecto, para que en lo futuro se dé la atención e importancia debida no sólo en lo referente a la organización, sino también a otros aspectos que son complementarios tales como: Procedimientos, Políticas, Reglamentos, etc.*

<p><b>ELABORÓ</b></p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p><b>REVISÓ</b></p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL</p>
--	--	---





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	3	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**OBJETIVOS DEL MANUAL**

*El Manual de Organización debe cumplir con una serie de objetivos para que su funcionamiento y uso sea de la mayor ayuda posible en la organización. Dichos objetivos que se pretenden cumplir son:*

- ↻ Establecer y mantener un sólido plan de organización.*
- ↻ Presentar una visión general y específica de la empresa.*
- ↻ Facilitar el estudio y solución de los problemas de organización.*
- ↻ Proporcionar la información básica y la implantación de reformas administrativas.*
- ↻ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos.*
- ↻ Precisar las funciones y actividades encomendadas a cada área de trabajo para evitar la duplicidad de labores por falta de coordinación.*
- ↻ Deslindar responsabilidades.*
- ↻ Evitar conflictos jurisdiccionales y detectar omisiones o en su caso sobrecargas de trabajo.*
- ↻ Asegurar que los trabajadores tengan una adecuada comprensión de los planes generales y específicos de trabajo, así como sus propios planes.*
- ↻ Contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporciona la uniformidad en el trabajo.*
- ↻ Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando las consultas y la repetición de instrucciones.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	4	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**OBJETIVOS DEL MANUAL**

- ☞ *Especificar los centros de mando y el grado de autoridad de los diversos niveles.*
- ☞ *Facilitar el reclutamiento, la selección, capacitación y motivación del personal.*
- ☞ *Servir como medio de integración y orientación (inducción) al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las áreas de trabajo.*
- ☞ *Ser instrumento útil para la orientación e información al público.*
- ☞ *Tener una información completa de lo que es la empresa y que dicha información sea comprensible para todos los integrantes de la organización, así como para el público en general.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	5	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**ALCANCE**

*Este Manual abarca información de todos los departamentos y niveles jerárquicos de la organización para poder desarrollar mejor sus funciones, minimizando tiempos y esfuerzos en base al cumplimiento de los objetivos de la organización.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	6	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### COMO USAR EL MANUAL

*El Manual de Organización deben conocerlo y aplicarlo todas aquellas personas que laboran en la Renovadora de Llantas Hermanos Martínez S.A. de C.V., para ello es necesario explicar brevemente las partes de que consta el formato diseñado, además de algunas otras normas de operación que a continuación se mencionarán.*

- 1. En la parte superior de cada hoja se encontrará el logotipo, el nombre de la empresa y el tipo de Manual que se está manejando, estas partes no cambiarán en ninguna de las hojas. Lo que cambiará, se encuentra en la parte derecha, que es donde se encontrará la fecha en que se elaboró la página y en el caso de la actualización de la hoja se especificará qué página es la que sustituye y la fecha.*
- 2. En la parte central se encontrará el nombre del apartado que se está observando y el contenido del mismo.*
- 3. En la parte inferior de la hoja se encontrarán los nombres de los responsables de la elaboración, revisión y autorización, respectivamente.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	7	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### COMO USAR EL MANUAL

4. *Es importante mencionar que la información del presente Manual, sólo se proporcionará al personal activo de la empresa y cada jefe de Departamento es el responsable del cuidado que se le dé al mismo.*

5. *En el caso de que se quiera actualizar cualquier hoja de éste Manual, se deberá informar previamente para la aprobación de dicha actualización a fin de que pueda hacerse la corrección oportuna y exitosamente.*

*Nota: Tanto las Descripciones de Puesto como el Directorio han sido ordenadas de acuerdo como se encuentran conformados los Departamentos en el Organigrama de la empresa y no de acuerdo al nivel jerárquico de cada puesto.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	8	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### ANTECEDENTES

1965

*Con el firme deseo de superación el Sr. Miguel Martínez toma la iniciativa de poner su negocio propio comenzando a reparar llantas en una pequeña vulcanizadora a las orillas del Municipio de Guadalupe Victoria, Ver.*

1972

*Se decide ampliar el servicio brindado, para ello fue necesario comprar en abonos el terreno en donde laboraba, para así poder ampliar sus instalaciones, construyéndose un patrimonio mejor, originando el establecimiento No. 1.*

1975

*En agosto de este año se adquiere maquinaria, con el fin de proporcionar un nuevo servicio: Renovación de todo tipo de llantas, utilizando moldes de vapor directo, ello requirió la contratación de 2 personas para el manejo de la misma.*

1982

*El negocio prosperó satisfactoriamente con la ayuda de sus hermanos e hijos, teniendo una mayor cobertura y dando paso a una empresa formalmente constituida: Renovadora de Llantas Hermanos Martínez S.A de C.V.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	9	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**ANTECEDENTES**

1985

*Hnos. Martínez diversifica sus actividades, adquiriendo técnicas actualizadas para la manufactura del renovado, procediendo a la compra e instalación de una olla de presión marca "vulca", que, en aquél tiempo era un sistema revolucionario e innovador de cocimiento de llantas Pre-Q con una capacidad de 4 llantas.*

1992

*Considerando que los constantes cambios son un factor importante para estar a la vanguardia, se vuelve a adquirir un sistema nuevo de maquinaria llamada "autoclave", que tenía como características ser una olla de presión, con un cocimiento a 100°C y una mayor capacidad (14 llantas). Con tal compra adquiere el prestigio y liderazgo en tecnología y calidad de renovación que ahora le caracteriza en el estado de Veracruz.*

1993

*Festejando sus 28 años de nacimiento, Hnos. Martínez inaugura su establecimiento No. 2: Un centro de atención al público, proporcionando una amplia gama de servicios para todo tipo de automóvil, en alineación, balanceo por computadora y servicios complementarios.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



RENOVADORA DE LLANTAS <b>HERMANOS MARTÍNEZ</b> S.A. DE C.V.
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	10	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

<b>ANTECEDENTES</b>
<p><i>Además se firmó un contrato con Euzkadi-Continental, para la venta y distribución de llantas nuevas consiguiendo en pocos meses obtener el primer lugar en ventas en toda la región, incluyendo la ciudad de Jalapa.</i></p> <p>1996</p> <p><i>A mediados de este año, una pequeña renovadora en estado de quiebra, en la ciudad de Poza Rica, decide contactarse con el Sr. Miguel Martínez para venderle sus instalaciones, creándose así la sucursal No. 3, logrando la captación de más mercado y por consiguiente de clientes potenciales hasta en el Estado de Tamaulipas.</i></p> <p>1997</p> <p><i>Se firma un nuevo contrato por medio del cual, llantas Tornel, autoriza a Renovadora de Llantas Hnos. Martínez S.A. de C.V. a ser distribuidores exclusivos en la Ciudad de Martínez de la Torre, inaugurándose el establecimiento No. 4.</i></p>

ELABORÓ ROCÍO GPE ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	REVISÓ ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	AUTORIZÓ MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	---	--





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	11	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**ANTECEDENTES**

1998

*Actualmente Renovadora de Llantas Hnos. Martínez S.A. de C.V. cuenta con 58 empleados, enorgulleciéndose de su presencia de más de 30 años en el mercado, continuando por el camino de desarrollo y superación, redoblando esfuerzos, además de comprometerse a fijar estrategias inteligentes para mantener el liderazgo en calidad y honradez que ha caracterizado a esta empresa.*

1999

*Inauguración Planta No. 5 en la Ciudad de Jalapa, Veracruz.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	12	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *LEGISLACIÓN*

A Ñ O	DOCUMENTO	D. O. F.
1917	<i>Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos</i>	<i>5 de Febrero</i>
1931	<i>Código Civil de Veracruz</i>	<i>4 de Julio</i>
1933	<i>Ley General de Sociedades Mercantiles</i>	<i>28 de Diciembre</i>
1970	<i>Ley Federal del Trabajo</i>	<i>1º de Abril</i>
1976	<i>Ley Orgánica de la Administración Pública Federal</i>	<i>29 de Diciembre</i>
1983	<i>Código Fiscal de la Federación</i>	<i>31 de diciembre</i>

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL.



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	13	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### ***FUNCIONES***

1. *Prestación de Servicios de Renovación de Llantas en general.*
2. *Compra-venta de llantas nuevas, rines, corbatas, acumuladores en general.*
3. *Servicio de suspensión y frenos, así como cambio de aceite.*
4. *Representación de marcas nacionales y extranjeras pertenecientes al ramo llantero y afines, su importación y exportación de las mismas.*
5. *Prestación de servicios de alineación y balanceo.*
6. *Compra-venta de refacciones para todo tipo de vehículos de gasolina o diesel.*
7. *El establecimiento de talleres de reparación de vehículos relacionados con el ramo.*
8. *Compra-venta de equipo, mobiliario y vehículos relacionados con el ramo.*
9. *La prestación o contratación de servicios técnico-consultivos y de asesoría, así como la celebración de los contratos o convenios para la realización de éstos fines.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS</b>  <b>HERMANOS MARTÍNEZ</b>  <b>S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	14	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**VISIÓN**

*Se reconocerá nuestra empresa como la mejor en el ramo de renovación y venta de llantas en todo el Estado de Veracruz y Estados colindantes, manteniendo nuestros productos y servicios con la calidad y confiabilidad que nos caracteriza.*

<p><b>ELABORÓ</b></p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO          RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p><b>REVISÓ</b></p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO          GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS          GERENTE GENERAL</p>
---	---	--



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	15	DE	1998
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**MISIÓN**

*Ser una empresa líder en su ramo, mediante la renovación y venta de llantas y servicios adicionales utilizando la tecnología más avanzada, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo el prestigio y la más alta calidad en todos sus servicios*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	16	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **OBJETIVOS GENERALES**

*Elaborar y ofrecer productos y servicios de buena calidad, fijando los mejores precios de la región.*

*Aumentar las utilidades por medio de la reducción de costos y gastos en un plazo no mayor a 6 meses.*

*Crear fuentes de trabajo mediante el crecimiento constante de la organización a corto plazo.*

*Lograr un incremento de ventas a través de un proyecto de promociones y publicidad en un 20%.*

*Crear una estructura organizacional firme para convertir este negocio familiar, en una empresa cimentada en un plazo no mayor a 6 meses.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
---	--	---



RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.

MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	17	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

Gerencia General:

*Coordinar todas las áreas que le reportan a través de los jefes de departamento.  
Proyectar en su ámbito a la empresa.*

Gerencia Administrativa:

*Proveer a la empresa con políticas, técnicas y prácticas que permitan contar con personal eficiente dentro de un buen clima de trabajo y controlarla adecuadamente.*

Departamento de Sistemas:

*Proveer a todos los departamentos de la empresa con la información y los programas computarizados requeridos y viables.  
Operar la computadora y verificar que se cumplan las instrucciones programadas en cualquier sistema implementado en la institución.*

Departamento de Contabilidad:

*Maximizar los recursos monetarios existentes en la institución.  
Asegurar que los diferentes departamentos cuenten con la información contable-fiscal necesaria cada vez que se requiera.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	18	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### OBJETIVOS PARTICULARES

Departamento de Ventas:

*Investigar cuales son las necesidades de el cliente y del mercado, que la empresa pueda proporcionar y ofrecerla a la mayor brevedad posible.*

*Tratar de mantener la mejor relación con los clientes.*

*Persuadir a clientes potenciales independientemente de cual sea su presupuesto.*

Departamento de Atención a Clientes:

*Proporcionar al cliente toda la información y atención que sea conveniente para su compra.*

*Mantener el lema. "El cliente es primero".*

Departamento de Producción:

*Asegurar la producción de los bienes y servicios de la empresa dentro de la calidad, costo y tiempo establecidos, así como la productividad de la planta.*

*Asegurar el funcionamiento de la planta mediante el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo.*

*Asegurar que los productos de la empresa cumplan con los estándares y normas de calidad establecidos.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	19	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **OBJETIVOS PARTICULARES**

*Departamento de Servicios Técnicos:*

*Asegurar al cliente de los servicios que más se adecuen a sus necesidades.*

*Realizar el mejor trabajo en el tiempo de entrega establecido en los servicios que se presten.*

*Departamento de Adquisiciones:*

*Asegurar que la empresa cuente con las materias primas, equipo y herramientas, enseres y materiales propios de su operación.*

*Asegurar la guarda y conservación de los materiales que existen en el almacén.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	20	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

## ***ESTRUCTURA ORGÁNICA***

### *1.0 Gerencia General*

#### *1.1 Gerencia Administrativa*

##### *1.1.1 Departamento de Sistemas*

###### *1.1.1.1 Analista de Información*

###### *1.1.1.2 Capturista*

##### *1.1.2 Departamento de Contabilidad*

###### *1.1.2.1 Cajera*

###### *1.1.2.2 Auxiliar Contable*

##### *1.1.3 Departamento de Ventas*

###### *1.1.3.1 Agentes de Venta*

###### *1.1.3.2 Agentes de Cobranza*

##### *1.1.4 Departamento de Atención a Clientes.*

###### *1.1.4.1 Facturación*

###### *1.1.4.2 Pedidos y Cotización*

###### *1.1.4.3 Servicio de Reparación de Llantas*

##### *1.1.5 Departamento de Producción*

###### *1.1.5.1 Control de Calidad*

###### *1.1.5.1.1 Obreros*

###### *1.1.5.1.2 Almacén de Producto Terminado*

<p><b>ELABORÓ</b></p> <p>ROCÍO GPE ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p><b>REVISÓ</b></p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL.</p>
---	--	--



RENOVARORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.
MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	21	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

- 1.1.6 Departamento de Servicios Técnicos*
  - 1.1.6.1 Jefe de Patio*
    - 1.1.6.1.1 Técnicos en Mecánica*
  - 1.1.6.2 Facturación*
  - 1.1.6.3 Bodega*
- 1.1.7 Departamento de Adquisiciones*
  - 1.1.7.1 Almacén de Materia Prima*

ELABORÓ ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	REVISÓ ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	AUTORIZÓ MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
---	---	--



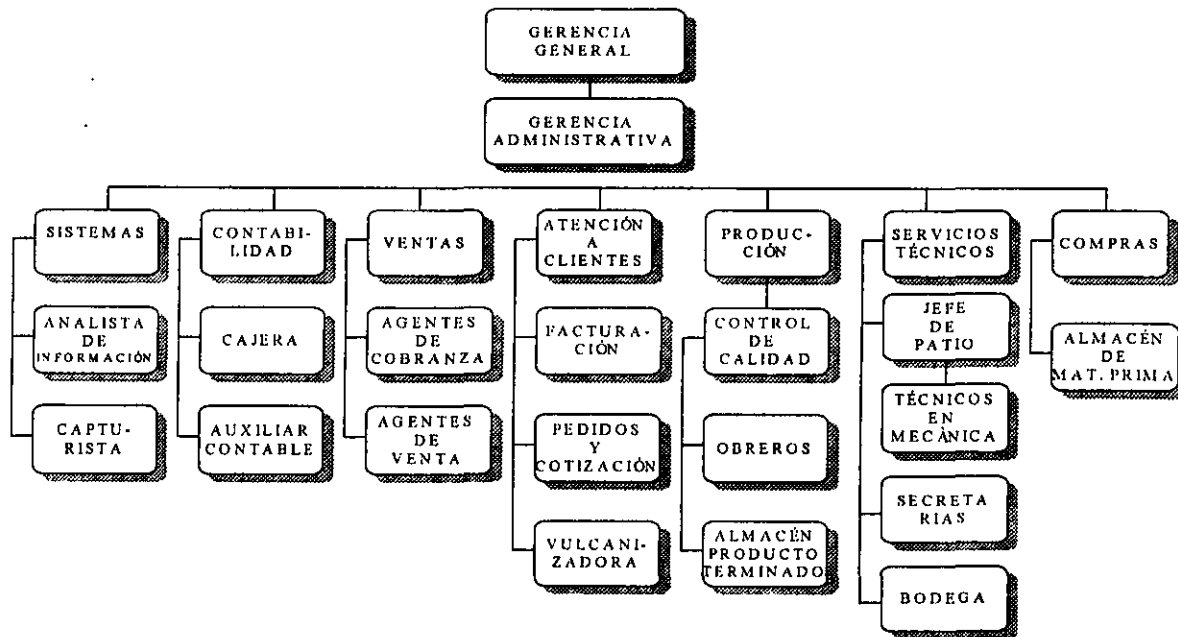
**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN  
GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PAGINA	22	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

## ORGANIGRAMA





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	23	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>	
<b>I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.</b>	
NOMBRE DEL PUESTO:	<i>Gerente General</i>
UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:	<i>Gerencia General</i>
NIVEL JERÁRQUICO:	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica de Primer Nivel</i>
JEFE INMEDIATO:	<i>Asamblea de Accionistas</i>
SUBORDINADOS:	<i>Gerente administrativo.</i>
<b>II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b>	
<p><i>Es responsable ante la Asamblea de accionistas, de la eficiente administración de la empresa. para ello programa, organiza, integra, dirige y controla, con la sola coordinación de las actividades de todos los departamentos.</i></p>	

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	24	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS: El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Realiza planeaciones de Mercadotecnia y Ventas para la empresa ayudándose en su caso de técnicos especialistas o del personal de la misma, en la investigación y formulación periódica.*
2. *Supervisa las áreas de producción y servicios para introducir sistemas y métodos que aumente la productividad.*
3. *Analiza e interpreta los diversos Estados Financieros con el fin de decidir las medidas necesarias para mantener y mejorar la posición económica de la empresa.*
4. *Formula y revisa periódicamente los objetivos generales y particulares en materia de producción, compras, ventas, personal, etc.*
5. *Estudia y revisa constantemente la organización de la empresa para decidir y llevar a cabo las modificaciones y ampliaciones que a su juicio se requieran en la estructura.*
6. *Cuida de que los diversos jefes ajusten sus actividades a las funciones que técnicamente les han sido fijadas en las descripciones de puestos respectivos.*
7. *Vigila que en el ejercicio de la autoridad en cada nivel jerárquico, no se ejerza dicha autoridad fuera de los límites señalados.*
8. *Toma decisiones de carácter general para la empresa.*
9. *Nombra y remueve funcionarios.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	25	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*10. Y en general, todas aquellas actividades que sean inherentes al puesto.*

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

- 1. Por recursos económicos.*
- 2. Por llevar a cabo el cumplimiento de los objetivos fijados.*
- 3. Por la representación de los accionistas.*
- 4. Y toda aquella responsabilidad que sea inherente de su puesto.*

**V.- NIVELES DE COORDINACIÓN:** *La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Asamblea de Accionistas.*

*Para: Informar la solvencia de la empresa.*

*Con: Gerencia Administrativa.*

*Para: Prever, planear, organizar, dirigir y controlar el funcionamiento de la empresa.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	26	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i>	<i>Gerente Administrativo</i>
<i>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</i>	<i>Gerencia Administrativa</i>
<i>NIVEL JERÁRQUICO:</i>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Segundo Nivel</i>
<i>JEFE INMEDIATO:</i>	<i>Gerente General</i>
<i>SUBORDINADOS:</i>	<i>Jefe de Sistemas.</i> <i>Contador Público</i> <i>Jefe de Ventas</i> <i>Jefe de Atención a Clientes</i> <i>Jefe de Producción</i> <i>Jefe de Servicios Técnicos</i> <i>Jefe de Adquisiciones</i>

#### *II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Supervisa la actuación de sus colaboradores inmediatos así como del personal en general y cuida de establecer en toda la empresa una adecuada comunicación. Para ello hace que los objetivos y normas establecidas sean conocidas oportunamente.*

<p><b>ELABORÓ</b></p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p><b>REVISÓ</b></p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL</p>
--	--	---





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	27	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Brinda el apoyo a las diferentes áreas de la empresa, a través de la administración de los recursos humanos, técnicos y materiales, además de prestar servicios generales y adecuar los sistemas administrativos*
2. *Delega oportuna y adecuadamente la responsabilidad y autoridad que requiera cada uno de sus colaboradores inmediatos.*
3. *Cuida de que sus colaboradores inmediatos deleguen a su vez la autoridad recibida cuando sea necesario.*
4. *Coordinar la actividad administrativa en la compañía en cuanto a la utilización óptima de los recursos*
6. *Intervenir directamente en la revisión, celebración y aprobación de todos los contratos colectivos de trabajo.*
7. *Estudiar y analizar la organización y los métodos de trabajo para proponer, diseñar, implantar o actualizar los sistemas que permitan elevar la productividad.*
8. *Llevar a cabo investigaciones sobre innovaciones en materia de organización y métodos para adaptarlas a las necesidades de la compañía.*
9. *Celebrar juntas y acuerdos de los asuntos relevantes con los jefes de los diferentes departamentos.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	28	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por el buen funcionamiento de la empresa.*
2. *Por el cumplimiento de las obligaciones de los diferentes departamentos.*
3. *Por el desarrollo del personal.*
4. *Por el mobiliario y equipo de la empresa en general.*
5. *Y por toda aquella responsabilidad que sea inherente a su puesto.*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Jefe de sistemas.*

*Para: Revisar la información obtenida y capturada en determinado tiempo.*

*Con: Contador Público.*

*Para: Supervisar las actividades contables que se derivan del departamento.*

<p>ELABORÓ</p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p>REVISÓ</p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p>AUTORIZÓ</p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL</p>
---	---	--



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	29	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*Con: Jefe de Ventas.*

*Para: Supervisar el porcentaje de venta, así como la supervisión del crédito y la cobranza que solicitan.*

*Con: Jefe de Atención a Clientes:*

*Para: Verificar que se de una buena atención a los clientes.*

*Con: Jefe de Producción.*

*Para: Supervisar la productividad de ésta área.*

*Con: Jefe de Servicio Técnicos.*

*Para: Supervisar la atención a clientes.*

*Con: Jefe de Adquisiciones*

*Para: Supervisión de actividades de trabajo.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	30	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i>	<i>Jefe de Sistemas</i>
<i>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</i>	<i>Departamento de Sistemas</i>
<i>NIVEL JERÁRQUICO:</i>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Tercer Nivel</i>
<i>JEFE INMEDIATO:</i>	<i>Gerente administrativo</i>
<i>SUBORDINADOS:</i>	<i>Analista de Información Capturista</i>

#### *II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Elabora todo tipo de informes. Para ello maneja en los sistemas de cómputo paquetes en donde se captura información de entradas y salidas de dinero.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	31	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Elabora todo tipo de reportes de todos los departamentos, incluyendo las demás sucursales de la empresa.*
2. *Captura de Facturas.*
3. *Diseña documentos, cartas, logotipos, etc., concernientes la empresa.*
4. *Realiza reportes mensuales de contabilidad.*
5. *Analiza y/o auxilia en la viabilidad de la instalación de programas o sistemas de cómputo.*
6. *Prueba e instala los sistemas computarizados de la empresa.*
7. *Y en general, todas aquellas actividades que sean inherentes al puesto.*

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Documentos Diversos.*
2. *Por Información Confidencial.*
3. *Por Sistemas de Cómputo.*
4. *Por Mobiliario y Equipo de Oficina.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	32	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

5. Y por toda aquella responsabilidad que sea inherente a su puesto.

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Contabilidad*

*Para: Información relacionada con los recursos financieros.*

*Con: Departamento de Ventas.*

*Para: Retroalimentación de entradas y salidas de dinero y documentos como pagarés, facturas, etc.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	33	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i>	<i>Analista de Información</i>
<i>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</i>	<i>Departamento de Sistemas</i>
<i>NIVEL JERÁRQUICO:</i>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
<i>JEFE INMEDIATO:</i>	<i>Jefe de Sistemas</i>
<i>SUBORDINADOS:</i>	<i>No tiene</i>

#### *II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Recibe, ordena y clasifica toda la información que será procesada en los sistemas de cómputo.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	34	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Revisa si los documentos que manejan los agentes de venta coinciden lo que se ha vendido.*
2. *Revisa que no haya faltantes de documento o dinero en efectivo a la cajera.*
3. *Realiza diariamente el corte de caja en el Departamento de Servicios Técnicos y en el Departamento de Atención a Clientes.*
4. *Hace la relación de los pagarés existentes.*
5. *Maneja el Archivo de documentos de Crédito y Cobranza.*
6. *Proporciona información expedida con anticipación por los Agentes de Venta y Agentes de Cobranza.*
7. *Recaba información sobre entradas y salidas de llanta nueva como de llantas renovadas.*
8. *Elabora etiquetas de órdenes de producción.*
9. *Y en general, todas aquellas actividades que sean inherentes al puesto.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	35	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Recursos Económicos.*
2. *Por Documentos Confidenciales.*
3. *Por Sistemas de Cómputo.*
4. *Por Mobiliario y Equipo de Oficina.*
5. *Por el archivo de pagarés.*
6. *Y por todas aquellas responsabilidades que sean inherentes a su puesto.*

**V.- NIVELES DE COORDINACIÓN:** *La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Ventas*

*Para: La entrega de facturas y remisiones para su captura.*

*Con: Departamento de Contabilidad*

*Para: Registro de entradas y salidas de documentos y dinero.*

*Con: Departamento de Producción*

*Para: Entrega de órdenes de producción.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE E LABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	36	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

*NOMBRE DEL PUESTO:* Capturista

*UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:* Departamento de Sistemas

*NIVEL JERÁRQUICO:* Este puesto es considerado dentro de la  
Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel

*JEFE INMEDIATO:* Jefe de Sistemas

*SUBORDINADOS:* No tiene

#### *II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Captura los datos en la terminal de la computadora para su procesamiento.*

*III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:* *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

- 1. Captura y verifica los datos.*
- 2. Sigue procedimientos sencillos para obtener información computarizada.*
- 3. Puede detectar fallas en los programas o en la máquina y reportarlos.*
- 4. Captura vales de gastos y hace informes mensuales de los mismos.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



RENOVADORA DE LLANTAS <b>HERMANOS MARTÍNEZ</b> S.A. DE C.V.
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	37	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

5. Maneja el inventario de todas las llantas: Renovadas, nuevas (Tornel y Euzkadi) de todas las sucursales.
6. Y en general, todas aquellas actividades que sean inherentes al puesto.

**IV.- RESPONSABILIDAD:** El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Por Inventario de Llantas.
2. Por Mobiliario y Equipo de Oficina
3. Por Sistema de Cómputo
4. Por Recursos Económicos
5. Y en general, por todas aquellas responsabilidades que sean inherentes a su puesto.

**V.- NIVELES DE COORDINACIÓN:** La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:

Con: Departamento de Servicios Técnicos

Para: Revisión periódica de la Bodega.

ELABORÓ ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	REVISÓ ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	AUTORIZÓ MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
---	---	--



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	38	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTO</b>
<p><i>Con: Departamento de Producción</i></p> <p><i>Para: Revisión Salidas de llantas renovadas</i></p> <p><i>Con: Departamento de Atención a clientes</i></p> <p><i>Para: Salida de llanta nueva e informes de salidas de llantas nuevas en sucursales.</i></p>

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	39	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i>	<i>Contador Público</i>
<i>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</i>	<i>Departamento de Contabilidad</i>
<i>NIVEL JERÁRQUICO:</i>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura orgánica como de Tercer Nivel</i>
<i>JEFE INMEDIATO:</i>	<i>Gerente Administrativo</i>
<i>SUBORDINADOS:</i>	<i>Cajera Auxiliar Contable</i>

#### *II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Asegura que las diferentes áreas de la empresa cuente con la información contable-fiscal necesaria para la operación y toma de decisiones.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL.
--	--	--



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	40	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. Organiza y dirige la contabilidad de la empresa.
2. Produce la información necesaria a la Gerencia General para la toma de decisiones.
3. Elabora los estados Financieros.
4. Asesora en la elaboración y lleva el control de presupuestos.
5. Prepara Estados Financieros para la presentación a la Asamblea de Accionistas.
6. Prepara o revisa las declaraciones de impuestos.
7. En su caso presenta reclamaciones ante el fisco.
8. La toma de decisiones.

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. Por Recursos Económicos.
2. Por la Maximización de los Recursos Económicos.
3. Por Documentos Diversos.
4. Por Información Confidencial.
5. Por Mobiliario y Equipo de Oficina.
6. Y en general, por toda aquella responsabilidad que sea inherente a su puesto.

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	41	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de sistemas*

*Para: Informes de Contabilidad*

*Con: Departamento de ventas*

*Para: Índice de Ventas*

*Con: Departamento de Atención a Clientes*

*Para: Entrega de documentos y dinero*

*Con: Departamento de Adquisiciones*

*Para: Compra de Materia Prima*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	42	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### I. - IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DEL PUESTO:	<i>Cajera</i>
UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:	<i>Departamento de Contabilidad</i>
NIVEL JERÁRQUICO:	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
JEFE INMEDIATO:	<i>Contador Público</i>
SUBORDINADOS:	<i>No tiene</i>

#### II. - DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

*Recibe los fondos de clientes y empleados (Documentos, Efectivo o Cheques) en pago de bienes o servicios así como efectuar pagos a proveedores.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	43	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Registra las cantidades recibidas*
2. *Prepara los depósitos en efectivo o documentos que han de ingresar a los bancos.*
3. *Toma medidas necesaria para retirar cantidades de los mismos.*
4. *Comprueba que el saldo de caja coincida con cifras anotadas.*
5. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Recursos Económicos.*
2. *Por Mobiliario y Equipo de Oficina.*
3. *Por Documentos Diversos.*
4. *Por Información confidencial.*
5. *Y por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	44	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Sistemas*

*Para: Información requerida de facturación.*

*Con: Departamento de Ventas*

*Para: Documentos de Agentes de Venta y Cobranza.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	45	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<i>Auxiliar Contable</i>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</b>	<i>Departamento de Contabilidad</i>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<i>Contador Público</i>
<b>SUBORDINADOS:</b>	<i>No tiene</i>

#### II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

*Lleva el registro de las operaciones contables de la empresa siguiendo los sistemas preestablecidos con la finalidad de proporcionar información financiera oportuna.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORFNO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	46	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS: El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Verifica la exactitud de los comprobantes y otros documentos relativos a pagos, ingresos, impuestos, etc., y efectúa los cálculos necesarios.*
2. *Prepara las relaciones de pago y cobros, el balance de las cuentas a favor o en contra, así como algunos informes financieros.*
3. *Registra y captura las operaciones contables.*
4. *Elabora la nómina semanalmente.*
5. *Surte el material de papelería a los diferentes departamentos.*
6. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	47	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Recursos Económicos.*
2. *Por Mobiliario y Equipo de Oficina.*
3. *Por Documentos Diversos.*
4. *Por Sistema de Cómputo.*
5. *Por Información confidencial.*
6. *Y por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Los diversos departamentos*

*Para: El abastecimiento del material utilizado en los mismos, así como otras funciones.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	48	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

#### **I. - IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Jefe de Ventas*

**UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:** *Departamento de Ventas*

**NIVEL JERÁRQUICO:** *Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Tercer Nivel*

**JEFE INMEDIATO:** *Gerente Administrativo*

**SUBORDINADOS:** *Agentes de Venta*  
*Agentes de Cobranza*

#### **II. - DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Planea, coordina y evalúa todas las actividades de ventas de acuerdo a los objetivos establecidos de vender directamente al cliente y a distribuirles por medio de los Agentes de Venta.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	49	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Cumplir y hacer cumplir los objetivos de ventas, determinando sus estrategias así como los avances y/o situaciones de los programas de ventas.*
2. *Autoriza descuentos especiales en ciertas operaciones de ventas.*
3. *Evalúa y controla los resultados de las ventas.*
4. *Supervisar la ejecución de las acciones de ventas en todos los canales de distribución, así como vigilar el cumplimiento de los compromisos contraídos.*
5. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas como parte de su carga de trabajo.*

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Recursos Económicos.*
2. *Por Camionetas que tienen a su servicio.*
3. *Por Producto Terminado.*
4. *Por fijar Límites de Crédito*
5. *Y por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	50	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Sistemas.*

*Para: Verificar el cumplimiento de funciones de los Agentes con este departamento.*

*Con: Departamento de Contabilidad.*

*Para: Verificar el cumplimiento de las obligaciones de sus subordinados con este departamento.*

*Con: Departamento de Producción.*

*Para: Saber cuales son sus existencias de producto terminado con que cuenta para programar las entregas a los clientes.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	51	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Agente de Cobranza*

**UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:** *Departamento de Ventas*

**NIVEL JERÁRQUICO:** *Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel*

**JEFE INMEDIATO:** *Jefe de Ventas*

**SUBORDINADOS:** *No tiene*

**II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Efectúa cobro de los clientes de acuerdo a las órdenes recibidas.*

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

- 1. Entrega facturas a revisión.*
- 2. Recoge cheques o efectivo de los clientes.*
- 3. Lleva registros de las facturas entregadas.*
- 4. Organiza su ruta de cobro de acuerdo a los días de pago.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACION	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	52	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

- 1. Por Recursos Económicos.*
- 2. Por Documentos de Cobro Entregados.*
- 3. Y por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Sistemas.*

*Para: Entrega de Documentos a Cobrar.*

*Con: Departamento de Contabilidad.*

*Para: Entrega de Documentos y Dinero recibidos.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	53	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

NOMBRE DEL PUESTO:	<i>Agente de Venta</i>
UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:	<i>Departamento de Ventas</i>
NIVEL JERÁRQUICO:	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
JEFE INMEDIATO:	<i>Jefe de Ventas</i>
SUBORDINADOS:	<i>No tiene</i>

#### II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

*Cumple con las metas de venta que le son asignadas, así como efectúa los trámites administrativos correspondientes.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	54	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS: El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. Promover los productos de la compañía a fin de realizar las operaciones de venta siguiendo los lineamientos respectivos.
2. Realiza las visitas programadas a clientes para ofrecer los productos o servicios de la compañía.
3. Obtiene la firma del cliente en el pedido.
4. Entrega a la caja el anticipo que le de el cliente.
5. Solicita y entrega cotizaciones a petición del cliente.
6. Elabora los reportes correspondientes.
7. Da seguimiento a los pedidos que levanta.
8. Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	55	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. Por recursos Económicos.
2. Por Documentos Diversos.
3. Por Camioneta a su cargo.
4. Y por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Sistemas.*

*Para: Entrega de Facturas y Remisiones para su captura.*

*Con: Departamento de Contabilidad.*

*Para: Entrega de Dinero y Documentos recibidos.*

*Con: Departamento de Producción.*

*Para: Recibir el Producto Terminado.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	56	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I. - IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Jefe de Atención a Clientes*

**UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:** *Departamento de Atención a Clientes*

**NIVEL JERÁRQUICO:** *Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Tercer Nivel*

**JEFE INMEDIATO:** *Gerente Administrativo*

**SUBORDINADOS:** *Encargado de Facturación*  
*Encargado de pedidos y Cotización*  
*Encargado de Servicio de Reparación de Llantas*

**II. - DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Asesorar y vender al cliente los productos y/o servicios que más se adecuen a sus necesidades.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	57	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Vende productos, implementos o servicios que satisfagan las necesidades del cliente*
2. *Asesora a los clientes acerca de la instalación o funcionamiento de los productos o servicios que hayan adquirido.*
3. *Autoriza descuentos.*
4. *Verifica existencias de productos.*
5. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas como parte de su carga de trabajo.*

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Mobiliario y Equipo.*
2. *Por Materiales Diversos.*
3. *Y por toda aquella responsabilidad que sea inherente a su puesto.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	58	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Servicios Técnicos.*

*Para: Supervisar existencias de productos.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	59	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i>	<i>Encargada de Facturación</i>
<i>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</i>	<i>Departamento de Atención a Clientes</i>
<i>NIVEL JERÁRQUICO:</i>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
<i>JEFE INMEDIATO:</i>	<i>Jefe de Atención a Clientes</i>
<i>SUBORDINADOS:</i>	<i>No tiene</i>

#### *II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Asegurar el apoyo y ayuda secretarial a su jefe.*

*III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS: El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

- 1. Clasifica y archiva documentos.*
- 2. Atiende llamadas telefónicas, coordina citas y lleva agenda de su jefe.*
- 3. Atiende asuntos personales del mismo.*
- 4. Factura los pedidos de los Agentes de Venta.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	60	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

5. Recibe cobranza local.
6. Hace corte de caja de cobranza local diaria.
7. Hace reportes de cobranza local diaria.
8. Saca copias
9. Envía Fax.
10. Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.

**IV.- RESPONSABILIDAD:** El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:

1. Por Recursos Económicos.
2. Por Mobiliario y Equipo de Oficina.
3. Por Documentos Diversos.
4. Por Información Confidencial.
5. Y por toda aquella responsabilidad que sea inherente a su puesto.

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	61	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Sistemas.*

*Para: Verificar que se realicen los cortes de caja adecuadamente.*

*Con: Departamento de Contabilidad*

*Para: Comparar cifras.*

**ELABORÓ**

ROCÍO GPE. ARROYO MORENO  
RESPONSABLE DE ELABORACIÓN

**REVISÓ**

ALEJANDRO NAVA SOTO  
GERENTE ADMINISTRATIVO

**AUTORIZÓ**

MIGUEL MARTÍNEZ LARIS  
GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	62	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Encargada de Pedidos y Cotización*

**UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:** *Departamento de Atención a Clientes*

**NIVEL JERÁRQUICO:** *Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel*

**JEFE INMEDIATO:** *Jefe de Atención a Clientes*

**SUBORDINADOS:** *No tiene*

**II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Atender al cliente y asegurar el apoyo y ayuda secretarial a su jefe.*

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

- 1. Redacta cartas para atender asuntos rutinarios.*
- 2. Clasifica y archiva documentos diversos.*
- 3. Atiende llamadas telefónicas y coordina citas.*
- 4. Elabora cheques expedidos por su jefe.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	63	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

5. *Elabora vales para llantas.*
6. *Lleva control de artículos de papelería.*
7. *Elabora pedidos de Materia Prima y Llantas nuevas (Tornel).*
8. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Mobiliario y Equipo de Oficina.*
2. *Por Documentos Diversos.*
3. *Por Cheques Expedidos.*
4. *Por Artículos de Papelería.*
5. *Y por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Contabilidad.*

*Para: Pedidos de Papelería.*

*Con: Departamento de Adquisiciones.*

*Para: Pedidos y Cotizaciones de Materia Prima y Llantas nuevas.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	64	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<i>Encargado de Reparación de Llantas</i>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</b>	<i>Departamento de Atención al Cliente</i>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<i>Jefe de Atención a Clientes.</i>
<b>SUBORDINADOS:</b>	<i>Talacheros (No incluido ni en la Estructura Orgánica ni en nómina)</i>

**II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Realiza reparaciones de llantas de cualquier tipo de automóvil.*

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

- 1. Repara llantas ponchadas.*
- 2. Pone parches o cualquier material que necesite la llanta.*
- 3. Checa y calibra llantas.*
- 4. Maneja maquinaria para la reparación de llantas.*
- 5. Y general toda aquella responsabilidad que sea inherente a su puesto.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.  
MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	65	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. Maquinaria y Equipo.
2. Por Materias Primas.
3. Por Herramientas.
4. Y en general, por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Adquisiciones.*

*Para: Pedir material para la reparación de llantas.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre 1998		
PÁGINA	66	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i>	<i>Jefe de Producción</i>
<i>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</i>	<i>Departamento de Producción</i>
<i>NIVEL JERÁRQUICO:</i>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Tercer Nivel</i>
<i>JEFE INMEDIATO:</i>	<i>Gerente Administrativo</i>
<i>SUBORDINADOS:</i>	<i>Encargado de Control de Calidad Almacenista</i>

#### *II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Asegura la producción de los bienes y servicios de la empresa dentro de las normas de calidad, costo y tiempo establecidos, así como la productividad de la planta productiva. Además asegura el funcionamiento de la planta, mediante el mantenimiento preventivo y correctivo del equipo e instalaciones.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	67	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Planea, organiza y controla las actividades de producción de la empresa en base a los pronósticos de venta y a los problemas del mercado distribución y abastecimiento.*
2. *Cuida que los recursos técnicos y humanos se usen en forma eficaz.*
3. *Asegura que se cuente con el equipo, los materiales, la energía, el mantenimiento necesario para la producción.*
4. *Programa el mantenimiento de acuerdo con los requerimientos del equipo.*
5. *Supervisa los estándares de calidad en los procesos-producto de la empresa.*
6. *Aprueba programas que determinen la precisión y apego de la producción a las normas establecidas.*
7. *Colabora con Control de Calidad para la detección y corrección de fallas y errores repetitivos.*
8. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas como parte de su carga de trabajo.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS</b>  <b>HERMANOS MARTÍNEZ</b>  <b>S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE</b>  <b>ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	68	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La personas que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Adquisiciones.*

*Para: Obtener la Materia Prima.*

*Con: Departamento de Sistemas.*

*Para: Entrega de órdenes de Producción.*

*Con: Departamento de Ventas.*

*Para: Entrega de producto Terminado.*

<p><b>ELABORÓ</b></p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO          RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p><b>REVISÓ</b></p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO          GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS          GERENTE GENERAL</p>
---	---	--



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	69	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<i>Control de Calidad</i>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</b>	<i>Departamento de Producción</i>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<i>Jefe de Producción</i>
<b>SUBORDINADOS:</b>	<i>Obreros</i>

**II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Asegurar que los productos de la empresa cumplan con los estándares y normas de calidad establecidos.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



<b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b>
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	70	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Desarrolla, aplica y revisa estándares de calidad en los procesos-producto de la empresa.*
2. *Implanta métodos y procedimientos de inspección, muestreo y prueba de evaluación.*
3. *Acepta o rechaza un producto o un lote de productos.*
4. *Inspecciona los procesos para que se respeten las normas y estándares de calidad preestablecidos.*
5. *Detecta y corrige fallas y errores repetitivos.*
6. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS</b>  <b>HERMANOS MARTÍNEZ</b>  <b>S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE</b>  <b>ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	71	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

- 1. Por la Calidad del Producto.*
- 2. Por Maquinaria y Accesorios de Producción.*
- 3. Y por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de adquisiciones.*

*Para: Verifica la calidad de la Materia Prima.*

<p><b>ELABORÓ</b></p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO          RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p><b>REVISÓ</b></p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO          GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS          GERENTE GENERAL</p>
---	---	--



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	72	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Obrero*

**UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:** *Departamento de Producción*

**NIVEL JERÁRQUICO:** *Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Quinto Nivel*

**JEFE INMEDIATO:** *Jefe de Producción*

**SUBORDINADOS:** *No tiene*

**II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Mantiene relación en todo el proceso de producción siguiendo instrucciones específicas de su jefe.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



RENOVADORA DE LLANTAS <b>HERMANOS MARTÍNEZ</b> S.A. DE C.V.
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	73	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

*III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS: El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Verifica el estado de la llanta y detecta todas las impurezas que pueda tener.*
2. *Realiza el raspado de la llanta hasta que se despegue completamente la banda.*
3. *Prepara la llanta aplicando cemento negro para que tenga la adhesión adecuada.*
4. *Corta la banda según la medida y el diseño que se tiene registrado.*
5. *Sigue instrucciones de los manuales de la "Autoclave".*
6. *Observa el tablero de control de dicha máquina.*
7. *Detecta fallas de la máquina si existen y las reporta para su reparación.*
8. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

ELABORÓ ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	REVISÓ ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	AUTORIZÓ MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
---	---	--



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	74	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

*IV- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. Por Mobiliario y Equipo.
2. Por Materiales Diversos.
3. Y por toda aquella responsabilidad que sean inherentes al puesto.

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Su mismo Departamento.*

*Para: La realización de su trabajo.*

<p>ELABORÓ</p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p>REVISÓ</p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p>AUTORIZÓ</p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL</p>
---	---	--





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	75	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Jefe de Servicios Técnicos*

**UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:** *Departamento de Servicios Técnicos*

**NIVEL JERÁRQUICO:** *Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Tercer Nivel*

**JEFE INMEDIATO:** *Gerente Administrativo*

**SUBORDINADOS:** *Jefe de Patio*  
*Secretarias*  
*Almacenista*

**II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Satisface las necesidades de reparación, mantenimiento, reposición de refacciones de automóvil que solicita el cliente, así como la compra de refacciones, llantas nuevas (Euzkadi), lubricantes, etc.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	76	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Proporciona el servicio cumpliendo con las especificaciones señaladas en el contrato.*
2. *Autoriza descuentos.*
3. *Determina y establece el tiempo de garantía en las órdenes de trabajo realizadas por la empresa.*
4. *Organiza promociones y publicidad para la organización en general.*
5. *Supervisa existencias de material para el servicio que se realiza.*
6. *Ordena pedidos de materiales, refacciones, llanta, etc., según se solicite.*
7. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas como parte de su carga de trabajo.*

<p><b>ELABORÓ</b></p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p><b>REVISÓ</b></p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL</p>
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	77	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Recursos Económicos.*
2. *Por Mobiliario y Equipo.*
3. *Por Información Confidencial.*
4. *Por Material Diverso.*
5. *Y en general, por toda la responsabilidad que se derive de su puesto.*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Sistemas.*

*Para: Reportes de información financiera para su clasificación y captura.*

*Con: Departamento de Contabilidad.*

*Para: Entrega de dinero reunido en el día.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	78	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

#### **I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<i>Jefe de Patio</i>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</b>	<i>Departamento de Servicios Técnicos</i>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<i>Jefe de Servicios Técnicos</i>
<b>SUBORDINADOS:</b>	<i>Técnicos en Mecánica</i>

#### **II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Repara, cambia o verifica las descomposturas de los vehiculos. Para ello informa al cliente sobre los servicios que más se adecuen a sus necesidades.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



<b>RENOVIADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b>
<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	79	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Revisa fallas del automóvil.*
2. *Informa al cliente sobre la descompostura del vehículo.*
3. *Supervisa que se realice el trabajo bien o en su caso el mismo lo hace.*
4. *Realiza la Alineación y Balanceo por computadora.*
5. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por la Garantía del Trabajo.*
2. *Por Maquinaria y Equipo.*
3. *Por Materiales Diversos*
4. *Y por toda aquella responsabilidad que sea inherente a su puesto.*

**V.- NIVELES DE COORDINACIÓN:** *La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Su mismo Departamento.*

*Para: La realización de sus actividades.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	80	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

#### I. - IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Técnico en Mecánica*

**UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:** *Departamento de Servicios Técnicos*

**NIVEL JERÁRQUICO:** *Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Quinto Nivel*

**JEFE INMEDIATO:** *Jefe de Patio*

**SUBORDINADOS:** *No tiene*

#### II. - DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:

*Realiza cualquier reparación a nivel técnico de automóviles.*

**III. - ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

- 1. Auxilia al encargado de Alineación y Balanceo.*
- 2. Hace cambios de aceite.*
- 3. Realiza cambios de acumuladores, frenos, etc.*
- 4. Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	81	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

- 1. Por Materiales Diversos.*
- 2. Por la Garantía del Trabajo.*
- 3. Por Mobiliario y Equipo.*
- 4. Y en general, por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Su mismo Departamento.*

*Para: La realización de su trabajo.*

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	82	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

**NOMBRE DEL PUESTO:** *Secretaria A*

**UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:** *Departamento de Servicios Técnicos*

**NIVEL JERÁRQUICO:** *Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel*

**JEFE INMEDIATO:** *Jefe de Servicios Técnicos*

**SUBORDINADOS:** *No tiene*

**II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Auxilia al Departamento en el cumplimiento de sus labores, agilizando la elaboración de trámites necesarios para la correcta operación del mismo.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	83	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Obtiene costos de mercancía.*
2. *Elabora cheques de nómina y se encarga de distribuirlos entre los trabajadores.*
3. *Atiende clientes via telefónica, así como a proveedores.*
4. *Facturar a determinados Agentes de Ventas para que los mismos entreguen dichas facturas a sus clientes.*
5. *Ventas de Piso*
6. *Realizar la relación de cifras de control sobre remisiones y facturas mensualmente.*
7. *Realiza reportes mensuales sobre consumo de gas y lubricantes de las camionetas de carga.*
8. *Realiza reportes diario de ingresos de dinero y el corte de caja respectivo.*
9. *Programa pagos de proveedores de ese Departamento.*
10. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL.
--	--	--



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	84	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Recursos Económicos.*
2. *Por Mobiliario y Equipo de Oficina.*
3. *Por Documentos Diversos.*
4. *Por Información Confidencial.*
5. *Y en general, por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Sistemas.*

*Para: Realizar corte de caja y entrega de los documentos correspondientes para captura.*

*Con: Departamento de Contabilidad.*

*Para: Entrega de reportes mensuales de consumo.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	85	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I. - IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

*NOMBRE DEL PUESTO:* Secretaria B

*UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:* Departamento de Servicios Técnicos

*NIVEL JERÁRQUICO:* Este puesto es considerado dentro de la  
Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel

*JEFE INMEDIATO:* Jefe de Servicios Técnicos

*SUBORDINADOS:* No tiene

#### *II. - DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Auxilia al Departamento en el cumplimiento de sus labores, agilizando la elaboración de trámites necesarios para la correcta operación del mismo.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



<p><b>RENOVADORA DE LLANTAS HERMANOS MARTÍNEZ S.A. DE C.V.</b></p>
<p><b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL</b></p>

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	86	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Facturar a determinados Agentes de Ventas para que los mismos entreguen dichas facturas a sus clientes.*
2. *Supervisa el inventario de herramientas.*
3. *Ventas de piso.*
4. *Atiende el teléfono.*
5. *Se encarga de la elaboración y distribución de sobres de nómina.*
6. *Se encarga del archivo de órdenes de trabajo.*
7. *Realiza los reportes de salida de mercancía.*
8. *Checa las salidas de llantas renovadas a los Agentes de Venta.*
9. *Y en general, todas aquellas que le sean asignadas por su jefe inmediato como parte de su carga de trabajo.*

<p><b>ELABORÓ</b></p> <p>ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN</p>	<p><b>REVISÓ</b></p> <p>ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO</p>	<p><b>AUTORIZÓ</b></p> <p>MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL</p>
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	87	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Documentos Diversos.*
2. *Por Información Confidencial.*
3. *Por Materiales Diversos.*
4. *Y en general, por toda aquella responsabilidad que se derive de su puesto.*

**V.- NIVELES DE COORDINACIÓN:** *La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Ventas.*

*Para: Revisión de productos y entrega de documentos.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	88	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### *DESCRIPCIÓN DE PUESTO*

#### *I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.*

<i>NOMBRE DEL PUESTO:</i>	<i>Jefe de Adquisiciones</i>
<i>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</i>	<i>Departamento de Adquisiciones</i>
<i>NIVEL JERÁRQUICO:</i>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Tercer Nivel</i>
<i>JEFE INMEDIATO:</i>	<i>Gerente Administrativo</i>
<i>SUBORDINADOS:</i>	<i>Almacenista</i>

#### *II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:*

*Efectúa las compras de Materia Prima, Equipo, Materiales, Llanta nueva (Tornel), manteniendo un stock determinado.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLI. DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	89	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS: El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Adquiere la Materia Prima, Equipo, Herramientas, Llantas y Materiales necesarios para la operación de la empresa.*
2. *Entrevista vendedores, visita proveedores, obtiene información relativa a productos, precios, calidad, tiempos de entrega, etc.*
3. *Evalúa propuestas, condiciones de pago, tiempo de entrega y toma de decisiones dentro del presupuesto.*
4. *Tramita reposición de productos o devolución de dinero en el caso de productos defectuosos.*
5. *Revisa y autoriza pagos.*
6. *Es responsable del seguimiento de compras pendientes.*
7. *Y en general, todas aquellas actividades que sean inherentes al puesto.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	90	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*IV.- RESPONSABILIDAD: El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. Por existencia de Inventario oportuno.
2. Por Mobiliario y Equipo.
3. Por Documentos Diversos.
4. Y por toda aquella responsabilidad que sean inherentes al puesto.

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La persona que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Departamento de Producción.*  
*Para: Verificar la existencia de Materia Prima y otros Materiales.*

*Con: Departamento de Contabilidad.*  
*Para: Autorización de Pagos.*

*Con: Departamento de Atención a Clientes.*  
*Para: Hacer los pedidos correspondientes.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---





**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	91	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### **DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

#### **I.- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.**

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	<i>Almacenista</i>
<b>UBICACIÓN FÍSICA DEL PUESTO:</b>	<i>Departamento de Adquisiciones Departamento de Servicios Técnicos Departamento de Producción</i>
<b>NIVEL JERÁRQUICO:</b>	<i>Este puesto es considerado dentro de la Estructura Orgánica como de Cuarto Nivel</i>
<b>JEFE INMEDIATO:</b>	<i>Jefe de Adquisiciones Jefe de Servicios Técnicos Encargado de Control de Calidad</i>
<b>SUBORDINADOS:</b>	<i>No tiene</i>

#### **II.- DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:**

*Asegura que las Materias Primas, Equipo, Llantas o Materiales se almacenen o despachen de acuerdo con los procedimientos adecuados.*

<b>ELABORÓ</b>	<b>REVISÓ</b>	<b>AUTORIZÓ</b>
ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

---

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	92	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

### DESCRIPCIÓN DE PUESTO

**III.- ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:** *El responsable del puesto deberá realizar, entre otras las siguientes actividades:*

1. *Determina métodos y lugares de almacenaje tomando en cuenta el producto de que se trate y el movimiento del mismo.*
2. *Revisa registros.*
3. *Inspecciona los almacenes, cuenta los materiales y verifica las especificaciones del material.*
4. *Responde de la limpieza del almacén.*
5. *Y en general, todas aquellas actividades que sean inherentes al puesto.*

**IV.- RESPONSABILIDAD:** *El encargado del puesto, en el ejercicio del mismo, tendrá las siguientes responsabilidades:*

1. *Por Materiales Diversos.*
2. *Y en general, por aquellas responsabilidades que se deriven de su puesto.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---



**RENOVADORA DE LLANTAS  
HERMANOS MARTÍNEZ  
S.A. DE C.V.**

**MANUAL DE  
ORGANIZACIÓN GENERAL**

FECHA	Septiembre de 1998		
PÁGINA	93	DE	93
SUSTITUYE			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

**DESCRIPCIÓN DE PUESTO**

*V.- NIVELES DE COORDINACIÓN: La personas que ocupa el puesto deberá mantener permanentemente relaciones de trabajo:*

*Con: Su mismo Departamento.*

*Para: Cumplir con las órdenes que le especifiquen.*

<b>ELABORÓ</b> ROCÍO GPE. ARROYO MORENO RESPONSABLE DE ELABORACIÓN	<b>REVISÓ</b> ALEJANDRO NAVA SOTO GERENTE ADMINISTRATIVO	<b>AUTORIZÓ</b> MIGUEL MARTÍNEZ LARIS GERENTE GENERAL
--	--	---

## DIRECTORIO

NOMBRE DE LOS PUESTOS	NOMBRE DEL PERSONAL
GERENTE GENERAL	Miguel Martínez Laris
GERENTE ADMINISTRATIVO	Lic. Alejandro Nava Soto
JEFE DE SISTEMAS	Heriberto Hernández Monfil
ANALISTA DE INFORMACIÓN	Ana Guerrero Roldán
CAPTURISTA	Andrea Lima Palacios
JEFE DE CONTABILIDAD	C.P. Eduardo García Hernández
CAJERA	María Serrano Martínez
AUXILIAR CONTABLE	Sonia Almaráz Pérez
JEFE DE VENTAS	Lic. Sergio González Hernández
AGENTES DE COBRANZAS	Dionicio Contreras Palomino
	Rafael Torres Fernández
	Javier Gerón Domínguez
	Javier Lara Contreras
	Félix Rodríguez Correa
	Francisco Sánchez Sánchez
	Miguel Sayas Alejo
	Sergio Landa Pérez
	Federico Posada Serrato
	José Luis Martínez Laris
AGENTES DE VENTA	Luis Esteban Lima Serrano
	José Pedro Sánchez Hernández

NOMBRE DE LOS PUESTOS	NOMBRE DEL PERSONAL
JEFE DE ATENCIÓN A CLIENTES	Hugo Lima Serrano
ENCARGADO DE FACTURACIÓN	Hermila Sánchez Balcón
ENCARGADA DE PEDIDOS Y COTIZACIÓN	Yeny Cortina Eugenio
VULCANIZADORA	Roberto Martínez Laris
JEFE DE PRODUCCIÓN	José Luis Gregorio García
ENCARGADO DE CONTROL DE CALIDAD	Francisco Pérez Ortega
OBREROS	Everardo Carmona Condado José Manuel Contreras Palomino Florencio del Rosario Herrera Francisco González Martínez Roberto Hernández Serrano Bernabe Huerta Sánchez Antonio Joel Landa López Julian Landa López José Manuel Martínez González Gerardo Padilla Cortéz
ALMACENISTA DE PRODUCTO TERMINADO	Ricardo Herrera Sánchez
JEFE DE SERVICIOS TÉCNICOS	Miguel Angel Martínez Serrano
JEFE DE PATIO	Oscar Rodríguez Fernández
SECRETARIAS	Eva Pérez Morales María Irma Avendaño Rodríguez

NOMBRE DE LOS PUESTOS	NOMBRE DEL PERSONAL
TÉCNICOS EN MECÁNICA	Miguel Angel García Rivera Juan Carlos Hernández Arteaga Apolinar Izquierdo Romano Francisco Izquierdo Romano Jesús Navarrete Saldaña
ENCARGADO DE BODEGA	Ignacio Rivera Rivera
JEFE DE COMPRAS	Ignacio Martínez Serrano
ALMACENISTA DE MATERIA PRIMA	Héctor Pedraza Méndez

---

## CONCLUSIONES

*Las organizaciones se necesitan en la sociedad porque realizan cosas que los individuos no pueden llevar a cabo, ayudan a perpetuar la continuidad del conocimiento. La administración de las organizaciones como se ha visto, incluye prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar el trabajo de sus miembros con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.*

*Toda empresa por muy pequeña que sea debe tener bien cimentado hacia donde quiere llegar (objetivos), no olvidando que siempre debe de haber un constante desarrollo en la empresa. La eficacia de esto dependerá de la capacidad de ordenar los recursos para lograr los objetivos que se han forjado. Es obvio que, cuanto más integrado y coordinado esté el trabajo de una organización, más eficaz será la misma organización.*

*Para ello es necesario valerse de todas las técnicas necesarias que ayudarán en el logro de una efectiva sistematización, tanto en el nivel operativo como en el administrativo. Dentro de éstas técnicas se encuentra el Manual de Organización, que es sin duda alguna, un sistema de información de toda la organización racionalmente administrada, que ayudará a tener una estructura bien formada.*

*Resulta importante siempre dar un seguimiento a la utilización del Manual, es decir, debe controlarse y actualizarse constantemente para saber en qué medida cumple con los objetivos para los cuales fue creado.*

*De acuerdo a la hipótesis establecida que dice: “El establecimiento de un Manual de Organización ayudará a obtener una administración más completa y eficiente en la empresa”, se comprobó que ésta si se cumplió con los resultados que se obtuvieron al observar una mayor productividad al realizar sus funciones, sabiendo de antemano cuáles eran éstas, evitando la duplicidad de funciones entre otras acciones que atrasaban el trabajo de los empleados.*



A  
N  
E  
X  
O  
S

## **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

*A continuación se detallarán algunas de las Pruebas Psicométricas que se aplicaron en la empresa. La aplicación de dichas pruebas dependió principalmente del puesto que ocupan actualmente.*

*La batería de Pruebas Psicométricas están divididas en tres tipos y se mostrarán en el siguiente orden respectivamente:*

### **\*\* Técnicas\*\***

*Evaluación Ortográfica*

*Clerical (Percepción de números en corto tiempo).*

### **\*\* Personalidad\*\***

*Actitud Laboral (Reacción del individuo hacia algunos acontecimientos en su trabajo).*

*FIGS (Esta prueba muestra actitudes y formas de pensar en relación a 4 áreas diferentes:*

*responsabilidad, relaciones interpersonales,*

*motivaciones y concepto de sí mismo, respectivamente).*

### **\*\* Inteligencia\*\***

*Dóminos (Deberá de llenar el último cuadro de una serie de éstos mostrando sus habilidades en un determinado tiempo).*

*Wonderlick (Contiene una serie de problemas que deberá resolver en un limitado tiempo).*

## EVALUACIÓN ORTOGRÁFICA

\*\*\*\*\*  
 NOMBRE: \_\_\_\_\_ EDAD: \_\_\_\_\_  
 FECHA: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD MÁXIMA. \_\_\_\_\_  
 TEL: \_\_\_\_\_ RESULTADO: \_\_\_\_\_  
 ASPECTOS POR AFINAR: \_\_\_\_\_  
 \*\*\*\*\*

### 1) ORTOGRAFÍA

De la serie de palabras que presentamos, anota en la línea la forma correcta de escritura SI ES QUE SE DETECTA ERROR, las palabras que estén correctamente escritas sólo SUBRAYÉLAS (no utilice mayúsculas, y que su escritura sea lo más clara posible).

- |      |             |       |
|------|-------------|-------|
| 1.-  | prever      | _____ |
| 2.-  | extricto    | _____ |
| 3.-  | expectativa | _____ |
| 4.-  | absorver    | _____ |
| 5.-  | precindir   | _____ |
| 6.-  | atravez     | _____ |
| 7.-  | desiciones  | _____ |
| 8.-  | vulbo       | _____ |
| 9.-  | hornato     | _____ |
| 10.- | decilusion  | _____ |

### 2) ACENTUACIÓN

De la siguiente serie de palabras, MARQUE MUY CLARAMENTE EL ACENTO, donde crea que debe llevarlo:

- |              |                |
|--------------|----------------|
| 1.- Capitulo | 6.- Piramide   |
| 2.- Calculo  | 7.- Sacrificio |
| 3.- Prodigio | 8.- Solido     |
| 4.- Arido    | 9.- Amabilidad |
| 5.- Aun      | 10.- Linea     |

### 3) REGLAS DE "B-V" Y "C-S-Z"

En las siguientes oraciones según las reglas de BV - CSZ anote en los espacios vacíos las letras faltantes:

- 1) RESOLV\_IÓ E\_OL\_ER DE NUE\_O EL\_OLUMINOSO \_ULTO PARA LI\_RARLO DEL POL\_O.
- 2) ÉSTA MEDI\_INA FA\_ORE\_ERÁ LA \_URA\_IÓN DEL PA\_IENTE QUE TO\_E IN\_E\_ANTE.
- 3) A\_IO LA CA\_EROLA POR EL A\_A.
- 4) EL RECI\_O RESULTÓ INSER\_I\_LE POR HA\_ER \_ORRADO EL \_OLUMEN.
- 5) CON\_IGU\_TÓ A\_IR\_E A LA \_ENTANA AGRADE\_IENDO AL \_IELO \_U \_ALVA\_IÓN.

**4) SÍLABAS**

Separe por sílabas las siguientes palabras:

- 1.- DIDÁCTICA \_\_\_\_\_
- 2.- CONFIANZA \_\_\_\_\_
- 3.- EXPEDIENTE \_\_\_\_\_
- 4.- TRANSMISIÓN \_\_\_\_\_
- 5.- PROPORCIONASELO \_\_\_\_\_
- 6.- TORRENCIAL \_\_\_\_\_
- 7.- AGREDIR \_\_\_\_\_
- 8.- COORDINAR \_\_\_\_\_
- 9.- DIVERSO \_\_\_\_\_
- 10.- TRANSIBERIANO \_\_\_\_\_

**5) TERMINACIONES "CION -SION"**

Aplice la terminación "cion - sion", según corresponda a las siguientes palabras y escriba sobre la línea la palabra completa:

- 1.- Distinto \_\_\_\_\_
- 2.- Extenso \_\_\_\_\_
- 3.- Impreso \_\_\_\_\_
- 4.- Traductor \_\_\_\_\_
- 5.- Aclamar \_\_\_\_\_
- 6.- Selecto \_\_\_\_\_
- 7.- Agredir \_\_\_\_\_
- 8.- Divertido \_\_\_\_\_
- 9.- Bendito \_\_\_\_\_
- 10.- Diverso \_\_\_\_\_

**6) ARCHIVO**

Pregunta A)

Indique ¿cuántos tipos de archivo existen y cuáles son?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Pregunta B)

Explique ¿Cómo cree que debe funcionar un archivo con sistema combinado?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**7) ARCHIVO**

Ordene los siguientes nombres propios por orden alfabético DE ARCHIVO, Y SÓLO ASIGNANDO UN NÚMERO PROGRESIVO.

- 1) ALFONSINA ZAVALA ZAAVEDRA \_\_\_\_\_
- 2) MARIA ISABEL DUARTE SOLÍS \_\_\_\_\_
- 3) GERARDO CONTRERAS FERNÁNDEZ \_\_\_\_\_
- 4) MARGARITA LINARES DÁVILA \_\_\_\_\_
- 5) JUAN JOSÉ ZERMEÑO VELÁZQUEZ \_\_\_\_\_
- 6) HUGO MONTENEGRO VERDI \_\_\_\_\_
- 7) RAÚL RÍOS OLVERA \_\_\_\_\_
- 8) IRMA AGUILAR SAAVEDRA \_\_\_\_\_
- 9) LEONOR BARRÓN SUCRE \_\_\_\_\_
- 10) ULISES LIMARES DAZA \_\_\_\_\_

**8) ARCHIVO**

Ordene cronológicamente las siguientes fechas para efecto de archivo y de igual manera, sólo asigne un número progresivo.

- 1) ENERO 10, 1984 \_\_\_\_\_
- 2) FEBRERO 14, 1981 \_\_\_\_\_
- 3) FEBRERO 24, 1963 \_\_\_\_\_
- 4) MAYO 07, 1943 \_\_\_\_\_
- 5) JULIO 11, 1980 \_\_\_\_\_
- 6) MARZO 25, 1992 \_\_\_\_\_
- 7) OCTUBRE 10, 1965 \_\_\_\_\_
- 8) NOVIEMBRE 02, 1988 \_\_\_\_\_
- 9) NOVIEMBRE 12, 1986 \_\_\_\_\_
- 10) DICIEMBRE 30, 1991 \_\_\_\_\_

**9) VOCABULARIO**

Escriba el significado de las siguientes palabras:

- 1. Síntesis \_\_\_\_\_
- 2. Excentricidad \_\_\_\_\_
- 3. Solvencia \_\_\_\_\_
- 4. Asesoría \_\_\_\_\_

5. *Confidencial*

6. *Congruente*

7. *Tenaz*

8. *Referencia*

9. *Audacia*

10. *Bacilo*

### 10) REDACCIÓN

Para efectuar su redacción, tendrá que diseñar un MODELO DE CARTA (ACTUAL), con cada uno de sus elementos.

El como - cuándo - quién remite - a quién se dirige - asunto a tratar, etc., es solamente a su elección.

#### PLANTEO:

Su jefe requiere de una información muy importante, él se ausentará por cuestiones de trabajo, y pide que A NOMBRE DE ÉL, solicite usted una por escrito (ya que él no podrá dictársela). La información deberá solicitarla a un director de Área (usted dirigirá el Departamento) de una empresa determinada, por tanto, usted deberá formularla de manera CLARA, DETALLADA Y AMABLE, agradeciendo su pronto envío

EFFECTUE SU REDACCIÓN AL REVERSO DE ESTA HOJA (DISEÑE A MANO Y CON PULCRITUD.

**CLERICAL**

\*\*\*\*\*

**INSTRUCCIONES**

ESTA PRUEBA ES DE VELOCIDAD, ES UNA PRUEBA DE NÚMERO DONDE HAY UN PAR DE ELLOS, SI CADA PAR SON EXACTAMENTE LOS MISMO (IGUALES), HAGA UNA MARCA ( ✓ ) SOBRE LA LÍNEA QUE ESTÁ ENTRE ELLOS, SI SON DIFERENTES NO HAGA LA MARCA EN LA LÍNEA, CUANDO EL EXAMINADOR DIGA ALTO, PONGA UNA LÍNEA HORIZONTAL DEBAJO DEL ÚLTIMO PAR QUE HAYA VISTO.

\*\*\*\*\*

EJEMPLO:

DE COMO SE HACE CORRECTAMENTE UN PAR DE NÚMEROS:

79542	_____	79524
5794367	_____ ✓ _____	5794367

AHORA HAGA EL SIGUIENTE EJEMPLO:

66273894	_____	66273984
527384578	_____	527384578

ÉSTA ES UNA PRUEBA DE RAPIDEZ Y PRECISIÓN.  
 TRABAJE USTED TAN RÁPIDO COMO PUEDA SIN COMETER ERRORES. NO DE VUELTA A LA PÁGINA HASTA QUE SE LE INDIQUE.

---

1.-	307	_____	309
2.-	4605	_____	4603
3.-	976	_____	996
4.-	101267	_____	101267
5.-	3065432	_____	30965432
6.-	103345700	_____	103345700
7.-	46754	_____	466754
8.-	3367490	_____	3367490
9.-	2779	_____	2778
10.-	57394	_____	57394
11.-	63801829374	_____	63801839474
12.-	283577657	_____	283577657
13.-	75689	_____	75689
14.-	2547892026	_____	2547893026
15.-	336354	_____	336254
16.-	998745732	_____	998745733
17.-	623	_____	623
18.-	263849102983	_____	263849102983
19.-	5870	_____	5870
20.-	379012	_____	379012
21.-	8734629	_____	8734629
22.-	2549806746	_____	2549806746
23.-	57802564	_____	57892564
24.-	689246	_____	688246
25.-	1578024683	_____	1578024683
26.-	582039485618	_____	582039485618
27.-	63829172630	_____	63829172639
28.-	592	_____	592
29.-	829374820	_____	829374820
30.-	62937456	_____	63937456
31.-	8293	_____	8293
32.-	6382910293	_____	6382910292
33.-	781928374012	_____	781928374912
34.-	68293	_____	68393
35.-	18203649271	_____	18293649271
36.-	4820384	_____	4820384
37.-	283019283745	_____	283019283745
38.-	73927102	_____	73927102
39.-	91029354829	_____	91029354829
40.-	38291728	_____	38291728
41.-	6283910293	_____	6283910203



42.-	392018273648	392018273848
43.-	820	829
44.-	572937273	572937373
45.-	7392	7392
46.-	8172036	8172036
47.-	68391028364	68391028394
48.-	48293	48292
49.-	739201	739201
50.-	62839201	62839211
51.-	5829	5820
52.-	192836472829	192836472829
53.-	362	362
54.-	2039271827	2039276837
55.-	73829	73829
56.-	82739102837	82739102837
57.-	48891028	48891028
58.-	7291728	7291928
59.-	172839102839	172839102839
60.-	628192	628102
61.-	473829432	473829432
62.-	478	478
63.-	372816253902	372816252902
64.-	64829	64830
65.-	4739210249	4739210249
66.-	748362	748363
67.-	728354792	728354772
68.-	3927	3927
69.-	927384625	927384625
70.-	4628156	4628158
71.-	6382	6392
72.-	12937453829	12937453829
73.-	523	533
74.-	7263920	7263920
75.-	74293	74293
76.-	82734291	82734271
77.-	2739102637	2739102637
78.-	62810263849	62810263846
79.-	638291	638291
80.-	62831027	62831027
81.-	527	529
82.-	172438291026	172438291026
83.-	7253829142	725382942

---

84.-	836287	_____	836289
85.-	62435162839	_____	62435162839
86.-	6254	_____	6256
87.-	6241526	_____	6241526
88.-	1426389012	_____	1426389102
89.-	825	_____	825
90.-	67253917287	_____	67253917287
91.-	6271	_____	6271
92.-	263819253627	_____	263819253629
93.-	82637	_____	82937
94.-	728392736	_____	728392736
95.-	62739	_____	62739
96.-	728352689	_____	728352688
97.-	463728	_____	463728
98.-	73829176	_____	73827196
99.-	4825367	_____	4825369
100.-	56382018	_____	56382018

**FIGS**

**PRUEBA DE FRASES INCOMPLETAS CON APLICACIÓN A LA INDUSTRIA.**

\*\*\*\*\*  
 NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_ ESCOLARIDAD: \_\_\_\_\_  
 PUESTO QUE SOLICITA: \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*  
**INSTRUCCIONES**

A CONTINUACIÓN, ENCONTRARÁ UNA SERIE DE FRASES INCOMPLETAS QUE DEBERÁ COMPLETAR. TRATE DE COMPLETAR LAS FRASES EN LA FORMA MÁS ESPONTÁNEA Y RÁPIDA POSIBLE. LOS FACTORES ESNCIALES PARA ESTIMAR SUS RESPUESTA SON LA SINCERIDAD Y RAPIDEZ CON QUE TRABAJE.

- \*\*\*\*\*
- 1.- Me habría gustado que mi padre: \_\_\_\_\_
  - 2.- Sentí que necesitaba de los demás cuando: \_\_\_\_\_
  - 3.- Pienso que las relaciones sexuales: \_\_\_\_\_
  - 4.- Ante una situación desconocida yo: \_\_\_\_\_
  - 5.- Quisiera que mi familia: \_\_\_\_\_
  - 6.- Cada vez que algo sale mal: \_\_\_\_\_
  - 7.- La gente supone que yo: \_\_\_\_\_
  - 8.- Cuando tengo que tratar: \_\_\_\_\_
  - 9.- Me gustaría que mi madre: \_\_\_\_\_
  - 10.- Yo siempre evitaría: \_\_\_\_\_
  - 11.- Lo que más me gusta: \_\_\_\_\_
  - 12.- Mi esposo (a): \_\_\_\_\_
  - 13.- Creo que tengo habilidad para: \_\_\_\_\_

- 14.- Lo que más me gusta: \_\_\_\_\_
- 15.- La mayoría de los jefes: \_\_\_\_\_
- 16.- Con el trabajo yo busco: \_\_\_\_\_
- 17.- Cuando pienso en la empresa yo: \_\_\_\_\_
- 18.- Si mi padre solamente: \_\_\_\_\_
- 19.- Me gusta estar en un grupo que: \_\_\_\_\_
- 20.- Lo que me disgusta de lo sexual: \_\_\_\_\_
- 21.- Me llevo a desconcertar cuando: \_\_\_\_\_
- 22.- Me gusta mi familia aunque: \_\_\_\_\_
- 23.- Cuando no me toman en cuenta: \_\_\_\_\_
- 24.- Cuando estoy en grupo: \_\_\_\_\_
- 25.- Me molesta la gente que: \_\_\_\_\_
- 26.- Yo quisiera que mi madre: \_\_\_\_\_
- 27.- Mi mayor preocupación: \_\_\_\_\_
- 28.- Me sentiré feliz cuando: \_\_\_\_\_
- 29.- Me gustaría que mi esposo (a) o novio (a): \_\_\_\_\_
- 30.- Lo que más se me facilita: \_\_\_\_\_
- 31.- Siento que lo que más me estimula: \_\_\_\_\_
- 32.- Las personas que tienen autoridad: \_\_\_\_\_
- 33.- Lo que más me impulsa a trabajar es: \_\_\_\_\_
- 34.- Me gusta donde trabajo pero: \_\_\_\_\_

- 35.- Pienso que mi padre: \_\_\_\_\_
- 36.- Conviene juntarse con los demás cuando: \_\_\_\_\_
- 37.- Temo que las relaciones sexuales: \_\_\_\_\_
- 38.- En situaciones de emergencia, lo mejor es: \_\_\_\_\_
- 39.- Para mi familia soy: \_\_\_\_\_
- 40.- Creo que el mejor estímulo es: \_\_\_\_\_
- 41.- Si tuviera que describirme a mi mismo (a), diría que: \_\_\_\_\_
- 42.- Cuando hablo con extraños: \_\_\_\_\_
- 43.- Más madres deben: \_\_\_\_\_
- 44.- Una situación en la que no quisiera verme: \_\_\_\_\_
- 45.- Mi meta es: \_\_\_\_\_
- 46.- Me gusta mi novio (a) o esposo (a): \_\_\_\_\_
- 47.- En comparación con los demás yo: \_\_\_\_\_
- 48.- Algo que me he prometido conseguir: \_\_\_\_\_
- 49.- Si fuera jefe: \_\_\_\_\_
- 50.- Se trabaja para: \_\_\_\_\_
- 51.- Un defecto frecuente en las empresas: \_\_\_\_\_
- 52.- Si por algo me acuerdo de mi padre es porque: \_\_\_\_\_
- 53.- Lo que él buscaba en sus amigos era: \_\_\_\_\_
- 54.- Me relaciono mejor con las personas del sexo: \_\_\_\_\_
- 55.- Frente al peligro yo: \_\_\_\_\_

- 56.- Creo que mi familia: \_\_\_\_\_
- 57.- Cuando vi que todo mi esfuerzo había sido inútil: \_\_\_\_\_
- 58.- Siento que siempre estoy: \_\_\_\_\_
- 59.- La mayoría de la gente: \_\_\_\_\_
- 60.- Me gusta mi madre aunque: \_\_\_\_\_
- 61.-Algún día perderé el miedo a: \_\_\_\_\_
- 62.- Me gustaría llegar a ser: \_\_\_\_\_
- 63.- La mayoría de las (o) esposas (o): \_\_\_\_\_
- 64.- Nunca he tenido la habilidad para: \_\_\_\_\_
- 65.- Mi interés más fuerte hasta hoy ha sido: \_\_\_\_\_
- 66.- Siento que mi jefe: \_\_\_\_\_
- 67.- Algún día mi trabajo: \_\_\_\_\_
- 68.- Busco en la empresa: \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## ACTITUD LABORAL

\*\*\*\*\*

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_

EDAD: \_\_\_\_\_ PUESTO QUE SOLICITA: \_\_\_\_\_

ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_

\*\*\*\*\*

### INSTRUCCIONES

A CONTINUACIÓN ENCONTRARÁ UNA SERIE DE FRASES QUE INDICAN DIFERENTES ACTITUDES FRENTE A UN ACONTECIMIENTO LABORAL. EN ESTE CUESTIONARIO NO EXISTEN RESPUESTAS "CORRECTAS O INCORRECTAS". DESPUES DE CADA FRASE ENCONTRARÁ USTED UNA LISTA DE NÚMEROS CUYOS SIGNIFICADOS SE INDICAN A CONTINUACIÓN. TODO LO QUE TIENE QUE HACER ES ENCERRAR EN UN CÍRCULO EL NÚMERO QUE MEJOR LO DESCRIBA EN SU TRABAJO.

"0" SIGNIFICA: "NO", "NUNCA", "DE NINGUNA MANERA".

"1" SIGNIFICA: "UN POCO", "ALGUNAS VECES", "ALGO".

"2" SIGNIFICA: "CASI LA MITAD DE LA VECES", "SI Y LAS OTRAS NO".

"3" SIGNIFICA: "USUALMENTE", "BASTANTE", "A MENUDO".

"4" SIGNIFICA: "PRÁCTICAMENTE SIEMPRE", "DEL TODO".

\*\*\*\*\*

- |      |  |   |   |   |   |   |
|------|--|---|---|---|---|---|
| 1.-  | ¿SE SIENTE ANSIOSO SI TIENE QUE HABLAR CON SU JEFE?                        | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2.-  | ¿LE LASTIMA FÁCILMENTE QUE SUS COMPAÑEROS CRITIQUEN SU FORMA DE TRABAJAR?  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 3.-  | ¿PERMANECE AISLADO DE SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO LA MAYOR PARTE DEL TIEMPO? | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 4.-  | ¿TIENE CAMBIOS DE HUMOR DENTRO DE SU TRABAJO?                              | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 5.-  | ¿SE SIENTE INCÓMODO CUANDO INGRESA NUEVO PERSONAL?                         | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 6.-  | ¿SE DISTRAE FRECUENTEMENTE EN SU TRABAJO?                                  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 7.-  | LE CUESTA TRABAJO EXPRESARSE CON SUS COMPAÑEROS?                           | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 8.-  | ¿SE DESANIMA FÁCILMENTE CUANDO CRITICAN NEGATIVAMENTE SU TRABAJO?          | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 9.-  | ¿SE SIENTE PRESIONADO CUANDO SU JEFE LE SOLICITA ALGUNA INFORMACIÓN?       | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 10.- | ¿SE PRESIONA FÁCILMENTE CUANDO LAS COSAS TIENEN QUE SALIR RÁPIDAMENTE?     | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 11.- | ¿LE MOLESTA QUE LO OBSERVEN DURANTE SU TRABAJO?                            | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 |

12.-	¿DUDA EN INTERVENIR EN UNA DISCUSIÓN O EN UN DEBATE CON SUS COMPAÑEROS?	0	1	2	3	4
13.-	¿SE COHIBE FRENTE A SU JEFE INMEDIATO?	0	1	2	3	4
14.-	¿CARECE DE CONFIANZA EN SUS HABILIDADES Y/O CONOCIMIENTOS PARA REALIZAR UNA NUEVA FUNCIÓN DENTRO DE SU TRABAJO?	0	1	2	3	4
15.-	¿DISMINUYE EL RENDIMIENTO DE SUS FUNCIONES CUANDO LE CRITICAN SU TRABAJO?	0	1	2	3	4
16.-	¿SE SIENTE COHIBIDO ANTE SUS COMPAÑEROS CON RESPECTO A SU APARIENCIA, AUN CUANDO ESTE BIEN VESTIDO Y ARREGLADO?	0	1	2	3	4
17.-	¿SIENTE QUE OTRAS PERSONAS TRABAJAN MEJOR QUE USTED?	0	1	2	3	4
18.-	¿ES DIFÍCIL PARA USTED TOMAR DECISIONES SI NO ESTÁ SU JEFE?	0	1	2	3	4
19.-	¿HA CRITICADO ABIERTAMENTE LAS CONDUCTAS, IDEAS U OPINIONES DE SUS COMPAÑEROS?	0	1	2	3	4
20.-	¿USUALMENTE TIENE CONFIANZA EN USTED, CUANDO ENTREGA UN TRABAJO RÁPIDAMENTE?	0	1	2	3	4
21.-	¿ES DIFÍCIL PARA USTED LA TOMA DE DECISIONES?	0	1	2	3	4
22.-	¿ESTÁ DISPUESTO A SALIR DE LA RUTINA DE TRABAJO?	0	1	2	3	4
23.-	¿SE LE DIFICULTA PREGUNTAR EL "POR QUÉ", CUANDO SU JEFE LE INDICA QUE SU TRABAJO ESTÁ MAL, SABIENDO USTED QUE SU TRABAJO ESTÁ CORRECTO?	0	1	2	3	4
24.-	¿EVITA HABLAR EN UNA JUNTA DE TRABAJO?	0	1	2	3	4
25.-	¿INSISTE EN DISCUTIR CON UN COMPAÑERO QUE NO DESEA CONTINUAR LA DISCUSIÓN?	0	1	2	3	4
26.-	¿EXPRESA GENERALMENTE LO QUE SIENTE CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?	0	1	2	3	4
27.-	¿SE ALTERA SI LE OBSERVAN TRABAJAR?	0	1	2	3	4
28.-	¿TIENE DIFICULTAD DE MANTENER EL CONTACTO VISUAL CUANDO HABLA CON SU JEFE?	0	1	2	3	4
29.-	¿MANIFIESTA ENOJO POR RECIBIR CRÍTICAS NEGATIVAS POR PARTE DE SUS COMPAÑEROS?	0	1	2	3	4
30.-	¿HABLA CON SU JEFE FRECUENTEMENTE PARA QUE CAMBIEN A UN COMPAÑERO DE TRABAJO, QUE SÓLO PASA EL TIEMPO PLATICANDO O HABLANDO POR TELÉFONO EN HORAS LABORALES?	0	1	2	3	4
31.-	¿FRECUENTEMENTE TOMA DECISIONES POR SU JEFE INMEDIATO?	0	1	2	3	4
32.-	¿ES CAPAZ DE PEDIR AYUDA O PEQUEÑOS FAVORES A SUS COMPAÑEROS DE OFICINA?	0	1	2	3	4
33.-	¿MANIFIESTA A SU JEFE SUS PUNTOS DE VISTA CON LOS CUALES USTED ESTÁ DE ACUERDO Y EXPRESA SU OPINIÓN?	0	1	2	3	4
34.-	¿ES CAPAZ DE ACEPTAR PETICIONES DE SUS COMPAÑEROS, AUN CUANDO USTED NO ESTE DE ACUERDO?	0	1	2	3	4



---

35.-	¿TIENE DIFICULTAD PARA ELOGIAR EL TRABAJO DE SUS COMPAÑEROS?	0	1	2	3	4
36.-	¿USA GRITOS O TÁCTICAS DE INTIMIDACIÓN PARA LOGRAR QUE ALGUIEN HAGA LO QUE USTED DESEA?	0	1	2	3	4
37.-	¿USUALMENTE EN LAS JUNTAS DE TRABAJO USTED DOMINA LA CONVERSACIÓN?	0	1	2	3	4
38.-	¿CUANDO INGRESA A UN TRABAJO, USTED SE PRESENTA E INICIA LA CONVERSACIÓN CON SUS NUEVOS COMPAÑEROS?	0	1	2	3	4
39.-	¿SIEMPRE PIDE PERDÓN O ESTÁ DISCULPÁNDOSE CUANDO ALGO SALE MAL?	0	1	2	3	4
40.-	¿SIEMPRE RECIBE HALAGOS POR PARTE DE SU JEFE?	0	1	2	3	4

---

**WONDERLICK**


---

\*\*\*\*\*  
 NOMBRE: \_\_\_\_\_ FECHA: \_\_\_\_\_  
 EDAD: \_\_\_\_\_ PUESTO QUE SOLICITA: \_\_\_\_\_  
 ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS: \_\_\_\_\_  
 \*\*\*\*\*

**INSTRUCCIONES**

LEA ESTA PÁGINA CUIDADOSAMENTE, SIGUIENDO CON EXACTITUD LAS INSTRUCCIONES QUE SE LE DEN. NO EMPIECE LA PRUEBA NI VOLTEE LA HOJA HASTA QUE SE INDIQUE.

Ésta es una prueba de Agilidad Mental, en la cual se pretende que usted conteste correctamente el mayor número de preguntas, utilizando la lógica y la razón. En seguida se muestra unos ejemplos de preguntas con sus respuestas correspondientes.

1. "COSECHAR", es lo contrario de:  
 1) OBTENER 2) ALENTAR 3) CONTINUAR 4) EXISTIR 5) SEMBRAR ( )

La respuesta correcta es "SEMBRAR". Al final del renglón deberá escribir el número correspondiente a la respuesta correcta. O sea, el número "5". Ahora conteste usted la siguiente pregunta:

2. SI UN LITRO DE PETRÓLEO CUESTA 23 CENTAVOS. ¿CUÁNTO COSTARÁN  
 4 LITROS? ( )

La respuesta correcta es "92 centavos", así es que escriba usted, "92 CTS." en el paréntesis correspondiente al final del renglón. Cuando la respuesta a una pregunta sea un número o una letra, ponga el número o la letra que corresponda.

1. "LUJO", es lo opuesto de:  
 1) Demasia 2) Lujuria 3) Pobreza 4) Devoción 5) Fracaso ( )

2. "DOLOR", es lo opuesto de:  
 1) Veneno 2) Tormento 3) Agonía 4) Bienestar 5) Castigo ( )

3. Se ha omitido un número de la siguiente serie, ¿Cuál es el número faltante?  
 100 97 94 88 85 82 ( )

4. "RETARDO", es lo opuesto de:  
 1) Mantener 2) Adelanto 3) Requerir 4) Permanecer 5) Atraso ( )

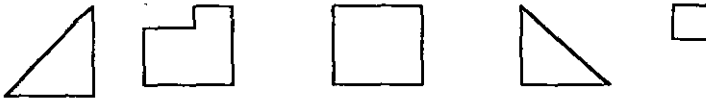
5. En las siguientes cinco palabras, hay una que es diferente de las demás. ¿Cuál es?  
 1) Grupo 2) Coro 3) Muchedumbre 4) Niño 5) Gentío ( )

6. En la siguiente serie de palabras, hay una que es diferente de las otras. ¿Cuál es?  
 1) Profesorado 2) Alumnado 3) Agrupación 4) Sindicato 5) Amigo ( )

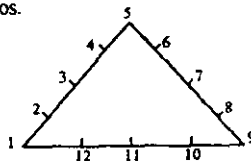
7. Ordene las siguientes palabras para que formen una frase completa y después determinar si dicha frase es cierta, poniendo una "C", o si es falsa poniendo una "F", según sea el caso.  
"combustible leña carbón El y la son" ( )
8. De los siguientes pares de cifras, ¿Cuántos pares son exactamente iguales? ( )
- |           |           |
|-----------|-----------|
| 3421      | 1243      |
| 21212     | 21212     |
| 558956    | 558956    |
| 1012021   | 1012021   |
| 612986896 | 612986896 |
| 356471201 | 356571201 |
9. Ordene mentalmente las siguientes palabras para que formen una oración con sentido, y ponga en el paréntesis el número que corresponda a la palabra que en su concepto va al final de la oración.  
1) ES 2) MUNDO 3) EL 4) REDONDO
- 10.-Ordene mentalmente las siguientes palabras en una frase y determine si dicha frase es cierta poniendo una "C" o falsa poniendo "F"  
"vivir es oxígeno El indispensable para" ( )
11. Si un auto avanza 16 kms. en media hora ¿A cuántos kilómetros por hora va corriendo? ( )
12. Los siguientes refranes:  
"Dime con quién andas y te diré quién eres"  
"El que con lobos anda, a auallar se enseña"  
son entre sí:  
1) Similares 2) Contradictorios 3) Ni Similares Ni Contradictorios ( )
13. Suponiendo que las dos primeras frases son ciertas:  
"Todos los niños gordos lloran"  
"Juan es un niño gordo y Juan llora"  
La última frase es: 1) Cierta 2) Falsa 3) Ni cierta ni falsa ( )
14. "ATORAR - ATASCAR", el significado de éstas palabras es:  
1) Similar 2) Contradictorio 3) Ni Similar Ni Contradictorio ( )
15. ¿Cuántos mts.2 tiene un terreno que mide 9 mts. de ancho y 21 mts. de largo? ( )
16. En la siguiente serie de palabras, ¿Cuál de ellas es diferente a las otras?  
1) Protestante 2) Pascua 3) Luterano 4) Católico 5) Evangelista ( )
17. Dos de los siguientes refranes tienen sentido similar. ¿Cuáles son? ( )
- 1.- Más vale pájaro en mano que ciento volando.
  - 2.- Después de ahogado el niño, tapan el pozo.
  - 3.- Haz el bien y no veas a quien.
  - 4.- Cierran el corral, después que huyó el caballo.
  - 5.- El pez por la boca muere.

18. De los pares de nombre siguientes, ¿Cuáles son idénticos?
- |    |                 |                |
|----|-----------------|----------------|
| 1. | González M. O.  | González M. O. |
| 2. | Richardi J. V.  | Rikardi J. V.  |
| 3. | Ruz Antonio     | Ruíz Antonio   |
| 4. | Acosta M. N.    | Acosta N. M.   |
| 5. | Sifuentes A. I. | Sifuentes A. I |
19. Un comerciante compró algunos cuadros en \$ 2,000. Los vendió en un total de \$2,400 con una utilidad de \$50 en cada uno. ¿De cuántos cuadros se trata? ( )
20. "VOCACIÓN - TENDENCIA". Estas palabras son entre sí:  
 1)Similares    2)Contradictorias    3)Ni Similares Ni Contradictorias ( )
21. Los siguientes refranes:  
 "El que a dos amos sirve, con alguno queda mal."  
 "De noche todos los gatos son pardos."  
 son entre sí: 1)Similares    2)Contradictorias    3)Ni Similares Ni Contradictorias ( )
22. "GENEROSO", es lo opuesto de:  
 1)Roble    2)Popular    3)Irritable    4)Amigable    5)Avaro ( )
23. Un reloj se atrasó un minuto más 12 segundos en 24 días.  
 ¿Cuántos segundos se atrasó por día? ( )
24. En la siguiente serie de números, uno de ellos no encaja dentro de la norma establecida por los otros números, ¿Cuál es? 8 9 12 13 16 17 18 ( )
25. Los siguientes refranes:  
 "El que está cayendo, se agarra a un clavo ardiendo."  
 "Dime con quien andas y te diré quién eres."  
 son entre sí: 1)Similares    2)Contradictorias    3)Ni Similares Ni Contradictorias ( )
26. Si las dos primeras frases son ciertas:  
 "El violín está a tono con el piano"  
 "El piano está a tono con el arpa" y "El arpa está a tono con el violín"  
 la última frase es: 1)Cierta    2)Falsa    3)Contradictoria ( )
27. Las siguientes frases:  
 "Un amigo Leal es una gran ayuda."  
 "Los que mucho toman, poco saborean."  
 son entre sí: 1)Similares    2)Contradictorias    3)Ni Similares Ni Contradictorias ( )
28. Si 2½ kilos de carbón cuesta 20 cts. ¿Cuánto costará 3½ Kgs? ( )
29. Juan y Pedro cazaron 75 liebres. Juan cazó 4 veces más liebres que Pedro.  
 ¿Cuántas liebres cazó Pedro? ( )

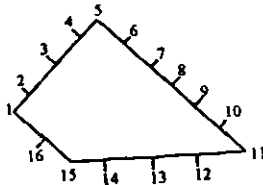
30. Los siguientes refranes:  
 "A caballo dado no se le ve el colmillo"  
 "No por mucho madrugar, amanece más temprano"  
 son entre sí: 1) Similares 2) Contradictorias 3) Ni Similares Ni Contradictorias ( )
31. Un granero completamente lleno, contiene 900 mts. de maíz. Si el granero tiene 10m. de largo 10m. de ancho. ¿Cuántos mts. de fondo tiene? ( )
32. De la siguiente serie de números, ¿Cuál de ellos representa la cantidad más pequeña? ( )  
 2 1 0.9 0.999 0.88
33. Los siguientes refranes:  
 "El que mucho abarca poco aprieta."  
 "El que a dos amos sirve, con alguno queda mal."  
 son entre sí: 1) Similares 2) Contradictorias 3) Ni Similares Ni Contradictorias ( )
34. Un niño de seis años tiene una hermana del doble de su edad. Cuando el niño tenga 10 años ¿Qué edad tendrá su hermana? ( )
35. En la práctica de tiro al blanco, un soldado atina 40% de los tiros. Para atinar 100 blancos ¿Cuántos tiros debe disparar? ( )
36. De la siguiente serie de números, ¿Cuál de ellas representa la cantidad más pequeña? ( )  
 2 1 0.8 0.888 0.99
37. De los pares de nombre que aparecen en seguida, ¿Cuáles son idénticos?  
 1) A. J. Pérez A. J. Pérez  
 2) R. M. González R. N. González  
 3) Antonio Sánchez M. Antonio Sánchez M.  
 4) Mireles A. W. Morelos A. W.  
 5) Josué Santos José Santos
38. Si el petróleo vale 15 cts. el litro, ¿Cuántos litros puede comprar con un peso? ( )
39. De las siguientes figuras geométricas, tres pueden unirse para formar un triángulo. ¿Cuáles tres figuras son éstas? ( )



40. Esta figura geométrica, puede ser dividida por una línea recta en dos partes, que unidas formen un cuadro. Dibuje dicha línea y marque en el paréntesis los números que la línea toque en sus extremos. ( )



41. Suponiendo que las dos primeras frases sean ciertas:  
 "La mayoría de los comerciantes son progresistas"  
 "La mayoría de los comerciantes son hebreos"  
 "Algunos comerciantes son hebreos"  
 La última frase es: 1) Cierta      2) Falsa      3) Ni cierta Ni falsa      ( )
42. Un reloj marca las 12 hrs., el lunes, el martes siguiente a las 20 hrs. se había retrasado 32 seg.  
 A ese ritmo de tiempo cuanto se atrasó es reloj en media hora?      ( )
43. Estudie la serie de números que sigue. ¿Qué número debe seguir donde está la interrogación?  
 81   27   9   3   1   1/3   ?      ( )
44. Si una familia compra 250 kgs. de frijol y diariamente consume  $1 \frac{2}{3}$  kgs  
 ¿Cuántos días se tardará en acabar el frijol?      ( )
45. "CENSOR - CENSURA", las palabras citadas  
 son entre sí: 1) Similares    2) Contradictorias      3) Ni Similares Ni Contradictorias      ( )
46. Juan, Pedro y Jesús, se asocian en un negocio y acuerdan dividir las utilidades en partes  
 iguales. Juan invierte \$ 5,500.00, Pedro \$ 3,500.00 y Jesús \$ 1,000.00. Las utilidades  
 del primer año son \$ 3,000.00    ¿Cuánto dinero recibe Juan de menos, que si las utilidades  
 se hubiesen repartido de acuerdo a la inversión?      ( )
47. Un comerciante compró una caja de naranjas conteniendo una docena por \$24.  
 El sabe que dos docenas se le echarán a perder antes de venderlas.  
 ¿A qué precio debe vender las docenas para poder ganar  $\frac{1}{3}$  del costo original?      ( )
48. Las noches y los días son de igual duración entre si en:  
 1) Junio      2) Septiembre    3) Mayo      4) Diciembre      ( )
49. Si las dos primeras frases son ciertas, la última frase es:  
 "Roberto saludó a Ernesto"  
 "Ernesto saludó a Luis"  
 "Roberto no saludó a Luis"  
 1) Cierta      2) Falsa      3) Ni Cierta Ni Falsa      ( )
50. La figura geométrica que se inserta, puede ser por una línea recta en dos partes. que entre sí  
 pueden formar un cuadrado perfecto. Dibuje dicha línea en la figura, y anote los números  
 donde empiece y termine dicha línea.      ( )



## DOMINOS

### INSTRUCCIONES

EN CADA UNO DE LOS CUADROS SIGUIENTES HAY UN GRUPO DE FICHAS DE DOMINOS. DENTRO DE CADA MITAD LOS PUNTOS VARÍAN DE 0 A 6. LO QUE USTED TIENE QUE HACER ES OBSERVAR BIEN CADA GRUPO Y CALCULAR CUÁNTOS PUNTOS LE CORRESPONDEN A LA FICHA QUE ESTÁ EN BLANCO.

**SOBRE ESTE CUADERNO NO DEBE ESCRIBIR NADA. ESCRIBIRÁ EN LA HOJA DE RESPUESTAS Y EN NÚMEROS, LAS CIFRAS QUE CORRESPONDAN A CADA FICHA EN BLANCO.**

EJEMPLOS:

AQUÍ HAY DOS EJEMPLOS (EL A Y EL B) QUE YA HAN SIDO RESUELTOS. OBSERVE CÓMO Y POR QUÉ CORRESPONDEN ESAS SOLUCIONES.

<p><b>A</b></p>	<p><b>B</b></p>
-----------------	-----------------

LOS SIGUIENTES (EL C Y D) SON OTROS DOS EJEMPLOS. FÍJESE BIEN EN CADA GRUPO Y TRATE DE AVERIGUAR QUÉ CIFRAS CORRESPONDEN AL DOMINÓ VACÍO.

<p><b>C</b></p>	<p><b>D</b></p>
-----------------	-----------------

NO DE VUELTA LA PÁGINA, ESPERE LA INDICACIÓN

<p>1</p>	<p>2</p>
<p>3</p>	<p>4</p>
<p>5</p>	<p>6</p>

VUELVA LA PÁGINA



<p>7</p>	<p>8</p>
<p>9</p>	<p>10</p>
<p>11</p>	<p>12</p>

VUELVA LA PÁGINA

13


14


15

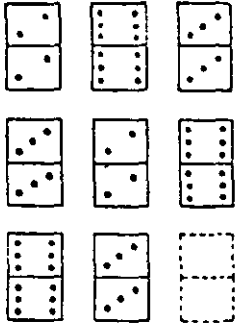

16


17

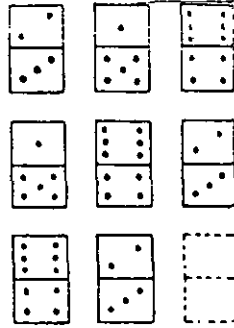

18


VUELVA LA PAGINA

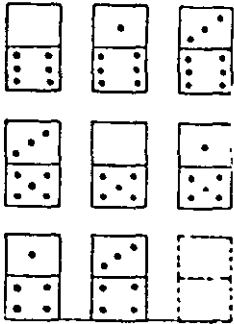
19



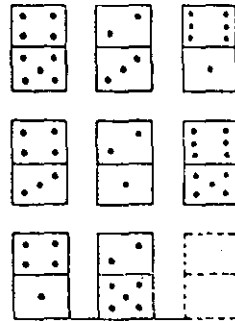
20



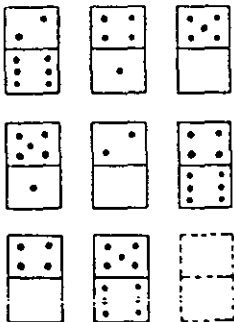
21



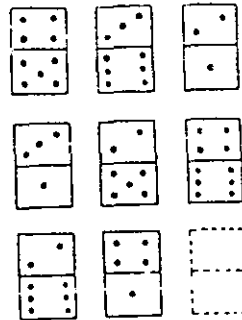
22



23

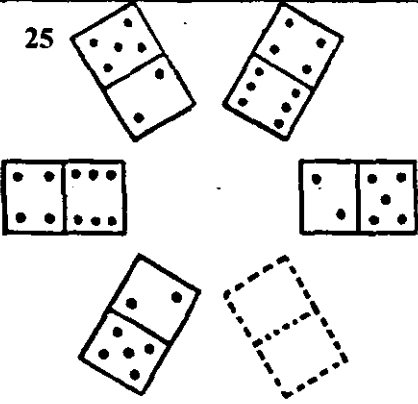


24

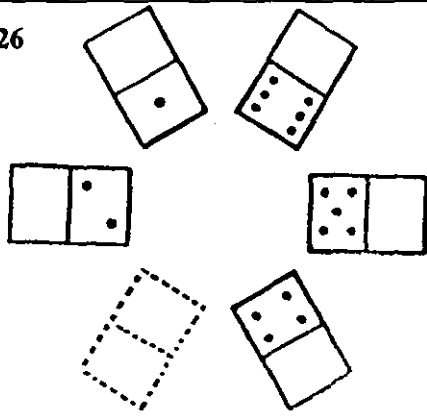


VUELVA LA PÁGINA

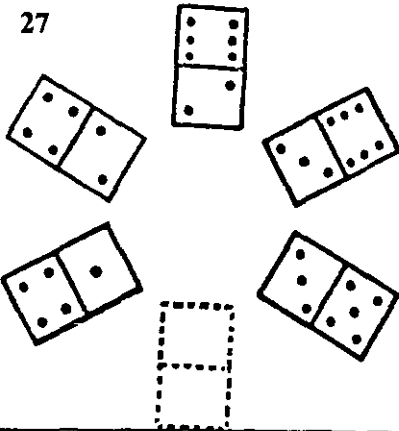
25



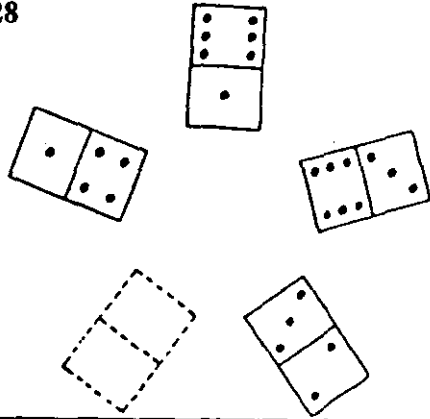
26



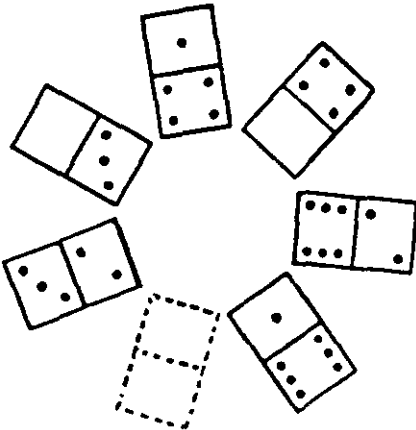
27



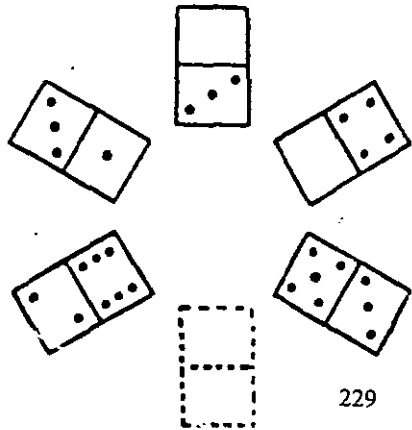
28



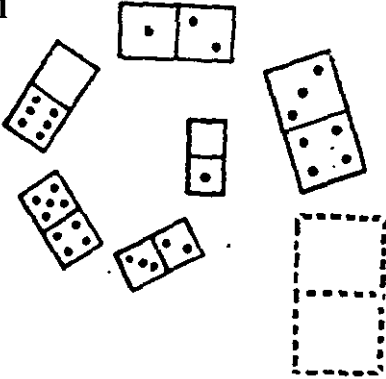
29



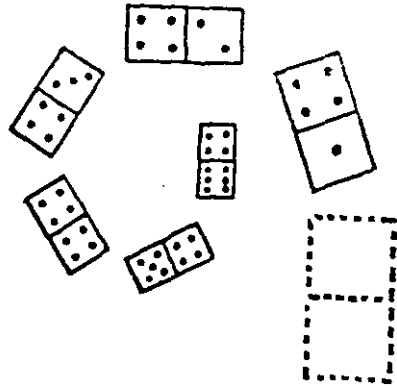
30



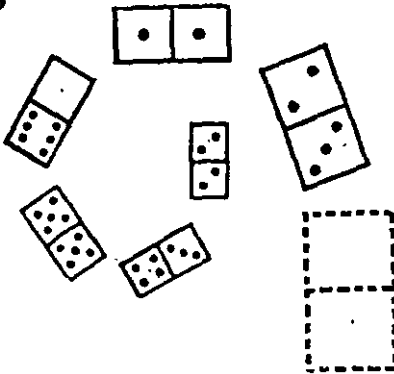
31



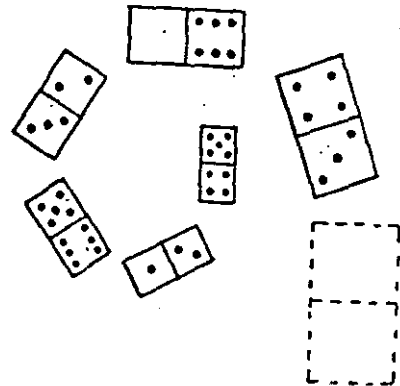
32



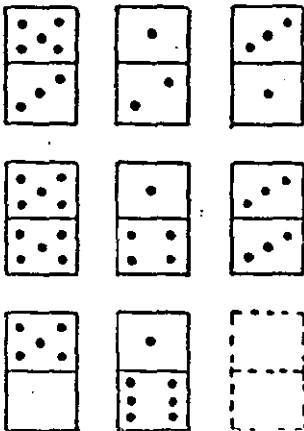
33



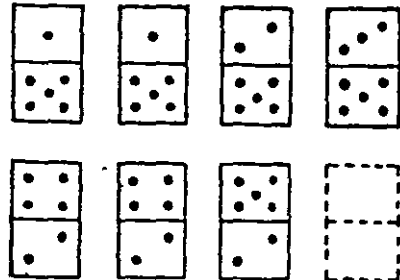
34



35



36



VUELVA LA PÁGINA



<p>43</p>	<p>44</p>
<p>45</p>	<p>46</p>
<p>47</p>	<p>48</p>

## SUGERENCIAS

A continuación se describirán una serie de conceptos prácticos para lograr un crecimiento sostenido y rentable de un negocio como es la venta y renovación de llantas.

Cabe mencionar que dichos conceptos han sido descritos con ayuda de información proporcionada por una empresa dedicada a la venta de llantas nuevas de reconocida marca que se mantendrá en el anonimato porque así lo requirieron.

Al implementar los siguientes 7 puntos se puede afirmar que aún en el actual contexto económico es factible, con creatividad, planear y desarrollar un negocio llanero que no sólo garantice la continuidad de él en el mercado, sino que represente una clara oportunidad de crecimiento y contribuya a la consolidación de una economía fuerte para la empresa:

- 1° Lo más importante para la venta al menudeo de cualquier producto, es la selección de un punto estratégico de venta.  
La localización adecuada del negocio llanero puede determinar el éxito o fracaso del mismo.*
- 2° En la actualidad el local que se desarrolle o ya se tenga, deberá modernizarse con el objeto de hacerlo más funcional y aprovechar al máximo las áreas de servicio.  
La imagen del negocio es sumamente importante.*
- 3° Las innovaciones tecnológicas que hay en la Industria Automotriz obligan a los prestadores de servicio en esa rama a contar con los equipos y herramientas de trabajo moderno y adecuados para el mantenimiento de los vehículos.*



- 
- 4° *De lo anterior surge la imperiosa necesidad de contar con personal profesionalmente capacitado y, que esté consciente de la importancia que tiene su trabajo para el buen funcionamiento del negocio.*
  - 5° *Tener como filosofía "la excelencia en el servicio" buscando satisfacer las necesidades del cliente, tratando de incluir un valor agregado al producto o servicio que se venda.*
  - 6° *El análisis y conocimiento del mercado en donde se encuentre ubicado el negocio, nos hará reconocer todos y cada uno de los agentes que con su actuación tendrán un grado de influencia sobre las decisiones que se tomen al definir las estrategias comerciales: precio, plaza, producto y promoción.*
  - 7° *Hacer rentables cada una de las áreas de trabajo con que cuenta el negocio, buscando menores costos y tiempos; además de tener una mayor diversificación en los servicios aprovechando el tipo de capacidad e infraestructura del negocio, con la idea de que el local se convierta en un centro llanero integral de servicio, ofreciéndole al cliente calidad, comodidad y variedad.*

---

**GLOSARIO**

**Agrícola.** *Se refiere a los camiones que se utilizan en la agricultura, mejor conocidos como Tractores.*

**Autoclave.** *Máquina automatizada utilizada para la renovación de llantas. Hace que la banda se pegue al casco de la llanta. Su cocimiento es a presión a una temperatura de 100 °C..*

**Cardas.** *Especie de piedras para pulir, que se utilizan con un taladro.*

**Cemento Negro.** *Es un compuesto químico que sirve para adherir. (Pegamento).*

**Caucho.** *Sustancia elástica y resistente que procede de la coagulación del látex de varios árboles de los países tropicales.*

**Coadyuvar.** *Contribuir o ayudar a la conservación de una cosa.*

**Comercialización.** *Acción de dar a los productos condiciones y organización comercial para su venta.*

**Comité.** *Conjunto de un número reducido de personas que, representando a una colectividad más numerosa, tiene a su cargo determinados gestiones o funciones.*

**Decisión.** *Resolución adoptada en una cosa dudosa, es decir, es la acción seguida de una acción correspondiente, o preferida de otra alternativa, reflexión.*

**Departamentos.** *Tratándose de empresas, un centro de costos, una unidad de operación, un área de una planta industrial: una función, una actividad..*

**Depuración.** *Eliminar toda aquella información que no sea de importancia para el tema.*

**Duplicidad de Funciones.** *Se refiere a que muchas veces una sola función es efectuada dos veces por diferentes personas y esto ocasiona en muchas ocasiones atrasos en otras funciones que no se realizan, o no se sabe de quién es la responsabilidad de efectuarlas.*

**Encojinado.** *Es hule cojín, es decir, es un material que proporciona una máxima adhesión a la banda.*

**Estandarizar.** Establecer un estándar, normalizar, unificar, simplificar. Calidad o medida convenida, ya sea, entre personas o según se especifica en un contrato de compra, también se utiliza como un patrón de comparación.

**Estructura.** Manera en que las diferentes partes de un conjunto, concreto o abstracto, están dispuestas entre sí y son solidarias, y sólo adquieren sentido en relación al conjunto.

**Etapa.** Época o avance parcial en el desarrollo de una acción.

**Etileno.** Hidrocarburo gaseoso, incoloro, ligeramente oloroso, obtenido a partir del petróleo.

**Gráfica PERT.** Las siglas PERT significan "Técnica de Evaluación y Revisión de Programas (Programa Evaluation an review Technique).

**Gráfica CPM.** "Método del Camino Crítico" (Critical Path Method).

**Metas.** Consideran los puntos concretos, mensurables, establecidos en tiempos determinados en el camino del cumplimiento de los objetivos.

**Metodología.** Es un conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado.

**Objetivos.** Son los puntos vitales que dan vida al organismo administrativo donde se desenvuelve la acción.

**Parches.** Son pedazos de cualquier material que se pega sobre una cosa, generalmente para tapar un hoyo.

**Parches Convencionales.** Se utilizan para ser pegados después de embandar (Véase Capítulo 3 Proceso de Producción).

**Parches Radiales.** Son pegados antes de embandar la llanta. (Véase Capítulo 3 Proceso de Producción).

**Pre-Q.** Se llama sistema Pre-Q, porque la banda de renovado es pre vulcanizada o pre cocida.

**Polipropileno.** Fibra sintética obtenida por polimeración de propileno.

---

**Principios.** *Concepto, idea fundamental que sirve de base a un orden determinado de conocimientos o sobre la que se apoya un razonamiento.*

**Propileno.** *Hidrocarburo etilénico, homólogo superior del etileno.*

**Reglas.** *Son principios por los que se debe hacer o está establecido que se haga cierta cosa.*

**Renovadora.** *Empresa que se dedica a cambiar un material por otro nuevo, en este caso la banda de la llanta.*

**Técnica.** *Conjunto de procedimientos y métodos de una ciencia, arte, oficio ó industria.*

**Tira Mini.** *Hule que se derrite con pistola de aire.*

**Vulcanización.** *Operación que consiste en mejorar el caucho, tratándolo con azufre.*

**Vulcanizadora.** *Establecimiento donde se reparan llantas de coche.*

---

**BIBLIOGRAFÍA**

- *Anzola Rojas Sérvulo*  
DE LA IDEA A TU EMPRESA  
México  
LIMUSA  
1996
- *Barajas Medina, Jorge.*  
CURSO INTRODUCTORIO DE ADMINISTRACIÓN.  
México  
Trillas  
1994.
- *De la Fuente, Ricardo.*  
ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS EMPRESAS.  
México  
ECASA  
1984
- *Duhalt Krauss, Miguel.*  
GUÍA TÉCNICA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.  
México  
PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.
- *Duhalt Krauss, Miguel.*  
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PÚBLICAS.  
México  
FCA  
1990
- *Freemont E., Kast.*  
*Rosenzweig E., James.*  
ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.  
México  
McGraw Hill  
1993

- *González Hernández, José A.*  
ADMINISTRAR PARA PRODUCIR  
México  
ECASA  
1993
  
- *Luthe G., Rodolfo.*  
LA EMPRESA HUMANA.  
México  
Noriega Editores  
1990
  
- *Megginson C., León.*  
*Mosley C., Donald.*  
ADMINISTRACIÓN.  
México  
Continental S.A de C.V.  
1992
  
- *Münch Galindo, Lourdes.*  
FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN.  
México.  
Trillas  
1995
  
- *Pickle, Hal B.*  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS.  
México  
LIMUSA  
1994
  
- *Reyes Ponce, Agustín.*  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.  
México.  
LIMUSA  
1985

- *Rodríguez Valencia, Joaquín.*  
COMO ELABORAR Y USAR MANUALES ADMINISTRATIVOS.  
México  
ECASA  
1993
- *Rodríguez Valencia, Joaquín.*  
INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN CON ENFOQUE DE SISTEMAS  
México  
ECASA  
1994.
- *Thierauf J., Robert.*  
*Klekamp C., Robert.*  
*Geeding W., Daniel.*  
PRINCIPIOS Y APLICACIONES DE ADMINISTRACIÓN.  
México.  
LIMUSA  
1983
- *Torre Villar, Ernesto*  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN  
México  
McGraw Hill  
1981