



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

MANUAL DE ORGANIZACION DE LA EMPRESA "FANTEX DE MEXICO S. A. DE C. V."

Diseño de un Proyecto para una Organización
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
presentan

CHRISTIAN ARREOLA SANTIAGO
DULCE ESPERANZA ORTEGA RICARDE

ASESOR DE PROYECTO:

MTRO. EN ADMON RAUL MEJIA ESTAÑOL



MEXICO, D. F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

DULCE

Gracias a:

Dios, por darme la oportunidad de vivir, y tener una gran familia.

La UNAM, por que el formar parte de ella es más que un compromiso cotidiano, es un proceso permanente de aprendizaje y una satisfacción eterna.

Mis padres Esperanza y Leonardo, por los años de su vida que me han regalado, su amor incondicional, confianza, por ser mis guías y ejemplo a seguir.

Mi hermano, por el apoyo y comprensión que me ha brindado siendo mi amigo.

Chris, por permitirme formar parte de su vida día a día.

Mis Tíos, de los cuales he recibido siempre su apoyo y cariño.

Nuestro asesor Mtro. Raúl Mejía Estañol, quién ha compartido sus conocimientos y experiencias orientándonos en la realización de este trabajo.

CHRISTIAN

Gracias a:

Dios, por darme la oportunidad de existir.

Mis Padres, que me dieron la vida, a quienes nunca pagaré con nada, todos sus sacrificios y desvelos, que me han llevado a ser la persona que soy.

Mi Abuela, quien ha sido otra madre para mí, ya que me ha ayudado y querido, mas de lo que merezco.

Mis Hermanos, Gustavo y Rey, porque siempre me ayudaron y apoyaron en las situaciones difíciles.

Dulce, por apoyarme, comprenderme y aguantarme cuando más lo necesite y por ser alguien muy importante en mi vida.

Nuestro Asesor, el Mtro. Raúl Mejía Estañol, por la ayuda brindada para la realización de este proyecto.

La UNAM, por darme la oportunidad de pertenecer a ella.

ÍNDICE

Introducción.....	5
1. Capítulo I Conceptos Básicos de Administración	6
1.1. Definición de Administración.....	7
1.2. Definición de Empresa	8
1.3. Principales Teorías ventajas y desventajas.....	9
1.4. Principios de Administración.....	10
1.5. Proceso Administrativo	11
1.6. Áreas Funcionales.....	19
2. Capítulo II. Manuales Administrativos	22
2.1. Historia de los Manuales Administrativos	23
2.2. Definición de Manuales Administrativos.....	23
2.3. Clasificación de Manuales de Administrativos	25
2.4. Manual de Organización	26
2.5. Manual de Procedimientos	28
3. Capítulo III. Metodología de la Investigación.....	34
3.1. Elección del proyecto.....	35
3.2. Plan de trabajo	38
3.3. Gráfica de Gant.....	39
3.4. Objetivos de la investigación.....	40
3.5. Hipótesis e Identificación de variables.....	40
3.6. Tipo de investigación.....	40
3.7. Obtención de la información.....	41
3.8. Análisis de la información	42
4. Capítulo IV. Caso Práctico: Presentación del Manual de Organización	
General de la Empresa "Fantex de México S.A. de C.V".....	49
Conclusiones.....	106
Anexo.....	108
Bibliografía.....	110

INTRODUCCIÓN

Los constantes cambios en el entorno, la globalización, la estandarización de los productos, la exigencia de mejores y eficientes productos y servicios, a llevado a las empresas a ser más competitivas dentro de la industria, por tal motivo buscan la calidad organizacional.

Para llegar a ello deben tener un conocimiento pleno de si mismas y del ambiente en que se ven envueltas, donde el personal y la Gerencia fijen objetivos, los cuales tengan un punto de encuentro, encaminando sus esfuerzos en conjunto a la realización de estos para elevar el rendimiento de la empresa.

La presentación del trabajo tiene como objetivo mostrar el Manual de Organización General de Fantex de México S.A. de C.V. que servirá de guía al personal que labora en ella.

En proyecto abordan cuatro capítulos, sobre los cuales esta sustentado el manual:

En el capítulo I, se abordan los fundamentos que sirven de plataforma a la Teoría Administrativa, también se presentan los principales representantes de las Escuelas Administrativas.

El capítulo II, señala la historia de los manuales de administración, así como su contenido.

El capítulo III, se desarrolla la Metodología utilizada en la realización del Manual de Organización General.

En el último capítulo, se presenta el Manual de Organización General de "Fantex de México S.A. de C.V."

Capítulo I

Conceptos Básicos de Administración

"Si sabemos dónde estamos y tenemos una idea de cómo hemos llegado ahí, quizá podamos ver hacia dónde nos dirigimos y si los resultados naturales que se interponen en nuestro camino son inaceptables, es preciso hacer los cambios oportunos".

Abraham Lincoln.

1.1. Definición de Administración

El aumento desorganizado, la complejidad de la producción, el desperdicio de los recursos, el tiempo, la insatisfacción de los operarios, las decisiones mal tomadas, son sólo algunos de los factores que influyeron en el desarrollo de la Administración.

Existen autores que a través de los tiempos han dado definiciones de Administración, como Isaac Guzmán Valdivia, que nos dice que "es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados"¹.

Por su parte, Koontz y O'Donnel, expresan que la Administración "es la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundados en la habilidad de conducir a sus integrantes"².

Agustín Reyes Ponce, define la Administración como "el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social"³.

Sobre la base de estos conceptos, nuestra definición es la siguiente:

La Administración es la aplicación de un proceso que pretende alcanzar objetivos a través la utilización y maximización de los recursos financieros, humanos, técnicos y tecnológicos en una estructura social.

Que tiene como objetivos crear nuevos sistemas administrativos, incrementando la producción y la productividad, tomando en consideración al factor humano, para así llegar al logro de los objetivos.

A continuación se presentan algunas de las características de la Administración:

¹ MUNCH, Galindo. *Fundamentos de Administración*. Ed. Trillas 1995 pág. 23

² MUNCH, Galindo. *Fundamentos de Administración*. Ed. Trillas 1995 pág. 23

³ REYES, Ponce Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*. Primera Parte, Ed. Limusa 1997 pág. 26.

1. **Universal**, ya que es aplicable a cualquier organismo económico-político-social
2. **Específica**, ya que otorga conocimientos detallados y especializados para administrar.
3. **Unidad temporal**, ya que aunque existan etapas, fases o elementos, en todos y cada uno de ellos la administración esta en funcionamiento.
4. **Unidad jerárquica**, ya que en la empresa siempre van a existir niveles, desde el director, hasta el último obrero.

1.2. Definición de Empresa

Las empresas en la actualidad han dejado de ser sólo un ente económico, para convertirse en un organismo social, que vela por el progreso del medio ambiente en que se desenvuelve. Las empresas se han convertido en representantes no sólo de una comunidad, sino también de un país, ejemplos en el mundo hay muchos, en Alemania, la empresa Bayer, ha impulsado el desarrollo de la comunidad en la que se encuentra, a través de obras de beneficencia y aportaciones monetarias a obras públicas.

Munch Galindo define a la empresa como "un grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad"⁴.

Basándose en estos conceptos, podemos definir a la empresa como *un ente económico social compuesto por recursos humanos, materiales, técnicos y tecnológicos, orientada para satisfacer necesidades sociales*.

⁴ MUNCH, Galindo. Fundamentos de Administración Ed. Trillas 1995 Pag 42

1.3. Principales Teorías: Aportaciones y Desventajas

Teorías	Aportaciones	Desventajas
<p><i>Escuela Clásica</i> Frederick W. Taylor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiempos y movimientos. ➤ Establece un sistema de cuotas de producción. ➤ Estandarización de herramientas e instrumentos. ➤ Proporciona incentivos salariales. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pretendía que el trabajador, laborara igual que la máquina. ➤ El pago era de acuerdo al número de piezas hechas.
<p><i>Escuela Clásica</i> Henry Fayol</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Establece los 14 principios administrativos. ➤ Importancia de la enseñanza de la administración en las escuelas. ➤ Propone un Proceso Administrativo. ➤ Da un perfil de las habilidades de un administrador. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ El método que utilizaba era muy empírico, ya que se baso en la experiencia. Nunca aplico el Método Científico
<p><i>Relaciones Humanas</i> Mary Parket Follet Elton Mayo Kurt Lewin</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Dan un enfoque psicológico de la administración. ➤ Aplicación del Método Científico. ➤ Importancia de los grupos informales. ➤ Concepto de dinámica de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pretende solucionar todos los problemas de la Administración atendiendo únicamente al individuo dando poca importancia a los procesos, sin considerar el medio ambiente externo. ➤ Dan poca importancia a factores como el dinero.
<p><i>Estructuralismo</i> Max Weber Renate Nayntz Cherter Banard</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Concepto de burocracia, autoridad, tipología de las organizaciones. ➤ Modelo Ideal de Burocracia. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Pensar en un todo ideal. ➤ Exceso de formalismos y papeleo.
<p><i>Escuela Matemática</i> Walter Shewhart</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Simular situaciones reales de la empresa. ➤ Evalúa la probabilidad de que ocurran los hechos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las soluciones no son aplicables a todas las organizaciones.
<p><i>Escuela empírica</i> Peter Druker</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Las experiencias son una guía útil para el conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Conciben poco valor a los principios administrativos.

<p>Sistemas L. Von Bertalanffy Daniel Katz y Roberto Kahz Eric L. Trist</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aportan un punto de análisis sistemático a la organización. ➤ Clasificación de los sistemas, con subsistemas. ➤ Propone un enfoque dinámico. Integra conceptos de las teorías clásica y neoclásica. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carácter integrativo. Se considera a la teoría del sistema demasiado abstracta y conceptual, por lo tanto difícil de aplicar en situaciones generales prácticas.
<p>Escuela Neo-humana relacionista. Douglas Mc Gregor</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Teoría "X" y "Y" ➤ Modelos de dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ no todos los hombres son buenos o malos al extremo como él los maneja.

1.4. Principios de la Administración

A continuación se presentan los 14 Principios Generales de la Administración formulados por Henry Fayol.

1. División del trabajo: este principio, nos habla de la especialización de las tareas, es decir con el mismo esfuerzo producir más.
2. Autoridad y responsabilidad: la autoridad, siempre debe estar acompañada de un grado de responsabilidad, es decir la responsabilidad es una consecuencia de la autoridad.
3. Disciplina: nos habla del respeto y obediencia, hacia las decisiones establecidas por la empresa.
4. Unidad de mando: este principio especifica que un empleado solo debe recibir órdenes de un solo superior, para que no exista la dualidad de mando, que puede causar conflictos graves.
5. Unidad de dirección: toda empresa debe seguir un mismo programa para un conjunto de operaciones, que busquen el mismo objetivo.
6. Subordinación del interés individual al general: lo mas importante ante todo es la organización, esto lo deben comprender los empleados, que deben de subordinar sus intereses particulares por los de la organización.

7. Justa remuneración del personal: todo trabajador debe recibir un salario justo y equitativo, así como el pago de bonos, utilidades, etc.
8. Descentralización vs. Centralización: todo jefe debe delegar funciones a sus subordinados.
9. Jerarquía: siempre se deben respetar los niveles de autoridad y comunicación en la empresa, para así evitar conflictos.
10. Orden: toda actividad u operación tiene un procedimiento establecido, este debe ser respetado, para que el objetivo sea el mismo.
11. Equidad: este principio establece que los superiores deben tratar a sus subordinados en una forma justa y equitativa
12. Estabilidad del personal: este principio tiene como objetivo fundamental, evitar en las empresas la rotación del personal, dándole al empleado la oportunidad de demostrar su rendimiento en el trabajo encomendado.
13. Iniciativa: este principio destaca la importancia de aprovechar las nuevas ideas y creatividad de sus empleados, para que así la empresa no se estanque y se vea en desventaja ante otras organizaciones.
14. Espíritu de Grupo o unión del personal: este principio habla acerca de la unidad que debe existir en el personal de la organización, para así poder llegar en forma conjunta al logro de los objetivos.

1.5. Proceso Administrativo

En la vida diaria siempre se sigue un proceso, el levantarse, bañarse, vestirse, lleva consigo un orden que de cambiarlo no se llegaría al mismo propósito, estar listos para realizar nuestras actividades diarias. Esto mismo se aplica en la Administración, para llevar a una empresa por buen camino, se necesita seguir una serie de pasos ordenados, es decir un Proceso Administrativo.

Agustín Reyes Ponce define proceso administrativo como "el núcleo propio de la Administración. Son las diversas etapas en que se divide la acción administrativa, y este proceso esta normado por reglas" ⁵.

⁵ REYES, Ponce Agustín, *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*, Primera Parte, Ed. Limusa 1997 pág. 66

Este proceso consta de 4 etapas fundamentales, las cuales se presentan a continuación:

Planeación

La planeación es una etapa básica dentro del Proceso Administrativo ya que a partir de esta se sientan las bases para organizar, dirigir y controlar eficientemente a la empresa. El planear es necesario, debido a los constantes cambios en el entorno y a la revolución tecnológica que se está viviendo.

Agustín Reyes Ponce la define como "la función que tiene por objetivo fijar 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 tiempo y números necesarios para su realización" ⁶.

Idalberto Chiavenato define a la planeación como "la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos deseados y lo que debe hacerse para alcanzarlos de manera adecuada" ⁷.

Los principios de la planeación son los siguientes:

1. **Factibilidad:** todo lo que se planea, debe ser posible de realizar, nada se puede basar en aproximaciones optimistas, los planes deben adecuarse a la realidad del medio ambiente en que se desenvuelve la empresa.
2. **Precisión:** todo dato que se tome como base en el proceso de la planeación, debe ser preciso y exacto, basado en estadísticas, estudios de mercado, modelos matemáticos, datos numéricos, etc., para que así el riesgo se minimice.
3. **Flexibilidad:** los planes que se realicen deben tener un margen de holgura, para que cuando se presente algún problema, la nueva estrategia que se requiera tomar, se pueda adaptar al plan ya establecido.
4. **Unidad:** los planes que se realicen en las diversas áreas de la empresa se deben integrar a un plan general, que comprenda los propósitos y objetivos

⁶ REYES, Ponce Agustín. *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, Primera Parte, Ed. Limusa 1997 pág. 61.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la Administración General*, Ed. McGraw Hill 1993 pág. 18

generales de toda la organización, para así lograr la avenencia de la organización.

5. Del cambio de estrategias: en general los planes se formulan para un periodo de tiempo establecido, pero a veces se requiere que estos se extiendan, estos casos se dan, cuando se va a requerir un cambio en la estrategia, sin que modifique el objetivo del plan antes establecido.

Las etapas de la planeación son las siguientes:

Investigaciones: conocer las circunstancias en las cuales se desenvuelve la empresa, estas pueden ser: externas como las costumbres, sistema gubernamental, condiciones políticas y legales, suministros, fuerza laboral, nivel cultural, mercado, oferta y demanda, etc., así como internas, como el capital, sistema de producción, clientes, proveedores, grupos formales e informales, etc.

Cuando se planea correctamente considerando los factores que pueden afectar a esta se podrá tener mayores posibilidades de éxito a través de técnicas como la entrevista, encuesta, observación, paneles, entre otras.

Objetivos: constituyen lo que pretendemos alcanzar en un determinado tiempo, dirigiendo nuestros esfuerzos para hacerlo material, teniendo como base lo que queremos realizar, como podemos lograrlo, quién o quiénes se encargaran de hacerlo tangible, porqué lo llevamos a cabo, en que tiempo y dónde. Los objetivos deben estar por escrito, ser claros, específicos, alcanzables y conocidos por cada una de las partes que va intervenir en su realización.

Cursos alternativos de acción: son las estrategias que se formulan, cuando el desarrollo del plan debe ser modificado, para encaminarlo a un buen desarrollo.

Políticas: interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía a las acciones que se realizarán.

Procedimientos: describen una serie de labores que señalan un curso determinado de acción, representando la más eficiente manera de llevar a cabo una actividad.

Programas: describen la secuencia de actividades que se deben realizar para la consecución de los objetivos, así como el tiempo en que se deben llevar a cabo.

Pronósticos: son datos sobre el mercado exterior que nos permite anticiparnos a las oportunidades y riesgos que se pueden tener en un futuro.

Presupuestos: es un instrumento de control financiero que nos indica las supuestas ventas, costos de producción, distribución, administración, etc.

Organización

La segunda etapa del Proceso Administrativo es la organización la cual esta relacionada con la división del trabajo en la empresa y como esta división, se conforma en un todo para cumplir con los objetivos de la empresa. Esta etapa también se puede definir como *un conjunto de actividades que son necesarias para llevar a cabo los planes establecidos en la etapa anterior asignando la autoridad y responsabilidad a quienes tienen a su cargo la ejecución de dichas actividades.*

Los principios de organización fundamentales son los siguientes:

1. **Unidad de mando:** se refiere a la combinación de esfuerzos, la estabilidad de la dirección y la efectividad de coordinación que se logra cuando se tiene un solo jefe.
2. **Tramo de control:** señala que un jefe debe tener el número de subordinados pertinente para que pueda controlarlos de manera eficiente.
3. **Delegación de la autoridad:** un elemento clave de la Administración es la autoridad, ya que a través de ella se faculta a una persona para que exija a otros que procedan de manera adecuada para cumplir los objetivos fijados. La delegación de autoridad es una consecuencia del tramo de control.
4. **Especialización:** este principio se basa en el hecho de que un trabajador, debe limitar su esfuerzo a la realización de solo una actividad.
5. **Jerarquía:** se debe establecer en la organización un núcleo de autoridad del que emane la comunicación para la realización de los planes, desde al nivel mas alto, hasta el más bajo de la organización.

6. **División del trabajo:** nos habla que el trabajo debe dividirse, para que lo puedan realizar varias personas y así aprovechar las ventajas de la especialización. Esta división debe realizarse de acuerdo a las características particulares y los recursos con los que cuenta cada organización.
7. **Revisión de funciones:** una empresa sólo debe llevar a cabo aquellas funciones y actividades que sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos.

El proceso de la Organización es el siguiente:

División del trabajo: consiste en la separación y delimitación de actividades, para que las funciones se realicen con mayor precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo, dando paso a la especialización.

- Jerarquización: ordenar las funciones de acuerdo al rango de importancia.
- Departamentalización: división de las funciones de acuerdo a su grado de similitud.

Coordinación: es combinar y unir esfuerzos, para lograr unidad, armonía y rapidez, para la realización de los objetivos.

Existen diversos tipos de organización, los cuales se adecuan al giro de la empresa, los recursos, etc. A continuación se muestran los tipos de organización más comunes:

Lineal

Este tipo de organización es muy rígida, dado que, las decisiones las toma una sola persona, por lo cual la actividad y la responsabilidad tienen una línea recta, esto trae como consecuencia que sea muy difícil lograr la especialización. Su mayor ventaja sería que es un sistema muy claro y sencillo, que comúnmente se utiliza en la micro y pequeña empresa.

Funcional

Divide el trabajo para así fomentar la especialización del mismo, a través del concepto de que cada trabajador realice el menor número posible de funciones. El trabajo manual se separa del intelectual, esto produce la mayor eficiencia de cada trabajador. La principal desventaja es que no toma en cuenta el principio de unidad de mando, esto hace que la responsabilidad y la autoridad sean difíciles de localizar.

Matricial

Se encarga de fusionar la departamentalización por proyecto con la organización de funciones, es decir, se basa en el principio del mando múltiple, haciendo a un lado la unidad de mando. Este tipo de organización se utiliza en organización en crecimiento que necesitan la intervención de especialistas de otros departamentos. Se encarga de propiciar la comunicación interdepartamental, sobre las funciones y productos, esto es fundamental para todos los departamentos de la empresa, ya que se les hace participe, de lo que la organización esta realizando. La desventaja de este tipo de organización es que se da la resistencia al cambio por parte de los empleados, así como la duda del personal al recibir órdenes, ya que comunmente no saben quien depende de quien.

Dirección

La tercera etapa del Proceso Administrativo, es la dirección, en la cual se llevan a la ejecución los planes establecidos en la planeación. En esta etapa la motivación y la comunicación juegan un papel muy importante, ya que son elementos fundamentales en la ejecución del plan o estrategia.

Reyes Ponce define a la dirección como "aqueel elemento de la Administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente, ya,

con más frecuencia, delegando dicha autoridad, y se vigila simultáneamente que se cumplan en la forma adecuada todas las órdenes emitidas”⁸.

Los principios de la dirección son los siguientes:

1. **Coordinación de intereses en la realización del objetivo:** el proceso de dirección se debe enfocar en la realización de los objetivos de la empresa, logrando que los empleados se comprometan con los mismos, ya que así también lograrán realizar sus objetivos individuales.
2. **Supervisión directa:** el dirigente debe proporcionar a los subordinados a su cargo, apoyo en la realización de sus tareas, para que las puedan realizar de una manera más eficaz.
3. **Vía Jerárquica:** en la organización existen canales de comunicación que deben ser respetados, para que las órdenes sean comprendidas y se eviten las pérdidas de tiempo.
4. **Resolución del Conflicto:** todo problema se debe resolver en el momento en que se presente, ya que el postergar la atención en el mismo, puede hacer que un problema pequeño se vuelva una avalancha con daños colaterales.
5. **Aprovechamiento del Conflicto:** este principio se puede explicar como el hacer de una debilidad, llamada conflicto, una oportunidad, en la visualización de nuevas estrategias, que lleven a la empresa a corregir el rumbo y encaminarse al éxito.

Las etapas de la dirección son las siguientes:

Comunicación: es el medio para que las dos etapas anteriores del Proceso Administrativo, se lleven a cabo de forma correcta, y así se pueda ejercer el control en forma eficaz. En la organización el gerente, debe verificar que la comunicación se lleve a cabo de una forma correcta, clara y oportuna, para así evitar desvíos de información y confusiones.

Delegación de la autoridad: esta etapa, nos dice que ningún jefe puede hacerlo todo, por ello debe delegar a sus subordinados su autoridad, pero al mismo tiempo debe compartir la responsabilidad.

⁸ REYES, Ponce Agustín *Administración de Empresas, Teoría y Práctica*, Segunda Parte, Ed. Limusa 1996 pág. 305.

Autoridad: determinar lo que se debe de hacer, como se debe hacer y que es lo que debe hacer se haga, es decir ejercer la autoridad.

Supervisión: esta etapa verifica que todo haya sido realizado de acuerdo a como fue ordenado. La diferencia entre la supervisión y el control es que este último lleva a finalizar la ejecución del plan y la supervisión es simultánea a la ejecución del plan.

Control

El control es la última etapa del proceso administrativo, en ella se realiza un análisis, en el cual el administrador compara que los planes formulados en la etapa de la planeación se hayan llevado a cabo, de manera que cumplan con el objetivo establecido. Es decir compara lo planeado contra lo realizado, aplicando las medidas correctivas correspondientes.

Idalberto Chiavenato define al control como "la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño de los subordinados para asegurar que los objetivos de la empresa sean alcanzados"⁹.

Fayol nos dice que el control es: "la etapa en que se debe verificar el resultado con el plan original. A partir de ese análisis se puede replantear la gestión administrativa"¹⁰.

El control se encuentra formado por cuatro etapas, las cuales se presentan a continuación:

Establecimiento de modelos: esta etapa establece los estándares de medición de lo planeado contra lo logrado. Los estándares pueden ser de cantidad, calidad, tiempo o costo.

Evaluación del desempeño: en esta etapa se evalúa lo que se está realizando.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciación a la Administración General*. Ed McGraw Hill 1993 pág 56.

¹⁰ HERNANDEZ, y Rodríguez Sergio. *Introducción a la Administración*, Ed McGraw Hill 1994 pág. 90.

Comparación del desempeño con el estándar establecido: se compara lo que se hizo contra los estándares, para identificar las posibles fallas, diferencias o variaciones.

Acción Correctiva: como su nombre lo indica en esta etapa se realiza la corrección, de las variaciones u errores, que se hayan identificado. Si todo salió de acuerdo a lo planeado, no se aplica la acción correctiva.

Los principios básicos del control se presentan a continuación:

1. Equilibrio: establece mecanismos que permiten comprobar que la autoridad delegada sé esta cumpliendo y que la responsabilidad conferida esta siendo debidamente ejercida.
2. Objetivos: esta etapa se puede simplificar en que el control es un medio para llegar a los objetivos.
3. Oportunidad: el control siempre debe manejarse como una medida preventiva que lleve a acciones correctivas, no debe de aplicarse cuando el problema ya esta afectando a la organización.
4. Desviaciones: cualquier tipo de desviación o variación en la consecución de los planes se debe analizar, para así tomar las medidas correctivas necesarias, que ayuden a la organización a evitarlas en el futuro.
5. Excepción: solo se debe aplicar el control a aquellas actividades que sean representativas en la consecución de los planes, ya que así se reducen costos y tiempo.
6. Función controlada: en el proceso de control, lo último que debe de hacerse en una organización es controlar.

1.6. Áreas Funcionales

Para poder llevar a cabo los objetivos de la empresa, esta se divide a través de las áreas funcionales que cuentan con actividades afines y coordinadas que pueden variar dependiendo de la empresa.

Producción. Su tarea fundamental es transformar la materia prima en productos que se puedan comercializar, además se encarga del control de desperdicios, control de calidad, mantenimiento y seguridad industrial, planeación de la producción y capacidad de la planta.

Funciones del área de Producción.

- Determina las características que debe tener la materia prima.
- Lleva a cabo un control de calidad.
- Determina las medidas de seguridad e higiene aplicables a la empresa

Compras. La función principal de esta área es abastecer a la empresa de los bienes y servicios que requiere para su buen funcionamiento, eligiendo a los proveedores que puedan brindar insumos con la calidad requerida a un precio conveniente.

Funciones del área de Compras.

- Adquiere la materia prima.
- Mantiene un catálogo de proveedores actualizado.
- Distribuye los requerimientos a las diferentes áreas.
- Lleva un control de entradas y salidas de almacén.

Recursos Humanos. Es el área encargada de planear y desarrollar los recursos humanos, captando al personal que reúna las características idóneas para ocupar los puestos dentro de la empresa.

Funciones del área de Recursos Humanos.

- Recluta, selecciona, contrata, induce, capacita y desarrolla al personal.
- Realiza el análisis de puestos.
- Lleva el control de nómina.
- Mantiene un ambiente sano dentro de la empresa.

Finanzas. Esta área obtiene y maneja recursos para el funcionamiento de la empresa, a través de un estudio de planeación financiera.

Funciones del área de Finanzas

- Realiza los diferentes estados financieros de la empresa.
- Obtiene financiamientos ya sea internos o externos.
- Resuelve los problemas de financiamiento.
- Vigila el correcto manejo de fondos.
- Lleva a cabo Auditorías Contables a los diferentes departamentos.

Mercadotecnia. La American Marketing Association la define como "el proceso de planeación, ejecución y conceptualización de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y términos para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales"¹¹.

Funciones del área de Mercadotecnia.

- Satisface las necesidades del consumidor, a través de un programa de investigación que permita conocer los deseos, carencias y necesidades del consumidor permitiendo a la empresa cumplir sus objetivos organizacionales.
- Realiza investigaciones de mercado que ayuden a la empresa a evitar errores.
- Diseña productos (y todo lo que conlleva dentro de estos como lo es: envases, empaque, nombre, etc.) acordes a las necesidades actuales, haciendo una correcta distribución y promoción de ellos, logrando la venta final y postventa del producto o servicio.

¹¹ FISHER, De la Vega Laura. Mercadotecnia, 2ª. Ed. Mc Graw Hill México D.F. 1995. pág6.

2.1. Historia de los Manuales Administrativos

La utilización de los manuales como herramientas administrativas se desarrolla principalmente en el siglo pasado durante la Segunda Guerra Mundial dándoles mayor impulso e importancia debido a la exigencia y urgencia de contar con soldados en la guerra, tuvieron la necesidad de elaborar manuales específicos, donde cada individuo contará con uno de estos para poder realizar su labor. Los cambios enfrentados en los últimos años, tanto económicos, administrativos, financieros, tecnológicos, culturales y sociales nos han llevado a la búsqueda constante de nuevos sistemas administrativos que nos permitan contar con un mayor, mejor y constante conocimiento de las organizaciones para poder dar solución a sus insuficiencias.

En la actualidad la necesidad de poseer manuales administrativos en las organizaciones es una prioridad fundamental dada la complejidad de sus estructuras, procesos, número de personal, así como por la introducción de nueva tecnología, constantes cambios en el entorno en el cual se desenvuelven, que nos permitan mantener y desarrollar organizaciones más sólidas.

2.2. Definición de Manuales Administrativos

Agustín Reyes Ponce nos dice que "un manual es empírico, variable y fácil de comprender: significa un folleto, libro, carpeta, etc. Se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para en concreto: Orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo o empresa"¹².

George Terry nos dice que "un manual de oficina es un registro o instructivo de información, e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de éste en una empresa. En realidad es un libro guía, es una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de las tareas, agregan una forma sencilla, directa uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los

¹² REYES Ponce, Agustín *Administración de Empresas*, pág. 188

reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar, las políticas y prácticas de la empresa¹³.

Benjamin Franklin los define como: "documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el desempeño de sus tareas" ¹⁴.

De acuerdo a las anteriores definiciones concluimos que:

Los manuales administrativos son documentos que tienen el objetivo de asistir como medios de comunicación, coordinación y capacitación, que permiten transmitir en forma ordenada, lógica, sistemática, clara, sencilla y confiable información acerca de la estructura y diseño de la organización para facilitar su conocimiento con un mejor y ágil desempeño de las funciones encomendadas al personal.

Teniendo como fines primordiales:

- Dar una visión de conjunto de la organización.
- Indicar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicación de funciones u omisión de estas.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Aprovechar racionalmente los recursos de la empresa tanto materiales, como financieros, tecnológicos e intelectuales.
- Comprender mejor a la organización.
- Unificar criterios de operación.
- Servir como guía para el nuevo personal.
- Eliminar errores.

¹³ REYES Ponco, Agustín *Administración de Empresas*, pág. 188

¹⁴ FRANKLIN Fincowsky, Benjamin *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, pág. 147.

2.3. Clasificación de los Manuales Administrativos

Por su área de aplicación:

- **Macroadministrativos:** contienen información de más de una organización.
- **Mesoadministrativo:** contiene información que comprende a dos o más áreas de la organización.

Por su contenido:

- **De organización:** señalan la información detallada de la empresa, como su base legal, estructura orgánica, funciones, canales de comunicación, etc.
- **De procedimientos u operación:** señalan los procedimientos a realizar para un trabajo permitiendo conocer de manera integral, ordenada secuencial y detallada una operación, ayudando a evitar duplicidad de funciones, aumentando la eficiencia del personal.
- **De historia de la organización:** muestran como la fue la creación de la empresa, sus logros, evolución, y situación actual.
- **De políticas:** expresan el marco de actuación en el que se deben de desenvolver los integrantes de la organización.
- **De contenido múltiple:** agrupa en un solo documento información de diferentes aspectos de la organización.
- **De puestos:** precisa las labores, procedimientos y rutina de un puesto particular.
- **De técnica:** pueden considerarse como manuales de contenido de una actividad específica.
- **De ventas:** se encarga de apoyar la función de ventas, como las políticas de funcionamiento, el análisis ambiental, la división territorial, etc.
- **De producción:** se encarga de coordinar las fases del proceso de producción, también sistematiza criterios en las líneas de trabajo.
- **De finanzas:** se encargan de respaldar las operaciones referentes a los recursos económicos de la organización, en todos sus niveles.
- **De personal:** contienen información referente a las prestaciones, condiciones de trabajo y servicios que se le prestan al empleado.
- **De operación:** este tipo de manual se realiza para operaciones que son muy específicas y requieren un conocimiento especializado.

- De sistemas: se encarga para reunir información sobre el funcionamiento de sistemas computacionales, administrativos, etc.

Por su ámbito:

- Generales: muestran un panorama global de la organización, en cuanto a su funcionamiento, estructura, etc.
- Específicos: este tipo de manual se refiere específicamente a un área, puesto, etc. de la organización.

2.4. Manual de Organización

En la presente investigación nos enfocamos a la realización del Manual de Organización General.

El cual debe contener la siguiente información:

- Logotipo de la empresa. Debe impactar a la vista puede ser construido basándose en una figura geométrica o bien por letras.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (si la hay).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización. Personas que intervienen en la realización del manual y su cargo.
- Clave de la forma. Número de documento.
- Índice. Contiene las principales divisiones del trabajo, títulos de los capítulos y subdivisiones, indicando las páginas respectivas.
- Introducción. Anuncia el tema, se explica que es el manual, su estructura, propósito e importancia.
- Antecedentes históricos. Se da una descripción general de la empresa, dando énfasis en su origen, evolución y principales cambios.
- Filosofía. Es el conjunto de valores, hábitos y costumbres que existen dentro de la empresa, reflejando la forma de pensar de los integrantes.

- Y **Visión.** Es el lugar donde pretendemos estar en un futuro.
- Y **Misión.** Descripción de la razón de ser de la empresa, destacando su identidad como un todo que provee bienes y servicios a un entorno, considerando su relación con clientes, proveedores, personal de la empresa y medio ambiente en el cual la empresa se desenvuelve, "es decir, que integre en acción y pensamiento a la gente de una organización"¹⁵.
La cual responde a preguntas cruciales entre las que se encuentran
 - ¿Quiénes somos?
 - ¿Qué hacemos?
- Y **Valores.** Valor viene del verbo latino valere, que significa estar sano, ser fuerte. Es todo lo que favorece el desarrollo y realización del hombre siendo los valores la clave de la excelencia.
- Y **Código de ética.** Es el soporte de referencia que permite establecer y fortalecer en el personal valores y criterios de actuación.
- Y **Reglamento interior de trabajo.** "Es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la Administración de Recursos Humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajadores dentro de la organización"¹⁶.
La Ley Federal de trabajo define al reglamento interior de trabajo de la siguiente manera: "Es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores en el desarrollo de los trabajos de una empresa o establecimiento"¹⁷.
Las partes fundamentales que debe contener son:
 - Lugar y horario en el cual el trabajador va prestar sus servicios a la empresa, días en los cuales va a laborar, tiempo y forma de pago, tiempo en que el personal debe someterse a exámenes médicos generales, normas para prevenir riesgos, y todas aquellas normas que la empresa juzgue necesarias.
- Y **Políticas:** Son criterios que orientan a la acción para la toma de decisiones fijando los límites de autoridad y anticipándose a situaciones futuras. Las políticas deben ser difundidas en los niveles en los cuales se va aplicar, asegurándose de que sean comprendidas. Las políticas deben revisarse periódicamente.

¹⁵ MARTINEZ, Villegas Fabián *Planación estratégica creativa*, PAC 1994 pág 140

¹⁶ ARIAS, Galicia Fernando *Administración de Recursos Humanos*, Trillas, México D.F. 1994 pág 294

¹⁷ *Ley Federal de Trabajo* Ed. ISTA pág. 69

- ✓ Estructura orgánica. Descripción de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.
- ✓ Organigrama. Representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas, niveles jerárquicos, líneas de autoridad y responsabilidad, canales de comunicación, los jefes de cada empleado y nos ayuda a tener una comprensión de la empresa, pueden ser por su complejidad maestros o suplementarios y por su presentación horizontales, verticales o circulares. Los organigramas maestros muestran a la estructura completa y los suplementarios a un sólo departamento detallando las relaciones, autoridades y obligaciones respectivas. Los organigramas verticales presentan en la cima a las jerarquías supremas, ligadas por líneas de autoridad, colocándose las demás jerarquías hacia abajo. Los organigramas horizontales representan a las jerarquías supremas en el lado izquierdo y los demás niveles hacia la derecha. Y por último circulares en donde la autoridad máxima se encuentra en centro y a su alrededor otros niveles que se hallarán más o menos alejados, dependiendo del tipo de jerarquía.
- ✓ Funciones. Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos que forman parte de la estructura orgánica.
- ✓ Descripción de puestos. Definición en conjunto de las actividades del puesto.
- ✓ Directorio. En este apartado se pueden localizar los nombres, cargos, teléfonos y horarios de atención de las personas que laboran en la empresa.

2.5. Manuales de Procedimientos

Los Manuales de Procedimientos, señalan los procedimientos a realizar en un trabajo permitiendo conocer de manera integral, ordenada, secuencial y detallada una operación, ayudando a evitar duplicidad de funciones, aumentando la eficiencia del personal.

Señalan los procesos que se deben realizar para que se realice en forma eficiente el trabajo encomendado.

Un proceso es "una serie de labores concatenadas que constituyen una sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado"¹⁶.

Teniendo como objetivos:

- ✓ Simplificar métodos de trabajo.
- ✓ Reducir costos.
- ✓ Eliminar operaciones inútiles desapareciendo cuellos de botella.
- ✓ Hacer más eficientes las operaciones ahorrando tiempo.

Simbolos usados en los diagramas de flujo










Entre las simbologías más utilizadas dentro de la elaboración de estos manuales están las siguientes:

- ✓ American Society of Mechanical Engineers (ASME).
- ✓ American National Standard Institute (ANSI).
- ✓ International Organization for Standardization (ISO).
- ✓ Deutches Institut fur Normung e.V (DIN).
- ✓ Símbolos del flujograma de ingeniería de operaciones y de administración y mejora de la calidad del proceso (DO).
- ✓ Diagramas Integrados de flujo (DIF) en las versiones de Yourdon-De Marco y Gane & Sarson.



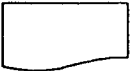
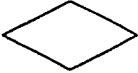



A continuación se muestran las simbologías más comunes en el ámbito administrativo:

¹⁶ TERRY, R George. Principios de Administración. Ed Continental, México 1970.






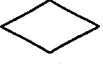


SÍMBOLOS DE LA NORMA ASME

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Depósito provisional o espera. Indica demora en el desarrollo de los hechos.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	Decisión o automatización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien de efectuar una autorización.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.
	Destrucción de un documento. Indica el hecho de destruir un documento o tanto de él o bien la existencia de un archivo muerto.


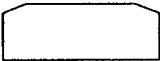


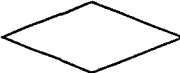

SÍMBOLOS DE LA NORMA ANSI

SÍMBOLO	REPRESENTA
	<p>Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.</p>
	<p>Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>

SIMBOLOGÍA DE LA NORMA ISO 9000

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Operaciones. Fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección y medición. Representa el hecho de verificar la naturaleza, calidad y cantidad de los insumos y producto.
	Operación e inspección. Indica la verificación o supervisión durante las fases del proceso, método o procedimiento de sus componentes.
	Transportación. Indica el movimiento de personas, material o equipo.
	Demora. Indica retraso en el desarrollo del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Representa el hecho de efectuar una selección o decidir una alternativa específica de acción.
	Entrada de bienes. Productos o material que ingresan al proceso.
	Almacenamiento. Depósito y/o resguardo de información o productos.

SÍMBOLOS DE LA NORMA DIN

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Datos. Elementos que alimentan y se generan en el procedimiento.
	Comienza un ciclo. Inicio de un ciclo que produce o reproduce un flujo de información.
	Documento. Representa un documento que ingresa, se procesa, se produce o sale del procedimiento.
	Proceso. Representa la ejecución de actividades u operaciones dentro del proceso, método o procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en el que es posible seleccionar entre dos o más alternativas.
	Operaciones manuales. Constituye la realización de una operación o actividad en forma específicamente manual.

Capítulo III

Metodología de la Investigación

Alicia dijo: "Por favor, ¿me podría decir qué camino debo tomar desde aquí?" El gato respondió: "Eso depende de donde quieras ir".

*Lewis Carroll.
Alicia en el País de las Maravillas.*

3.1. Elección del proyecto

Dada nuestra inquietud y tendencia en enfocarnos al área de organización específicamente en manuales administrativos, nos dimos a la tarea de contactar a una empresa que tuviera la necesidad y compromiso por parte de Gerencia General de realizarlo o actualizarlo.

La tarea no fue fácil, ya que la mayoría de las empresas en México son micro y pequeña, lo cual hace que exista un desconocimiento de esta importante herramienta administrativa por considerarla un gasto innecesario. Las empresas que cuentan con manuales administrativos se muestran herméticas, ya que no permiten que nadie externo a la misma accese a esa información.

Finalmente contactamos con la empresa "Fantex de México S.A. de C.V." la cual no cuenta con este tipo de manuales. Tuvimos una plática con el Gerente General de la empresa el Sr. José Mizdrahi Smeke, en la cual mostramos las ventajas que tiene el contar con estos manuales. El Gerente se mostró interesado por lo cual se firmó un convenio con nosotros para realizarlo (que a continuación se muestra).

CARTA - CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES

CONVENIO de servicios profesionales que se celebra para ser realizado entre él C. Christian Arreola Santiago y la C. Dulce Esperanza Ortega Ricarde a quienes en lo sucesivo se les nombrará como Asesores, y "Fantex de México, S.A. de C.V." representada por el Sr. José Mizdrahi Smeke a quien en adelante se referirá como Cliente.

Objetivo del convenio

El objetivo de este convenio es estipular los términos y condiciones bajo los cuales los Asesores proveerán sus servicios profesionales de asesoría en Administración y Organización al Cliente.

Objetivo de la Asesoría

- Evaluar las condiciones organizacionales en las que se encuentra actualmente "Fantex de México, S.A de C.V." para realizar su Manual de Organización General.

Obligaciones del Asesoros

- Revisión y recomendación de los cambios en sistemas y estructura organizacional.
- Preparación del reporte final y exposición ante la directiva de la compañía, incluyendo las recomendaciones para las mejoras en la organización.

Medios que la empresa proporcionará

La compañía "Fantex de México, S.A. de C.V." proporcionará la información necesaria para la correcta realización de la presente Asesoría.

Plazo del convenio

El plazo del presente convenio iniciará el **28 de Enero del 2002**, y deberá continuar hasta su finalización el **26 de Abril del 2002**.

Tiempo de realización

Los Asesores proporcionarán su plan de trabajo completo al Cliente en el tiempo que ambos convengan. La Asesoría se iniciará el día **29 de Enero del 2002**.

Confidencialidad y manejo de la información

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del Cliente, que son considerados como confidenciales, se mantendrá bajo estricta reserva por los Asesores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que esté disponible al público, o que se pueda obtener de terceras partes. Los Asesores se obligan a mantener discreción en los conceptos o técnicas

relacionados con el manejo de datos desarrollado por los mismos o en conjunto con el Cliente en los términos del presente convenio.

Propiedad del cliente

Todos los programas de Asesoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por los Asesores pasarán a ser propiedad del Cliente.

Responsabilidad de los Asesores

Los Asesores tendrán el cuidado debido en la organización del trabajo del Cliente, siendo responsables de corregir cualquier error o falla.

México, D.F a 28 de Enero del 2002



Christian Arreola Santiago

Asesor

D.O.

Dulce Esperanza Ortega Ricarde

Asesor

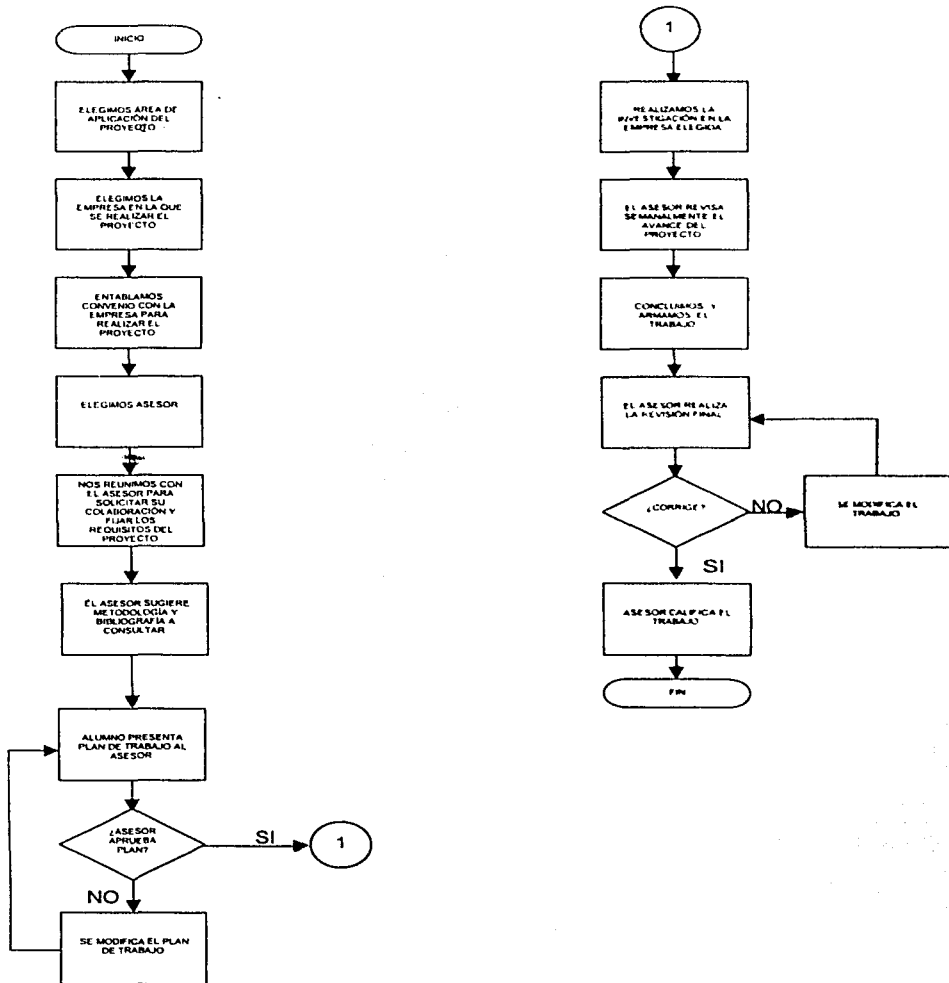


Fantex de México, S.A. de C.V.

José Mizdrahi Smeke

Cliente

3.2. Plan del Proyecto



3.3. Gráfica de Gant de la Realización del Trabajo

Nº de actividad	Actividad	Control	Enero	Febrero	Marzo	Abril
1	Buscar una empresa	E				
		R	■			
2	Entablar convenio	E				
		R	■			
3	Elegir asesor	E				
		R	■			
4	Búsqueda de bibliografía	E				
		R		■	■	■
5	Diseño de la investigación	E				
		R		■		
6	Diseño de un cuestionario	E				
		R		■		
7	Levantamiento de datos	E				
		R		■		
8	Tabulación de datos	E				
		R			■	■
9	Análisis de la información	E				
		R			■	
10	Elaboración del manual	E				
		R			■	■
11	Redacción del proyecto	E				
		R		■	■	■
12	Captura de datos	E				
		R		■	■	■
13	Revisión final	E				
		R				■
14	Impresión	E				
		R				■

Tiempo Real = R

Tiempo Estimado = E

3.4. Objetivos de la Investigación

- Elaborar el Manual de Organización General para "Fantex de México S.A. de C.V" que de a conocer a su personal las características básicas de la empresa en la cual prestan sus servicios, para que posean un mejor conocimiento de esta.
- Contar con un mayor conocimiento dentro del área de manuales administrativos.

3.5. Hipótesis e Identificación de variables

Hipótesis de trabajo

Se presupone que la realización del Manual de Organización General para "Fantex de México S.A. de C.V." le permitirá a los Gerentes a facilitar el proceso de inducción, conocer sus funciones, así como el reglamento al cual están sujetos, ahorrar tiempo y conocer los objetivos de la empresa.

Variable Independiente: Estructura de la Organización

Variable Dependiente: Manual de organización

3.6. Tipo de Investigación

El tipo de investigación que se utilizará será de campo, con la finalidad de recoger, registrar y analizar en forma lógica y ordenada los datos obtenidos, a través de entrevistas y de la observación directa apoyándonos en la investigación bibliográfica para realizar el marco teórico que comprende los primeros 2 capítulos.

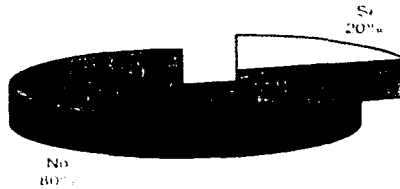
3.7. Obtención de la Información.

Se llevó a cabo mediante entrevistas (anexo1) realizadas a los Gerentes de cada área, así como al Gerente General. Del mismo modo se realizaron visitas a las diferentes áreas de la empresa, para conocer mejor su funcionamiento.

Para la parte documental, se revisaron libros y artículos relacionados con el tema, en la Biblioteca Central de la UNAM, en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM y en diversas páginas de Internet.

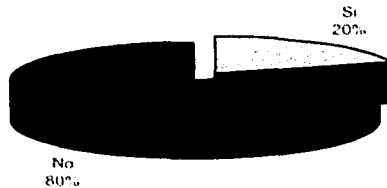
3.8. Análisis de la Información

1. ¿Cuenta la empresa con una visión?



Se presenta un desconocimiento por parte del 80% de los entrevistados de la existencia de una visión empresarial, sólo el Gerente General tiene conocimiento de esta, la cual se encuentra en la pagina de Internet de la empresa que es www.fantexdemexico.com.mx pero la Gerencia no a dado la difusión de esta al personal y estos no se han preocupado por preguntar si existe.

2. ¿Cuenta la empresa con una misión?



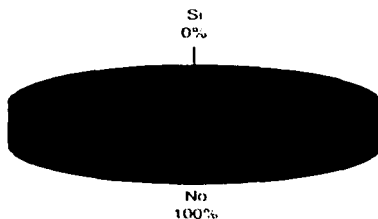
Repitiéndose el esquema anterior sólo el Gerente General tiene conocimiento de esta sin dar difusión por considerarla como poco prioritaria para la empresa.

3. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones?



Las políticas son conocidas por el Gerente de la empresa, pero los Gerentes de las demás áreas, no saben de la existencia de las mismas.

4. ¿Disponen de procedimientos por escrito para realizar su trabajo?



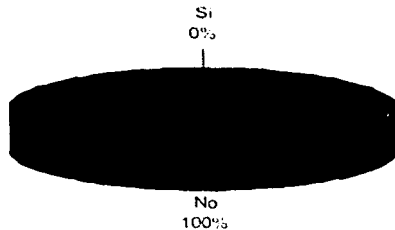
Ninguna persona en la empresa cuenta con procedimientos por escrito en un documento formal para llevar a cabo sus funciones, estas son realizadas de acuerdo a la manera que les enseñaron otros compañeros al ingresar a la empresa o que fueron aprendiendo sobre la marcha de su trabajo.

5. ¿Existe un reglamento interior de trabajo?



El Gerente afirma que repartió copias de el reglamento a los empleados, pero los gerentes, afirman que no tienen conocimiento acerca de algún reglamento que se lleve en la empresa, solo saben que los trabajadores deben portar uniforme en el taller.

6. ¿Existe un código de ética?



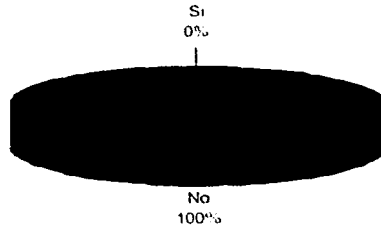
En la empresa, no existe un código de ética, que rija la conducta del personal, así como sus relaciones interpersonales.

7. ¿Se cuenta con normas de seguridad o higiene?



Sólo el Gerente de Producción y el Gerente General afirman que la empresa cuenta con normas de seguridad e higiene, mientras los demás gerentes las desconocen.

8. ¿Se dispone de un Manual de Organización General?



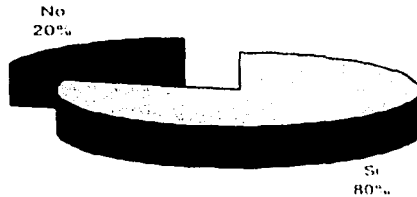
Podemos observar que no se cuenta con un Manual de Organización General, que sirva de guía al personal, además los empleados muestran un marcado desconocimiento de esta herramienta y de su utilidad en la empresa.

9. ¿Conoce usted los objetivos de la empresa?



El Gerente General, dice tener muy claros los objetivos de su organización, pero en cambio los Gerentes de las demás áreas, piensan que el único objetivo de la empresa es vender para obtener dinero.

10. ¿Tiene la empresa problemas en este momento?

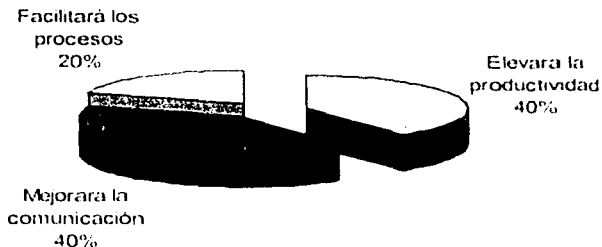


El Gerente General piensa que no hay problemas relevantes dentro de la empresa, sin embargo sus gerentes nos hablaron de algunos problemas como lo son:

- La intromisión de familiares del Gerente General en determinadas acciones tomadas por los Gerentes.
- La falta de compromiso de los trabajadores hacia la organización.

- Los gerentes desconocen la misión y visión

11. ¿Que beneficios cree usted que traerían el contar con un Manual de Organización General?



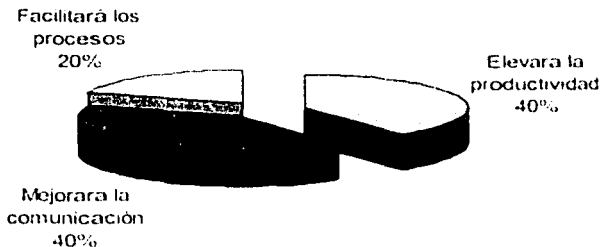
Después de explicarles a los Gerentes lo que era un Manual de Organización General, el resultado fue el siguiente:

- El 40% de los entrevistados piensan que dicho manual, mejorara la comunicación entre Gerencias.
- El 20% opina, que les ayudará a facilitar los procesos de su Área, conociendo que debe de hacer cada uno, para así evitar la duplicidad de funciones.
- El restante 40% cree que este manual, elevara la productividad de los empleados, al conocer realmente sus funciones.

Las entrevistas fueron realizadas el día 18 de febrero a las 10:00 a.m. a los Gerentes de Área y al Gerente General, después de dar un recorrido por la empresa donde nos mostraron las instalaciones y presentaron al personal que labora ahí.

- Los gerentes desconocen la misión y visión

11. ¿Que beneficios cree usted que traerían el contar con un Manual de Organización General?



Después de explicarles a los Gerentes lo que era un Manual de Organización General, el resultado fue el siguiente:

- El 40% de los entrevistados piensan que dicho manual, mejorara la comunicación entre Gerencias.
- El 20% opina, que les ayudará a facilitar los procesos de su Área, conociendo que debe de hacer cada uno, para así evitar la duplicidad de funciones.
- El restante 40% cree que este manual, elevara la productividad de los empleados, al conocer realmente sus funciones.

Las entrevistas fueron realizadas el día 18 de febrero a las 10:00 a.m. a los Gerentes de Área y al Gerente General, después de dar un recorrido por la empresa donde nos mostrarnos las instalaciones y presentaron al personal que labora ahí.

Dentro de los aspectos más importantes a destacar en estas entrevistas se encuentran:

- Problemas de tramo de control y autoridad.
- No cuentan con procedimientos por escrito.
- No existe un reglamento interior de trabajo.
- La empresa no cuenta con un Manual General de Organización solo cuenta con piezas sueltas como la visión y la misión, las cuales son muy escuetas y vagas. A continuación se presentan las mismas, las cuales pueden ser encontradas en la página de Internet www.fantex.com.mx, la cual es desconocida por los gerentes.

Misión.

Confeccionar los mejores productos, manteniéndonos en los primeros lugares de aceptación por parte de nuestros consumidores y ofreciendo el mejor servicio a nuestros clientes.

Visión.

Ser una empresa líder en la fabricación de camisas y pantalones para caballeros y niños, que nos permita ofrecer productos con un alto nivel de calidad y excelente precio.

"Fantex de México" se encuentra en una sana posición financiera pero puede tener un mejor desarrollo y crecimiento si aplica un Proceso Administrativo y hace uso de sus herramientas.

Capítulo IV

Presentación del Manual de Organización General de la Empresa Fantex de México S.A. de C.V.

La Reina Roja dijo: "Aquí para permanecer en el mismo lugar debes correr mucho. Si quieres ir a otro lugar tienes que correr por lo menos dos veces más rápido".

*Lewis Carroll.
Alicia en el País de las Maravillas.*

N° de documento: 0023

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL**

FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

**Actualización: 0
26 de Abril del 2002**



ÍNDICE

I. Introducción.....	4
II. Objetivo del Manual.....	5
III. Identificación de la Empresa.....	6
1. Antecedentes.....	7
2. Filosofía.....	8
3. Visión.....	9
4. Misión.....	10
5. Código de Ética.....	11
6. Principios.....	12
7. Logotipo.....	13
8. Estructura Organizacional.....	14
9. Ubicación Geográfica.....	15
10. Reglamento Interior de Trabajo.....	16
10.1. Reglamento de Asistencia.....	17
IV. Políticas Generales.....	18
V. Gerencia General.....	19
1. Descripción de puesto de la Gerencia General.....	20
2. Objetivo y funciones generales de la Gerencia General.....	21

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 2

DE: 55

ÍNDICE

3.- Políticas de la Gerencia General.....	22
VI. Gerencia de Producción.....	23
1. Descripción de puesto de la Gerencia de Producción.....	24
2. Objetivo y funciones generales de la Gerencia de Producción.....	25
3. Políticas de la Gerencia de Producción.....	26
VII. Gerencia de Recursos Humanos.....	27
1. Descripción de puesto de la Gerencia de Recursos Humanos.....	28
2. Objetivo y funciones generales de la Gerencia de Recursos Humanos.....	29
3. Políticas de la Gerencia de Recursos Humanos.....	30
VIII. Gerencia de Contabilidad.....	32
1. Descripción de puesto de la Gerencia de Contabilidad.....	33
2. Objetivo y funciones generales de la Gerencia de Contabilidad.....	34
3. Políticas de la Gerencia de Contabilidad.....	35
IX. Gerencia de Ventas y Mercadotecnia.....	36
1. Descripción de puesto de la Gerencia de Ventas y Mercadotecnia.....	37
2. Objetivo y funciones generales de la Gerencia de Ventas y Mercadotecnia.....	38

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricardo
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 3

DE: 55

ÍNDICE

3. Políticas de la Gerencia de Ventas y Mercadotecnia.....	39
X. Procedimientos Generales de Fantex de México.....	40
XI. Directorio	53
XII. Glosario.....	54
XIII. Abreviaturas.....	55

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricardo
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



I. INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que reviste en la actualidad el contar con documentos que contengan las bases generales de la organización, así como políticas de operación, descripción de puestos, que regulen el adecuado funcionamiento de las áreas que conforman a Fantex de México, S.A. de C.V., **SE HA ELABORADO ESTA PROPUESTA QUE ESTARÁ A CONSIDERACIÓN DEL GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA.**

El presente manual tiene la finalidad de dar a conocer al personal de la empresa, las características de Fantex de México, S.A. de C.V. brindando un marco histórico de la misma, presentando la evolución que se ha tenido en los últimos años, sus expectativas de desarrollo, su razón más importante de ser, basándose en el beneficio para sus consumidores finales, así como para los intermediarios, el personal que labora para ella y los accionistas de la misma, obteniendo un **RENDIMIENTO** colectivo.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 5

DE: 55

II. OBJETIVOS DEL MANUAL

1. Presentar una visión de conjunto de la organización.
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
4. Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
5. Establecer el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
6. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros y tecnológicos disponibles.
7. Agilizar el estudio de la organización.
8. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
9. Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó**



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 6

DE: 55

III. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricardo
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 7

DE: 55

1. ANTECEDENTES

Fantex de México S. A de C.V es fundada en el año de 1969 por el Sr. Marcos Mizdrahi y el Sr. Moises Kamachi, con el objetivo de sobresalir en el mercado textil brindando calidad y servicio, funcionando como una empresa de apenas unas cuantas personas en producción y administración ubicada en Emiliano Zapata No. 34 B, D y E, Col. Centro, México D.F. Durante su primera etapa se dedico única y exclusivamente a la fabricación y distribución de camisas para hombre, llegando a ser líder en el ramo de confección del vestido durante 4 años gracias al precio, calidad, oportuna distribución, poca oferta en el mercado y el aumento del mismo.

Más adelante, siendo una empresa familiar y dada la situación económica, política, social que se vivía en el país, Fantex de México sufre la separación de uno de sus socios quedando al frente de esta el Sr. Marcos Mizdrahi. En el año de 1989 se asocia con su hijo el Sr. José Mizdrahi, y abren la planta matriz que se encuentra en Lago Iseo No. 18, Col. Anáhuac, México D.F. teniendo como objetivos principales, recuperar el mercado perdido, explorar nuevas oportunidades de mercado, logrando ser líderes dentro del ramo, a través de la introducción nuevos productos como pantalones de mezclilla y de vestir, camisas casuales para caballero y dama.

Así padre e hijo trabajando hombro con hombro, forman lo que actualmente es Fantex de México S. A de C.V. comprometidos con la calidad de sus productos.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



2. FILOSOFÍA

Reside en apoyar al personal impulsando la mejora continua en todas las operaciones, para brindar al mercado mejores productos, precios y calidad obteniendo óptimas utilidades, una estable posición financiera, y el respaldo de nuestros proveedores, con el objetivo de afrontar las situaciones problemáticas, contribuyendo al beneficio colectivo y desarrollo de nuestra Nación.

De tal manera que nuestro compromiso es:

- Con los consumidores finales, al ofrecerles permanentemente beneficios con productos de alta calidad al mejor precio.
- Con nuestros clientes, al promover su desarrollo para que obtengan la mejor rentabilidad posible en inversión.
- Con nuestro personal, ofreciéndoles un trabajo digno, respetable y seguro, fomentando su desarrollo dentro de la empresa con una justa remuneración.
- Con la comunidad, al contribuir a su desarrollo protegiendo los recursos naturales, apoyando proyectos de beneficio social y pagando los impuestos correspondientes oportunamente.

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó**



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 9

DE: 55

3. VISIÓN

Ser la empresa textil con mayor presencia y solidez en la República Mexicana que ofrezca productos para toda la familia, manteniendo una buena posición financiera para brindar el 10% de rendimiento a sus accionistas, impulsando el desarrollo del personal acrecentando su capital intelectual y económico, enfocado en una práctica diaria, un compromiso cotidiano y proceso permanente dirigido a la calidad organizacional.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 10

DE: 55

4. MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la fabricación de prendas de vestir, en la industria del vestido en el mercado mexicano, que con un enfoque integral hacia la calidad, aseguramos la continuidad, crecimiento y desarrollo de la empresa. Nos fundamentamos en el compromiso de nuestra gente, de incorporar en el desempeño de sus actividades los Valores y Criterios de Actuación de Fantex de México. En este contexto, fomentamos la productividad, la comunicación integral, el trabajo de equipo, para de esta forma ser una empresa ágil, dinámica y flexible, que se adapte a los cambios de la moda, que responda a los cambios del entorno, siendo nuestro compromiso con los consumidores finales, clientes, personal de la empresa y accionistas obteniendo un rendimiento colectivo.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 11

DE: 55

5. CÓDIGO DE ÉTICA

Para unificar, establecer y fortalecer la identidad de Fantex de México, hemos adoptado un Código de Ética acorde a nuestra filosofía y necesidades, que permite fortalecer en nuestro personal, valores y criterios de actuación de los patrones de conducta idóneos para Fantex de México, relaciones interpersonales de toda nuestra gente, así como clientes, consumidores finales y proveedores.

1. Enfocar nuestros recursos y facultades al logro de crear una empresa estratégica, inteligente y solidaria.
2. Comprometernos al cambio con rumbo, constancia, modernización y eficiencia.
3. Ser honestos y transparentes en la forma y manera de actuar maximizando los recursos y la eficiencia de los mismos.
4. Participar en forma intensa, constante y eficaz en la mejora de los procesos y productos a favor de la organización.
5. Brindar atención oportuna, amable y eficientemente a nuestros clientes internos y externos.
6. Escuchar a nuestros clientes internos y externos para conocer y satisfacer sus necesidades.
7. Actuar con respeto, rectitud y responsabilidad.
8. Brindar un trabajo digno a los empleados de la empresa que genere satisfacción y oportunidades de desarrollo.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

PÁG.: 12

DE: 55

6. PRINCIPIOS

- **Colaboración**, para unirse a los esfuerzos de los demás, aportando lo mejor de nosotros mismos para obtener excelentes resultados.
- **Integridad**, siempre actuando con respeto, rectitud y responsabilidad
- **Liderazgo**, visualizando el futuro, guiando nuestros esfuerzos hacia el servicio, la excelencia y la competitividad.
- **Calidad**, en nuestra persona, en nuestros productos y en los servicios que ofrecemos, así como una calidad de vida, que nos permita tener un desarrollo continuo.
- **Innovación**, buscando permanentemente mejorar nuestros productos, servicios y procesos de trabajo.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

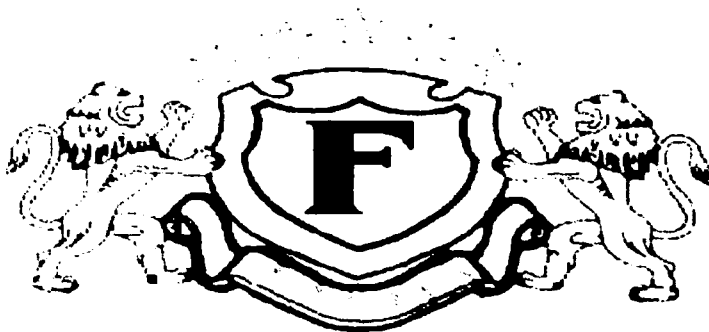
FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 13 DE: 55

7. LOGOTIPO



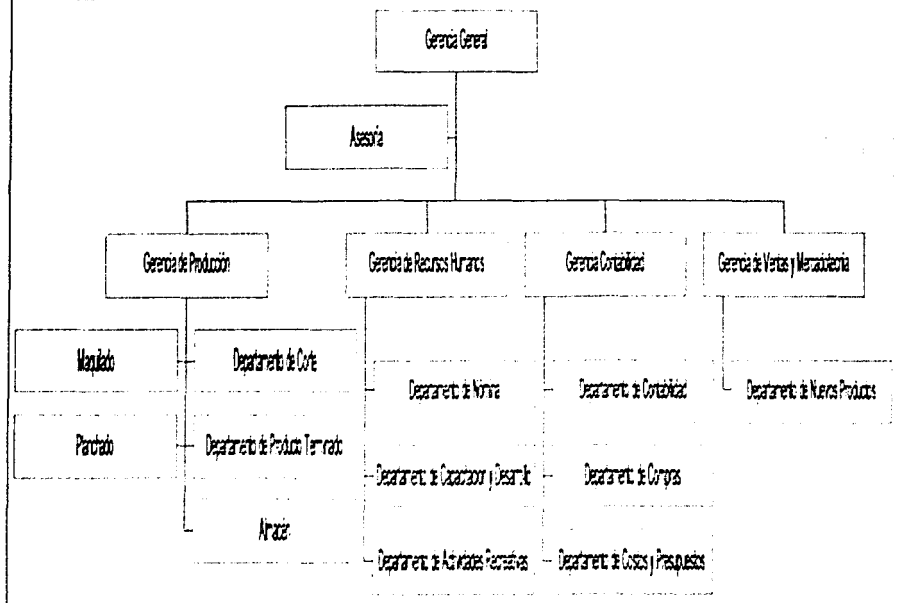
Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricardo
 Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
 Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
 Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 15

DE: 55

9. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Fantex de México
S.A. de C.V.
Lago de Iseo N° 1
Col. Anáhuac
México, D.F. C.P.
11320.



Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 16

DE: 55

10. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

1. Se laborará de Lunes a Viernes, siendo la hora de entrada 8:30 a.m. y la hora de salida 6:30 p.m. contando con una hora de comida de 2:00 p.m. a 3:00 p.m.
2. El lugar donde prestarán su trabajo es Lago de Iseo N°18 Col. Anáhuac, México, D.F. C.P. 11320.
3. El pago del salario se depositará en una cuenta de nómina al terminar cada semana.
4. Las horas extras no podrán exceder de 9 horas a la semana, las cuales se pagarán de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Federal de Trabajo.
5. Se realizará semestralmente un mantenimiento correctivo de la maquinaria.
6. Las personas que laboran en el área de producción deberán portar su uniforme y tapabocas, sin excusa alguna para evitar accidentes.
7. Instrumentos como tijeras, cortadoras, flejadoras, deberán tener un cuidado por parte del personal de tal manera que ninguna persona ajena a esta área podrá hacer uso de ellas.
8. Los trabajadores deberán realizarse un examen médico general por lo menos una vez año.
9. No se podrá interrumpir la jornada de trabajo sin antes avisar a su jefe inmediato y explicando las causas por las cuales se interrumpirá la jornada de trabajo.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó



10.1. REGLAMENTO DE ASISTENCIA

1. La hora de entrada es a las 8:30 a.m.
2. Tarjeta de entrada: Todo el personal deberá registrar personalmente su entrada y salida de la empresa.
3. No registro: Cada vez que no se registre la tarjeta, se le contará como un retardo menor.
4. Checar la tarjeta de otra persona: El personal que registre intencionalmente la tarjeta de otro compañero, con la intención de engañar a la empresa, se le dará de baja de la empresa en forma automática.
5. Retardo menor: Se refiere llegar hasta media hora tarde al trabajo.
6. Retardo mayor: Se refiere a llegar más de media hora tarde al trabajo.
7. Premio de puntualidad: Los días que el trabajador llegue antes de su hora de entrada se le dará el premio de entrada.
8. Sanción por retardo menor: El trabajador deberá compensar a la salida su tiempo de retardo, el mismo día que llegó tarde.
9. Sanción por retardo mayor: El trabajador será suspendido por ese día. Tres retardos mayores, durante una quincena, darán lugar a un aviso y se le suspenderá cualquier incentivo durante el mes.
10. La hora de salida es a las 6:30 p.m.

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**José Mizdrahi Smeke
Autorizó**



IV. POLÍTICAS GENERALES

Los miembros de la organización deben:

1. Aplicar un proceso administrativo, para cada área.
2. Cumplir con las funciones legales de cada área.
3. Cumplir con sus labores específicas y en su caso, auxiliar a sus compañeros en cuestiones que competen a ambos.
4. Respetar el trabajo de sus compañeros así como de poner atención en juntas y reuniones de trabajo.
5. Mantener siempre informados a sus compañeros, mediante juntas semanales, del trabajo que están realizando.
6. Tratar a sus compañeros justa y equitativamente.
7. Asumir la responsabilidad de cumplir con sus funciones en el puesto que estén ocupando.
8. Dar un servicio completo y de calidad para los clientes.
9. El personal de la empresa, deberá presentarse a laborar con su respectivo uniforme.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 19

DE: 55

V. GERENCIA GENERAL

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó

**FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.****FECHA: 26/04/2002****MANUAL DE ORGANIZACIÓN****ACTUALIZACIÓN 0****PÁG.: 20****DE: 55**

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE LA GERENCIA GENERAL

Puesto	Gerente General
Área o Nivel	Dirección General
Nº de Plazas	1
Clave	001
Ubicación Física	Lago de Iseo N° 18 Col. Anáhuac, México, D.F. C.P. 11320
Ubicación Administrativa	1er. Nivel
Tipo de Contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de Operación	Interna y Externa
Puesto que reporta	Accionistas
Puestos subordinados	Gerente de Producción, Ventas y Mercadotecnia, Contabilidad, Recursos Humanos
Perfil del puesto	<p>Requerimientos: Lic. en Administración o Ing. Industrial, experiencia de 7 años en puesto similar, sexo masculino, edad de 45 a 60 años.</p> <p>Conocimientos: Análisis y desarrollo organizacional, que promueva el cambio y desarrollo de la empresa, dirección, capacidad de negociar, comunicarse en forma oral y escrita, toma de decisiones, manejo de personal, que ejerza y delegue la autoridad.</p> <p>Personalidad: Ser emprendedor, innovador, líder, creativo, poseer poder de convencimiento, dinámico, seguridad en sí mismo, deseos permanentes de aprender y superarse, espíritu ético y comprometido a servir a los demás</p>

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

PÁG.: 21 DE: 55

2. OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL

Objetivo del Puesto

Obtener las máximas utilidades en operación, logrando un alto índice de rentabilidad para así, colocar a Fantex de México, entre los primeros lugares en el mercado del vestido mexicano.

Funciones

1. Ejecuta la filosofía, visión y misión de la organización.
2. Es el principal vocero de la compañía.
3. Establece los objetivos organizacionales.
4. Dirige y supervisa todas las actividades de la compañía.
5. Desarrolla estrategias de crecimiento en conjunto con los Gerentes de cada área.
6. Desarrolla planes y programas de la compañía.
7. Obtiene las mayores ganancias, con los mejores intereses para el personal y los consumidores.
8. Revisa los informes de cada gerente dependiente.
9. Fomenta un compromiso con la calidad y la productividad.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 22

DE: 55

3. POLÍTICAS DE LA GERENCIA GENERAL

1. **LEGALIDAD.** Conducir el destino de la empresa, dentro del marco jurídico correspondiente.
2. **CONDUCTA.** Conducirse ante los empleados como una persona justa, audaz y capaz.
3. **ADMINISTRACIÓN.** Aplicar el proceso administrativo a la organización.
4. **PLANES.** Conducir la elaboración de planes estratégicos y específicos a través de las áreas.
5. **INFORMACIÓN A TERCEROS.** Cualquier informe relacionado, con la empresa, clientes o proveedores, que sea requerido por personas ajenas a la empresa, se proporcionará previo permiso de la gerencia correspondiente.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 23

DE: 55

VI. GERENCIA DE PRODUCCIÓN

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**José Mizdrahi Smeke
Autorizó**



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 24

DE: 55

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN

Nombre del Puesto	Gerente de Producción
Área	Producción
N° de Plazas	1
Clave	002
Ubicación Física	Lago de Iseo N° 18 Col. Anáhuac, México, D.F. C.P. 11320
Ubicación Administrativa	2° Nivel
Tipo de contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de Operación	Interna y Externa
Puesto al que reporta	Gerente General
Puestos subordinados	Departamentos de corte, almacén, producto terminado, maquilado y planchado.
Perfil del puesto	<p>Requerimientos: Lic. en Administración o Ing. Industrial, experiencia 3 años en puesto similar, sexo indistinto, edad de 28 a 45 años.</p> <p>Conocimientos: Procesos de manufactura, control de calidad paquetería Office 2000, estadística, pronósticos de producción, manejo del PRM II.</p> <p>Personalidad: Aptitud de liderazgo, ser innovador, manejo de personal, dinámico, organizado y don de mando.</p>

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó



2. OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN

Objetivo del Puesto

Obtener la máxima producción al mínimo costo, implementando nuevos procesos, disminuyendo tiempos ociosos de taller.

Funciones

1. Aplica un proceso administrativo para obtener los costos y calidad establecida, apoyándose de las Gerencias de Contabilidad, Ventas, Recursos Humanos, para así enfocarse a los resultados.
2. Cuida la infraestructura de Costos.
3. Establece los estándares de materia prima requeridos para producción
4. Mantiene condiciones de trabajo seguras para el personal, reduciendo al mínimo la causa, frecuencia y gravedad de los accidentes.
5. Dirige al personal a mantener la maquinaria, herramientas de producción, y las instalaciones de la planta en óptimas condiciones.
6. Trata e influye en el personal, elevando su moral promoviendo un espíritu de unidad.
7. Elabora informes, pronósticos, gráficas y análisis de producción.
8. Desarrolla programas de control de calidad evaluando ideas actuales en los campos de esta.
9. Elabora informes para la toma de decisiones.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 26

DE: 55

3. POLÍTICAS PARA LA GERENCIA DE PRODUCCIÓN

- 1. NUEVOS PRODUCTOS.** Todo el material, documentos, planos, información y todo aquello relacionado con la creación y modificaciones de productos, será de carácter confidencial.
- 2. MATERIAS PRIMAS SIN CALIDAD.** No se podrá autorizar el recibo formal de materias primas o materiales que no cumplan con los estándares de calidad establecidos.
- 3. PRUEBA PILOTO.** No se deberá producir en serie ningún modelo nuevo si no se tiene primero un lote piloto.
- 4. DIFERENCIA ENTRE INVENTARIO FÍSICO Y REGISTRADO.** Las diferencias entre los inventarios físicamente tomados y los registros contables, habrán de checarsse a fondo hasta verificarlas, investigando su causa y reportarse al Gerente de producción.
- 5. CODIFICACIÓN DE MATERIA PRIMA.** La materia prima se codificará mediante un número consecutivo de cuatro cifras, las dos primeras identificarán su centro de costos, los dos dígitos restantes, el tipo de material.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

José Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 27

DE: 55

VII. GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MEXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 28

DE: 55

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Nombre del Puesto	Gerente de Recursos Humanos
Área	Recursos Humanos
Nº de Plazas	1
Clave	003
Ubicación Física	Lago de Iseo N° 18 Col. Anáhuac, México, D.F. C.P. 11320
Ubicación Administrativa	2º Nivel.
Tipo de contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de Operación	Interna y Externa
Puesto al que reporta	Gerente General
Puestos subordinados	Nómina, Capacitación y Desarrollo, Actividades Recreativas
Perfil del puesto	<p>Requerimientos: Lic. en Administración ó Psicología, experiencia de 3 años en puesto similar. sexo indistinto, edad de 28 a 45 años.</p> <p>Conocimientos: Reclutamiento, selección, capacitación y control de personal, pruebas psicométricas, problemas laborales, contratos y reglamentos de personal, manejo de COE y SAE.</p> <p>Personalidad: Aptitud de liderazgo, dinámico, habilidad para tratar de manera diplomática con los gerentes de área y con el personal en general.</p>

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol

Revisó

Jose Mizdrahi Smeke

Autorizó



2. OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo del Puesto

Cubrir las vacantes autorizadas de personal con la gente mejor calificada de acuerdo a las necesidades del perfil del puesto, planeando los recursos humanos, desarrollando y manteniendo un ambiente laboral sano dentro de la organización.

Funciones

1. Planea y controla los recursos humanos en la cantidad y calidad correcta.
2. Dirige y administra las políticas y controles de relaciones laborales.
3. Establece un sistema de remuneración para todos los niveles de la empresa.
4. Recopila, analiza datos e informes estadísticos internos sobre el personal.
5. Mantiene contacto directo y realiza juntas con los gerentes de las áreas sobre los problemas relacionados con los problemas laborales que se puedan surgir.
6. Evalúa la labor de los empleados dentro de la compañía avisándoles del resultado de esta evaluación.
7. Establece adecuados medios de comunicación.
8. Elabora informes para la toma de decisiones.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MEXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 30

DE: 55

3. POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

1. **APROBACIÓN DE TIEMPO EXTRA.** El tiempo extra debe ser aprobado antes de trabajarlo. El consentimiento se requerirá mediante un memorándum al Gerente de Contabilidad.
2. **CONFIDENCIALIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS.** Los resultados en las pruebas psicométricas contienen aspectos un tanto íntimos de la personalidad del sustentante, razón por la cual se consideran confidenciales.
3. **PREFERENCIA AL PERSONAL DE LA EMPRESA PARA OCUPAR PUESTOS VACANTES CON MAYOR RANGO.** Antes de contratar personal externo para ocupar puestos vacantes, se agotarán todas las posibilidades de promocionar a los empleados que ya se encuentran laborando en la empresa
4. **NO SE CONTRATARÁ A FAMILIARES DE QUIENES ESTEN LABORANDO EN LA EMPRESA.** Esta prohibido la contratación de personas que tengan parentesco, hasta del segundo grado consanguíneo o político, con empleados de esta empresa.
5. **INFORMACIÓN A TERCEROS SOBRE DATOS DEL PERSONAL.** Toda información sobre salarios, puestos, antigüedad, comportamiento del personal, que haya trabajado en la empresa, solo se proporcionará a terceros cuando lo soliciten por escrito en papel membretado.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 31

DE: 55

3. POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

6. **PRESTACIÓN DE TRABAJO A EMPRESA QUE TIENEN RELACIONES COMERCIALES CON FANTEX DE MÉXICO.** Ningún empleado de la empresa ejecutara trabajos para las empresas con las cuales la compañía tiene relaciones comerciales a menos que lo autorice el Gerente de Contabilidad.
7. **PRESTAMOS Y ANTICIPOS EMPLEADOS.** No se harán prestamos personales a los empleados de la empresa, sólo se concederán anticipos sobre su próximo salario.
8. **CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA.** Todo cambio a la estructura administrativa de la empresa, deberá comentarse previamente con el Gerente de Recursos Humanos, definir cuestiones sobre funciones, responsabilidades y jerarquía, descripción y valuación de puestos, a fin de difundir los cambios.

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó**



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 32

DE: 55

VII. GERENCIA DE CONTABILIDAD

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 33

DE: 55

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD

Nombre del Puesto	Gerente de Contabilidad
Área	Contabilidad
Nº de Plazas	1
Clave	004
Ubicación Física	Lago de Iseo N° 18 Col. Anáhuac, México, D.F. C.P. 11320
Ubicación Administrativa	2º Nivel.
Tipo de contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de Operación	Interna
Puesto al que reporta	Gerente General
Puestos subordinados	Contabilidad, Compras, Costos y Presupuestos.
Perfil del puesto	<p>Requerimientos: Licenciado en Contaduría, experiencia de 3 años en puesto similar, sexo indistinto, edad de 28 a 45 años.</p> <p>Conocimientos : Procedimientos fiscales, compras, B-Central, Office.</p> <p>Personalidad: Amplitud de criterio, persistente, constructivo, buen trato con proveedores, innovador y capacidad de negociación.</p>

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 34 DE: 55

2.- OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD

Objetivo del Puesto

Realizar, verificar y controlar la emisión de los estados financieros, para que se realicen en forma oportuna, veraz y confiable, sirviendo de base para una correcta toma de decisiones.

Funciones

1. Autoriza todas las erogaciones cumpliendo las normas y políticas aplicables.
2. Recibe, revisa y autoriza las solicitudes de pago para el ejercicio del presupuesto de las diversas áreas usuarias.
3. Salvaguarda el patrimonio de la empresa derivado del registro de las operaciones.
4. Proyecta Estados Financieros para la toma de decisiones.
5. Realiza el pago oportuno de impuestos.
6. Verifica que los proveedores, ingresen al programa B-Central.
7. Elabora costos y presupuestos, apoyándose en las Gerencias de Producción, Ventas y Mercadotecnia y Recursos Humanos.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



3.- POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD

- 1. AUTORIZACIÓN DE CHEQUES.** Toda suscripción de documentos por pagar a bancos, proveedores etc. Deberán ser autorizados por el Gerente de Contabilidad.
- 2. CHEQUES CANCELADOS.** A los cheques erróneamente preparados, o que por algún otro motivo sea necesario anularlos, se deberán inutilizar con un sello grande de "CANCELADO", tanto sobre el espacio para las firmas de liberación, como transversalmente, en el resto del documento.
- 3. REPOSICIÓN DE CHEQUES EXTRAVIADOS.** Nunca se expedirán cheques para responder por aquellos que hayan sido perdidos, sin antes haber certificado en el banco, que no han sido pagados. Las erogaciones se manejarán mediante cheques, para los pagos en efectivo, se realizaran a través de los fondos creados a tal fin, reflejándose más tarde sobre los cheques de reposición.
- 4. DECLARACIONES FISCALES.** Toda declaración que se exponga ante las autoridades, deberá ser firmada sobre el margen superior derecho, por la persona que la elabora, así como también por el Director General, o en su ausencia el Contador General.
- 5. AUTORIZACIÓN DE GASTOS POR VIAJE Y REPRESENTATIVOS.** Todo gasto por viaje y/o representación que implique más de una partida, deberá reportarse a la Gerencia de Contabilidad indicando el motivo, de dichos gastos.
- 6. CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS.** Todos los documentos del área de contabilidad, serán resguardados por cinco años, durante este plazo no podrán ser modificados, dañados o destruidos.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Español
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 36

DE: 55

IX. GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó**



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 37

DE: 55

1. DESCRIPCIÓN DE PUESTO DE LA GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

Nombre del Puesto	Gerente de Ventas y Mercadotecnia:
Área	Ventas y Mercadotecnia.
Nº Plazas	1
Clave	005
Ubicación Física	Lago de Iseo N° 18 Col. Anáhuac, México, D.F. C.P. 11320
Ubicación Administrativa	2º Nivel.
Tipo de contratación	Por tiempo indeterminado.
Ámbito de Operación	Externa
Puesto al que reporta	Gerente General
Puestos subordinados	Nuevos Productos.
Perfil del puesto	<p>Requerimientos: Licenciado en Mercadotecnia o Administración, experiencia de 3 años en puesto similar, sexo indistinto, edad de 28 a 45 años.</p> <p>Conocimientos: Estudios de mercado, ventas, pronóstico de ventas y lanzamiento de nuevos productos.</p> <p>Personalidad: Facilidad para relacionarse, innovador, creativo, emprendedor, visionario y capacidad de negociación.</p>

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 38

DE: 55

2. OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

Objetivo del Puesto

Elaborar el plan de ventas y mercadotecnia para definir las características con las que debe contar la estrategia mercadológica.

Funciones

1. Dirige el máximo esfuerzo de ventas a toda clase de clientes con el mínimo costo.
2. Prepara los pronósticos de venta.
3. Provee de información para la toma de decisiones al Gerente General.
4. Determina oportunidades dentro del mercado para el lanzamiento de nuevos productos así como los requerimientos para los existentes.
5. Confirma que los distribuidores y comerciantes tengan conocimiento pleno de los productos de la empresa manteniéndoseles actualizados de los productos existentes y nuevos, así como de los cambios de precio, diseño y calidad.
6. Desarrolla y evalúa programas de venta para la empresa.
7. Evalúa las actividades de venta, promoción de los competidores tomando la acción necesaria.
8. Establece precios de venta, descuentos por pronto pago.
9. Elabora informes para la toma de decisiones.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

PÁG.: 39

DE: 55

3. POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE VENTAS Y MERCADOTECNIA

- 1. REPORTE DE VENTAS.** Se hará un reporte semanal sobre las ventas realizadas durante la semana.
- 2. VENTA DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS.** Cuando se realice la venta de productos que tengan alguna irregularidad se avisará al cliente sobre los defectos en los cuales incurre la mercancía.
- 3. VENTA DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA A EMPLEADOS.** El personal de nuestra empresa podrá adquirir anualmente, sólo 2 modelos por cada línea de nuestros productos, teniendo un 35% de descuento sobre los precios en lista a menudeo.
- 4. LISTA DE PRECIOS A MENUDEO.** Se establecerá por separado una lista de precios especiales para las ventas al menudeo, la cual no podrá tener precios unitarios superiores al resto de nuestros clientes.
- 5. REALIZACIÓN DEL MUESTRARIO.** El muestrario realizará mediante los productos obtenidos en fabricación, cuando haya sido aprobada su calidad por la Gerencia de Producción.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 40

DE: 55

X. PROCEDIMIENTOS GENERALES DE FANTEX DE MÉXICO

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó**



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 41

DE: 55

PROCESO PRODUCTIVO

Objetivo: Transformar la materia prima en un producto terminado, que cumpla con las características de calidad y desempeño que persigue Fantex de México, S.A. de C.V., con el fin de satisfacer las necesidades de sus consumidores.

No. Operación.	Responsables.	Descripción.
1	Gerencia de Ventas	Da instrucciones sobre los requerimientos del pedido a la Gerencia de Producción.
2	Gerencia de Producción.	Da instrucciones sobre pedido al departamento de corte.
3	Departamento de Corte.	Corta la tela.
4	Departamento de Corte	Revisa que el corte sea el correcto, si lo es, se envía a Maquila, si no está correcto, se destruye el corte.
5	Maquila	Confeciona la prenda y la devuelve a la Gerencia de Producción.
6	Gerencia de Producción.	Verifica que cuente con la calidad requerida, si cuenta con esta, se envía a Planchado, si no, la prenda es destruida.
7	Planchado	Plancha y devuelve la prenda a la Gerencia de Producción.
8	Gerencia de Producción.	Verifica que la prenda este bien planchada, si es así, se manda al Departamento de Producto Terminado, si no, se devuelve a Planchado.
9	Departamento de Producto Terminado.	Habilita y empaqueta el producto.
10	Gerencia de Producción.	Selecciona aleatoriamente un lote, y verifica que cumpla con los requerimientos establecidos, si los cumple, se le manda al cliente, si no, se destruye la prenda con baja calidad, y se reasignan nuevas piezas al lote.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 28/04/2002

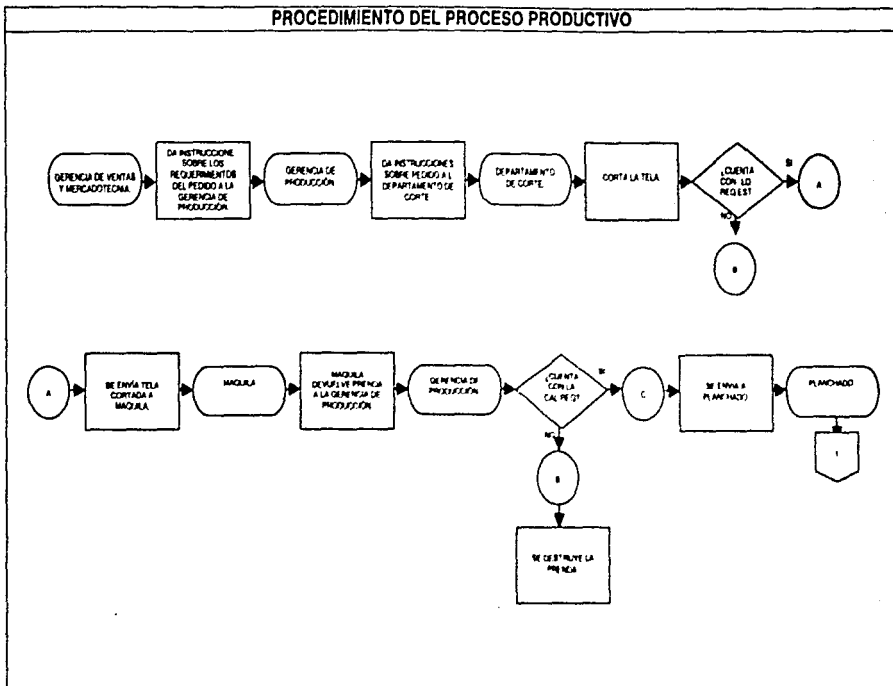
ACTUALIZACIÓN 0

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

PÁG.: 42

DE: 55

PROCEDIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO



Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricardo
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

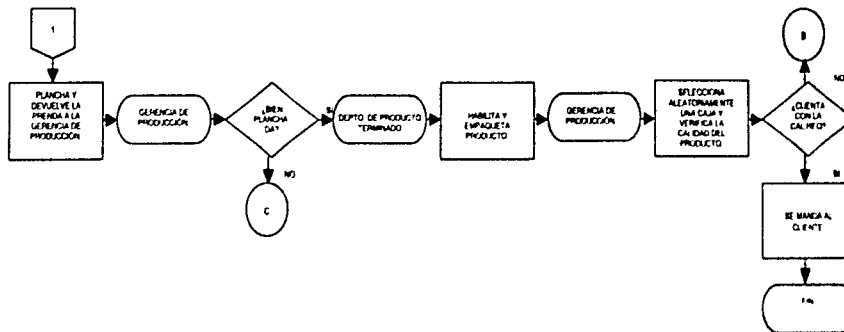
FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 43

DE: 55

PROCEDIMIENTO DEL PROCESO PRODUCTIVO



Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricardo
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahl Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 44

DE: 55

CONTRATACIÓN

Objetivo: Contratar el personal que reúna las características de la descripción de puestos, para coadyuvar al desarrollo de Fantex de México, S.A. de C.V.

No. Operación.	Responsables.	Descripción.
1	Departamento Solicitante.	Envía requisición de personal.
2	Gerencia de Recursos Humanos.	Revisa las políticas de personal, y análisis del puesto que se solicita.
3	Gerencia de Recursos Humanos.	Decide si realiza reclutamiento interno o externo.
4	Gerencia de Recursos Humanos.	Si es interno , revisa lista de probables promociones.
5	Gerencia de Recursos Humanos.	Selecciona la mejor opción, y la canaliza al Departamento Solicitante.
6	Departamento Solicitante.	Realiza la entrevista final.
7	Gerencia de Recursos Humanos.	Contrata al trabajador y lo coloca en el puesto.
8	Gerencia de Recursos Humanos.	Si es externo , coloca anuncios en los principales diarios del D.F. y Área Metropolitana.
9	Gerencia de Recursos Humanos.	Recibe a los candidatos.
10	Gerencia de Recursos Humanos.	Realiza entrevista preliminar
11	Gerencia de Recursos Humanos.	Si la aprueba aplica exámenes teóricos, técnicos y físicos, si no los aprueba se escoge otro candidato.
12	Departamento Solicitante.	Realiza la entrevista final

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol

Revisó

Jose Mizdrahi Smeke

Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 45

DE: 55

CONTRATACIÓN

No. Operación.	Responsables.	Descripción.
14	Gerencia de Recursos Humanos.	Contrata al trabajador y lo coloca en el puesto.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MEXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

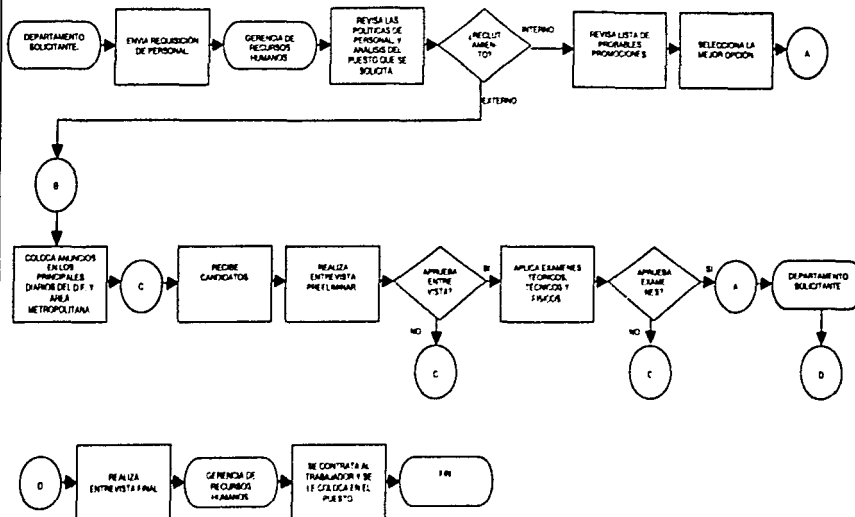
MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 46

DE: 55

PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN DE EMPLEADOS



Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricardo
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PAG.: 47

DE: 55

ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

Objetivo: Allegarse de la mejor materia prima para que el proceso productivo llegue a un buen resultado y se minimicen los tiempos de espera.

No. Operación.	Responsables.	Descripción.
1	Departamento Solicitante	Solicita materia prima a través de la solicitud de materia prima.
2	Almacén	Verifica la existencia de la materia prima solicitada.
3	Almacén	Si la hay, se suministra al departamento solicitante.
4	Departamento Solicitante	Verifica que la materia prima suministrada sea la correcta, si no es la correcta se comunica a almacén, si lo es, se emplea la materia prima.
5	Almacén	Si no la hay, se pide materia prima a través de la requisición de compra.
6	Compras	Requiere materia prima a través de la orden de compra.
7	Proveedor	Provee la materia prima
8	Almacén	Recibe la materia prima y la verifica, si esta mal, le comunica la deficiencia al proveedor, si esta bien, se suministra la materia prima.
9	Departamento Solicitante	Verifica que la materia prima suministrada sea la correcta, si no es la correcta se comunica a almacén, si lo es, se emplea la materia prima.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

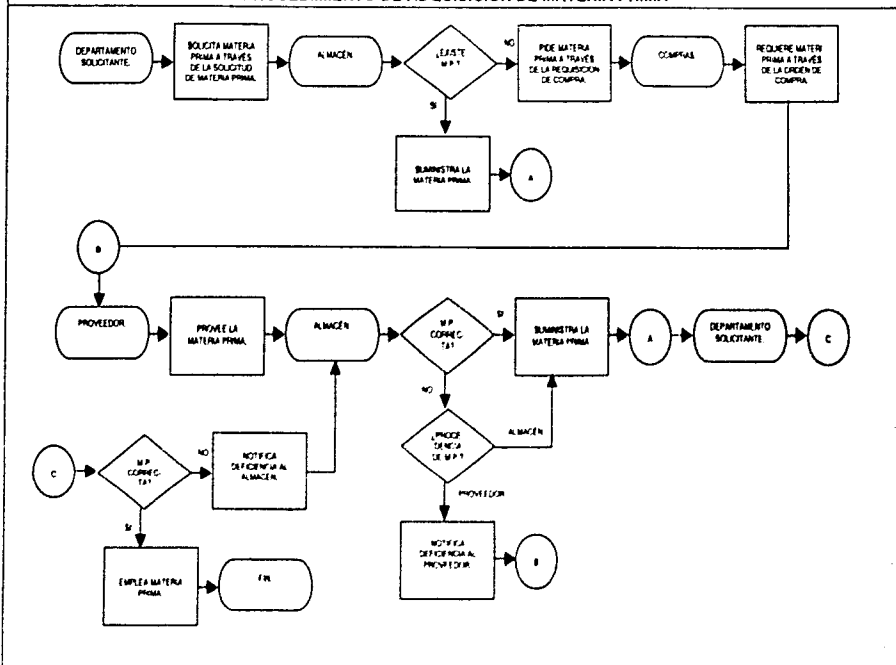
MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 48

DE: 55

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA



Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahl Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 49 DE: 55

VENTA

Objetivo: Captar clientes potenciales para realizar mayores ventas y así elevar nuestra utilidad.

No. Operación.	Responsables.	Descripción.
1	Gerencia de Ventas y Mercadotecnia.	Realiza la búsqueda de prospectos.
2	Gerencia de Ventas y Mercadotecnia.	Califica los prospectos de acuerdo a su capacidad financiera y su autoridad para comprar.
3	Gerencia de Ventas y Mercadotecnia.	Si califica el prospecto, se empieza el contacto con el cliente, si no se selecciona otro prospecto.
4	Gerencia de Ventas y Mercadotecnia.	Pone a consideración del cliente el producto.
5	Cliente.	Analiza el producto, si lo acepta se cierra la venta, si no, lo comunica a la Gerencia de Ventas y esta selecciona otro candidato.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MEXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

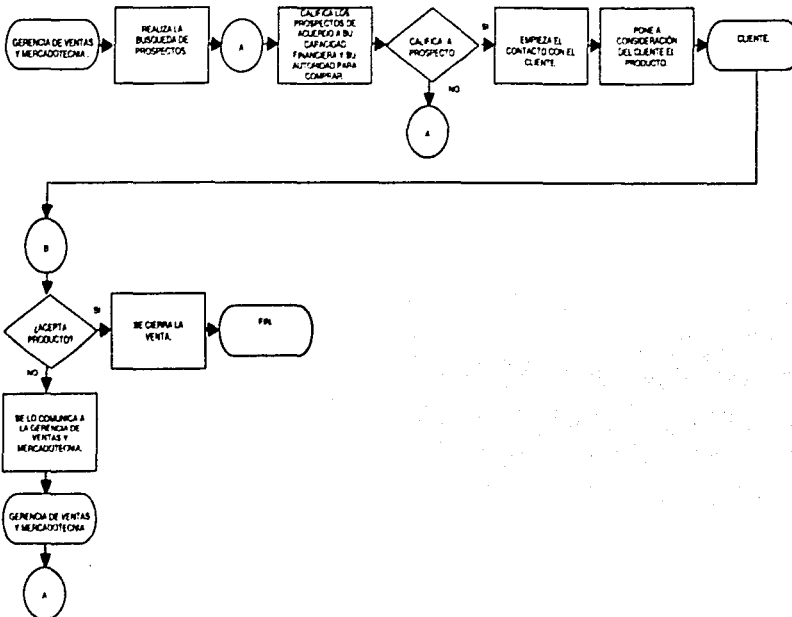
FECHA: 28/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 50

DE: 55

PROCEDIMIENTO DE VENTA



Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 51

DE: 55

NUEVOS PRODUCTOS

Objetivo: Innovar, mejorar y desarrollar nuevos productos para satisfacer la demanda del consumidor.

No. Operación.	Responsables.	Descripción.
1	Gerencia de Ventas y Mercadotecnia	Realiza investigación de mercados para conocer las necesidades del cliente.
2	Departamento de Nuevos Productos	Revisa y analiza la investigación de mercados y las tendencias actuales de la moda.
3	Departamento de Nuevos Productos	Realiza boceto para la propuesta.
4	Gerencia de Ventas y Mercadotecnia y Gerencia General	Analizan boceto, si no cumple con las expectativas del consumidor, se regresa a nuevos productos para que realice un nuevo boceto, si cumple, se manda a la Gerencia de Producción.
5	Gerencia de Producción	Realiza molde para el nuevo producto.
6	Gerencia de Producción	Elabora prototipo y lo entrega al Departamento de Nuevos Productos.
7	Departamento de Nuevos Productos	Presenta a la Gerencia General y a la de Ventas y Mercadotecnia el prototipo terminado.
8	Gerencia de Ventas y Mercadotecnia y Gerencia General	Revisan el prototipo, si no cumple con las características requeridas, se manda a nuevos productos, si cumple, se lanza la prueba piloto.

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

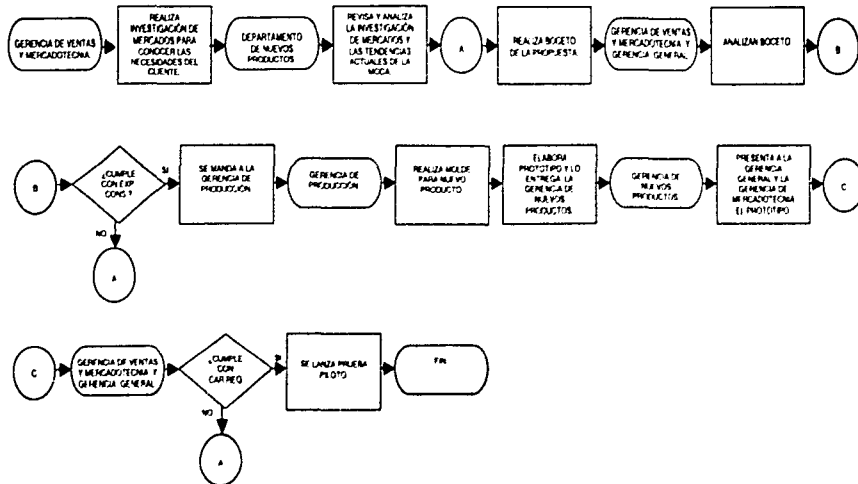
MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 52

DE: 55

PROCEDIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS



Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricardo
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estaño
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó

**FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.****FECHA: 26/04/2002****MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL****ACTUALIZACIÓN 0****PÁG.: 53****DE: 55**

XI. DIRECTORIO

Conmutador Tel. 55 27 37 27

No.	Nombre	Cargo
1	Aguiar Contreras Alfredo	Departamento de Compras
2	Argueta López Francisco	Obrero
3	Bazan Somera Eduardo	Departamento de Nómina
4	Becerril Ortiz Martín	Obrero
5	Cruz Martínez Ramón	Gerencia de Ventas y Mercadotecnia
6	Dominguez Meneses María Dolores	Departamento de Nuevos Productos
7	Lara Correa María Eugenia	Obrero
8	Lazcano Rivas Jaime	Obrero
9	Marín Rivera Jorge	Departamento de Capacitación y Desarrollo
10	Mizdrahi Camahi Marcos	Socio - Accionista
11	Mizdrahi Smeke José	Gerente General
12	Morales Cruz Eligio	Almacén
13	Muciño Domínguez Oswaldo Mariano	Obrero
15	Perea Jiménez Jose Arturo	Gerencia de Recursos Humanos
16	Perea Jiménez Martín	Gerente de Produccion
17	Salamanca Alvarado Alfredo	Departamento de Costos y Presupuestos
18	Sánchez Jimenez Leticia	Recepcionista
19	Sánchez Prieto Jaime Manuel	Obrero
20	Sanluis Hernández Leoncio	Gerencia de Contabilidad
21	Tapia Hernández Rogelio	Obrero
22	Vazquez García Rosa María	Secretaria del Gerente General
23	Velazquez Cortés Enriqueta	Obrero
24	Villanueva Labastida Carmen	Departamento de Crédito y Cobranza
25	Luis Salamanca Antonio	Departamento de Actividades Recreativas

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó**



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

FECHA: 26/04/2002

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 54

DE: 55

XII. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Prototipo: Ejemplar original o primer molde en que se fabrica la prenda.

Habilitar Producto: Es el equipar a la prenda con etiqueta, botón, cierre, foro de pretina, gancho y taller.

**Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró**

**Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó**

**Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó**



FANTEX DE MÉXICO S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA: 26/04/2002

ACTUALIZACIÓN 0

PÁG.: 55

DE: 55

XIII. ABREVIATURAS UTILIZADAS

CAL.REQ. : Calidad Requerida.

CAR.REQ. : Características Requeridas.

EXP.CON.S.: Expectativas del Consumidor.

REQ.EST. : Requerimientos Establecidos.

M.P. : Materia Prima.

PRM II : Planeación de Requerimientos de Materiales

Christian Arreola Santiago
Dulce E. Ortega Ricarde
Elaboró

Mtro. Raúl Mejía Estañol
Revisó

Jose Mizdrahi Smeke
Autorizó

CONCLUSIONES

El objetivo de este proyecto se cumplió, se realizó el Manual de Organización General de la empresa "Fantex de México S.A. de C.V.", documento que servirá de base para:

- Conocer la estructura Organizacional
- Facilitar el proceso de inducción.
- Conocer las funciones y políticas de cada área.
- Conocer los objetivos empresariales.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo.
- Conocer los procedimientos de cada una de las Gerencias.

Este manual debe considerarse fundamental para el desarrollo de las funciones y actividades de cada miembro de la organización, ya que en forma sencilla y simplificada, menciona los criterios actuación bajo los cuales deben regirse.

Al presentar ante la Gerencia General el Manual se pidió que lo examinará y pusiera a consideración ante las demás gerencias para conocer sus opiniones, sugerencias y/o recomendaciones. El resultado fue el siguiente:

Las Gerencias externaron que el Manual de Organización General, le permitirá al personal que labora dentro de la empresa, tener un conocimiento con certeza de las directrices de la organización como lo es la misión, visión, código de ética, descripción de puestos, etc. Lo cual les ayudará a eliminar problemas de tramo de control, autoridad, comunicación y permitirá encaminar los esfuerzos individuales a cumplir con los objetivos de la empresa. De esta manera comprobamos la hipótesis de trabajo, y se cumple el objetivo del Manual.

Una de las observaciones que realizó el Gerente fue que gustaría que se realizará un Manual procedimientos específico para cada área de la Organización, el cual esperamos desarrollar más adelante.

De tal manera que el contar con herramientas como los Manuales Administrativos, es una necesidad esencial e imprescindible en toda empresa para poder permitirle seguir

desarrollándose en el medio en el cual se desenvuelve. Siempre y cuando exista una disposición por parte de la empresa para realizarlo y difundirlo a toda la empresa

Por lo tanto la tarea y compromiso de la Facultad, a través de sus programas de apoyo a la comunidad, y de los Administradores, es impulsar y ejecutar el uso de estas herramientas, dando a conocer los beneficios y ventajas que conllevan el uso de los Manuales para contribuir al desarrollo de la micro y pequeña empresa y a su vez al progreso e impulso de nuestra nación.

ANEXO

Entrevista

Objetivo: Conocer la situación general en la que se encuentre actualmente "Fantex de México S.A de C.V."

Datos Generales

Nombre: _____

Puesto: _____

1. ¿Cuenta la empresa con una visión? ¿Cuál?

2. ¿Cuenta la empresa con una misión? ¿Cuál?

3. ¿Se han determinado políticas para orientar las acciones?

4. ¿Disponen de procedimientos para realizar su trabajo?

5. ¿Existe un reglamento interior de trabajo?

6. ¿Existe un código de ética?

7. ¿Se cuenta con normas de seguridad e higiene?

8. ¿Se dispone de un Manual de Organización General?

9. ¿Conoce los objetivos de la organización?

10. ¿Tiene la empresa problemas en este momento?

11. ¿Que beneficios cree usted que traerian, el contar con un Manual de Organización General?

BIBLIOGRAFÍA

DUHALT, Krauss Miguel.

Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas.
México 1990.

Ed. Facultad de Contaduría y Administración

FRANKLIN, Fincowsky Benjamín.

Organización de empresas Análisis, diseño y estructura.
México 1997.

Ed. McGraw Hill p.p. 147 a 236.

FRANKLIN, Fincowsky Benjamín.

Auditoría Administrativa.
México 2000.

Ed. McGraw Hill.

GOLDFEDER, Guitela y otros.

Planificación y Administración: Un enfoque integrador.
México 1997.

Ed. Trillas p.p. 57.

GÓMEZ, Ceja Guillermo.

Planeación y Organización de empresas.
México 1995. 8ª. Edición.

Ed. McGraw Hill.

MARTÍNEZ, Villegas Fabián.

Planeación estratégica creativa.
México, 1994 3ª. Edición.

Ed. PAC. p.p. 140.

SÁNCHEZ, Rued Héctor.

Proceso Administrativo y áreas funcionales.
Ed. FCA.

ZORRILLA, Santiago

Metodología de la investigación.
México 1997.

Ed. McGraw Hill.

FISHER, De la Vega Laura.
Mercadotecnia.
México 1995. 2ª. Edición.
Ed. McGraw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto.
Introducción a la Teoría General de la Administración.
México 1992. 3ª. Edición.
Ed. McGraw Hill. p.p.44

LAROUSSE
Diccionario de Sinónimos y Antónimos.
México 1991.
Ed Larousse.