



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA
EL AREA OPERATIVA DE TECMARKETING, S.A. DE C.V.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

L I L I A A R C I G A A R C I G A

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ



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.



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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

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

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

"Propuesta de un manual de organización para el área
operativa de Tecmarketing S.A. de C.V."

que presenta la pasante: Lilia Arciga Arciga
con número de cuenta 9127947-5 para obtener el título de :
Licenciada en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx a 22 de Enero de 2004

| | | |
|------------------|---|--|
| PRESIDENTE | <u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u> | |
| VOCAL | <u>LAE. Eva Lilia Torres Reyes</u> | |
| SECRETARIO | <u>L.A. Teresa Cruz Sánchez</u> | |
| PRIMER SUPLENTE | <u>MCE. Ma. del Carmen Pérez Castillo</u> | |
| SEGUNDO SUPLENTE | <u>L.T. Rosa Silva Alfaro</u> | |

DEDICATORIAS

Quisiera mencionar a todas y cada uno de las personas que contribuyeron de alguna manera a que yo pudiera ver realizado este logro, sin embargo eso es prácticamente imposible, pero si puedo dedicarles este trabajo y agradecerles todo lo que hicieron por mí.

DIOS: gracias por darme el privilegio de compartir con los seres que amo este logro, por llevarme de la mano y en brazos cuando más lo he necesitado.

A MIS PADRES: Aurora y Pedro, quiero decirles que este trabajo que hoy concluyo es suyo y es un pequeño homenaje a sus sacrificios, dedicación y confianza. Gracias por haberme dado la vida.

A MIS HERMANOS: Ma. Luisa, Bertha, Fernando y Rocío, gracias por estar siempre presentes en los momentos más difíciles, pero también en los mejores de mi vida. Y por supuesto no podría olvidar a aquellas personitas que me dan vida y alegría, Ricardo, Fernando y Sandra.

Gracias a la *Universidad Nacional Autónoma de México*, por darme la oportunidad de ser parte de esta gran familia y haberme incluido en las aulas de la *Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán*.

A la *M.C.E. Celia Rodríguez Chávez*, por su paciencia, tiempo, dedicación y entusiasmo, muchas gracias.

ÍNDICE.

| | |
|---------------------------------|---|
| Introducción..... | 1 |
| Planteamiento del problema..... | 3 |
| Objetivos..... | 3 |
| Hipótesis..... | 3 |
| Justificación..... | 3 |

Capítulo I.

Marco Conceptual.

| | |
|--|----|
| 1.0 Definición de Administración..... | 4 |
| 1.1 Concepto de Organización..... | 6 |
| 1.2 Objetivos de la Organización..... | 8 |
| 1.3 Áreas Funcionales | |
| 1.3.1 Producción..... | 9 |
| 1.3.2 Mercadotecnia..... | 10 |
| 1.3.3 Finanzas..... | 16 |
| 1.3.4 Recursos Humanos..... | 18 |
| 1.4 Importancia de la Administración en la Organización..... | 20 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 1.5 Definición de Empresa..... | 24 |
| 1.6 Proceso Administrativo..... | 25 |

Capítulo II.

La Importancia de los manuales en la Administración.

| | |
|--|----|
| 2.0 Antecedentes..... | 30 |
| 2.1 Concepto..... | 31 |
| 2.2 Objetivos..... | 32 |
| 2.3 Clasificación de Manuales Administrativos..... | 33 |
| 2.4 Beneficios de los Manuales..... | 40 |

Capítulo III.

Manual de Organización.

| | |
|-----------------------------|----|
| 3.0 Concepto de Manual..... | 44 |
| 3.1 Objetivo..... | 44 |
| 3.2 Importancia..... | 45 |
| 3.3 Contenido..... | 45 |

Capítulo IV.

Caso Práctico.

| | |
|---|----|
| 4.0 Antecedentes del Telemarketing..... | 51 |
| 4.1 Propuesta de un manual de organización para el área operativa de Tecmarketing..... | 53 |
| Conclusiones..... | 74 |
| Bibliografía..... | 75 |

Introducción.

El hombre se ve en la necesidad de ordenar las funciones que realiza para producir alimentos, vestidos, entre otros productos y servicios que la sociedad requiere cubriendo con esto sus necesidades cada día en mayor ascenso, así podemos observar que la administración es una de las actividades y trabajos más antiguos que se realizan, a través de las exigencias de la sociedad, esta se ve obligada a un cambio constante llevando a las organizaciones a ser más competitivas.

Si nos remitimos a la universalidad de la teoría de la administración que nos proporcionó Fayol y señala:

“que la administración es una actividad común a todas las organizaciones humanas y aplicable a toda la actividad de grupos, ya sea el hogar, los negocios o el gobierno y que por lo menos es (universal)”

Nos podemos dar cuenta que desde siempre se ha considerado que las organizaciones no pueden permanecer estáticas, y los cambios y procedimientos son la mejor manera de actuar en estas estructuras. Debido a esta importancia que tiene la administración dentro de las organizaciones se decide la elaboración del presente trabajo que pretende ser una herramienta más para Tecmarketing y un apoyo que sirva de guía en su desarrollo.

Es a través de la administración que las organizaciones alcanzan día a día un mayor y mejor desempeño, dando como resultado la necesidad de la implementación y mejoramiento de las herramientas administrativas como son: sistemas, métodos, procedimientos, entre otros. Que le ayudan al administrador a alcanzar buenos resultados y llegar a los objetivos que persigue cada organización. Entre estas herramientas tan eficientes para la toma de decisiones se pueden mencionar los **Manuales Administrativos**, que

permiten facilitar el aprendizaje y orientan la acción humana en los organismos. Al clasificar los manuales administrativos nos encontramos con los **Manuales Organizacionales** que son el motivo de este trabajo.

Como se menciona en el párrafo anterior La finalidad del trabajo que se presenta es realizar una propuesta de manual organizativo a Tecmarketing S.A. de C.V., que le proporcione las herramientas necesarias para obtener un mayor rendimiento dentro del área operativa.

Con este manual se busca que el personal de la organización tenga acceso a información sistemática y ordenada que necesita para orientar sus esfuerzos y ejecutar de forma adecuada sus actividades evitando omisiones, además de servir como medio de integración al nuevo personal de la organización.

Su elaboración se presenta en cuatro capítulos:

El capítulo I, es la base para el desarrollo de este trabajo, en el se presenta el marco teórico y nos va a dar la pauta para adentrarnos al tema que nos ocupa.

En primer lugar, hacemos referencia a los conceptos básicos de administración, organización, objetivos organizacionales, se mencionan también las cuatro áreas funcionales de la organización, y la importancia de la administración en las organizaciones, se define a la empresa y el desarrollo del proceso administrativo, este primer capítulo es el soporte que nos guía y nos permite seguir adelante en este desarrollo.

El capítulo II, está compuesto por estos elementos tan valiosas que son los manuales administrativos, aquí se mencionan sus antecedentes, concepto, objetivos, la clasificación y los beneficios que trae a la organización el contar con los manuales administrativos.

El capítulo III, está dedicado a los manuales organizacionales y en el se hace referencia primero a su concepto para continuar con su objetivo, importancia y contenido de estos manuales.

El capítulo IV, es la última parte de nuestro trabajo y contempla la definición y antecedentes de los telemarketing, llegando así, al caso práctico. Desarrollo de un análisis en la empresa de telecomunicaciones Tecmarketing S.A. de C.V. específicamente del área de operaciones, para quien se elabora el manual de organización con la finalidad de facilitar el alcance de los objetivos dentro de la misma.

Planteamiento del Problema.

Tecmarketing carece de un manual de organización en el área operativa que la haga más eficiente.

Objetivos.

1. - Diseñar un manual de organización para Tecmarketing S.A. de C.V.
2. - Analizar y asignar funciones a los puestos a través de un manual de organización.

Hipótesis.

Si se propone un manual de organización en Tecmarketing se logrará trabajar en forma más eficiente.

Justificación.

La empresa no cuenta con un manual de organización, que permita normar las responsabilidades eliminando duplicidad y omisión de actividades y tener presentes los objetivos de la empresa.

Capítulo I

Marco Conceptual.

1.0 Definiciones de Administración.

La administración se encuentra en cada una de las actividades de la humanidad como son: gobierno, sindicatos, fuerza armada y familia, entre otras formas de organización y se sirven de ella para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo desde sus orígenes el ser humano tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, entre ellos la supervivencia, protegiéndose del medio ambiente.

El papel de la administración es lograr los resultados deseados en la organización, maximizando los recursos humanos, materiales y financieros que tiene a su alcance, dentro de las limitaciones de tiempo, costos y esfuerzo.

Una de las definiciones más comunes o populares que se citan con frecuencia es:

“lograr que se hagan las cosas mediante otras personas”.

A continuación se mencionan definiciones de administración en las que se podrán observar los aspectos más relevantes.

Terry y Franklin., definen la administración como *“Un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.”*

J. A. Fernández Arenas., nos dice que la administración *“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano.”*

A. Reyes Ponce., señala a la administración como *“Un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de coordinar un organismo social.”*

Idalberto Chiavenato., habla de la administración como *“El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos.”*

Sergio Hernández y Rodríguez., define la administración como *“la actividad humana encargada de organizar y dirigir el trabajo individual y colectivo efectivo en términos de objetivos predeterminados.”*

En las definiciones anteriores se puede observar que los autores manejan elementos comunes:

Un proceso sistemático de reglas

Planear

Organizar

Dirigir

Controlar

Lograr de objetivos comunes

A través de recursos

En base al análisis anterior podemos definir a la administración como:

“Un proceso sistemático que permite utilizar las diferentes herramientas administrativas para coordinar de forma adecuada los recursos de las organizaciones y lograr sus objetivos”

Las definiciones anteriores hacen alusión a diferentes formas de pensar que conllevan a un mismo fin y aún en sus variaciones se pueden encontrar los

elementos que resaltan la importancia de la administración en todos los tiempos. En las síntesis anteriores los autores pretenden plasmar todo el quehacer de una organización que se ve obligada a renovarse continuamente, debido a los avances tecnológicos, el continuo crecimiento de las organizaciones, la competencia, que no son un obstáculo teniendo presente una adecuada administración para atender estos cambios de una mejor manera.

1.1 Conceptos de Organización.

Toda organización requieren de un fin concreto que se desea alcanzar a través de una adecuada planeación, las actividades humanas y su coordinación actúan para lograr el propósito común. Así la diversificación de las partes que la forman se complementan entre si, encaminando sus funciones para alcanzar el fin previsto.

Idalberto Chiavenato., nos dice que la organización debe *“Estructurar e integrar los recursos y los órganos involucrados en la ejecución y establecer las relaciones entre ellos y las atribuciones de cada uno.”*

Terry y Franklin., para ellos *“Es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo.”*

Hernández y Rodríguez Sergio., cita la definición de **Etzioni** como., *“Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos.”*

A. Reyes Ponce., define *“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos*

materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr sus máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.”

Analizando las definiciones anteriores podemos observar que los elementos comunes en los que nos podemos apoyar para lograr una definición propia son:

Estructuras técnicas

Recursos

Interrelacionados

Logro de objetivos

Organización la podemos definir como: *“Es la interrelación de recursos (humanos, materiales, técnicos y financieros) para el logro de objetivos individuales, subordinados al objetivo general de cada organización y que permiten alcanzar así la máxima eficiencia en la estructura.”*

La organización, es de la que se sirve el administrador para lograr la ejecución efectiva en una estructura formal, a través de un adecuado proceso administrativo, esta estructura formal le permite laborar a un grupo de personas conjuntamente logrando la eficiencia de la misma, eliminando la duplicidad en el trabajo, asignando responsabilidades, autoridad y adecuados canales de comunicación.

1.2 Objetivos de la Organización.

Los objetivos de la organización los clasifica de la siguiente forma: J. Antonio Fernández Arenas:

1.2.1 Objetivo de Servicio.

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios en condiciones apropiadas.

1.2.2 Objetivo Social.

Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

1.2.3 Objetivo Económico.

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de recursos.

1.3 Áreas Funcionales.

1.3.1 Producción.

Alicia B. Conrtagenena., define a la producción como “*El área de planificación y creación de los productos o servicios, Todo lo referente a recursos necesarios para elaborar, el mismo hecho productor y la entrega de los productos terminados a comercialización corresponden a esta área.*”

En la producción se pueden identificar cinco áreas generales, estas se enumeran a continuación:¹

I.- Instalaciones:

Es el lugar físico que permite la colocación del equipo que efectuará la transformación de la materia prima.

II.- Equipo:

Es la maquinaria o herramienta que realizará la transformación o ensamble de la materia prima o de partes.

- Equipo principal
- Equipo auxiliar

III.- Distribución y personal:

- Distribución de equipo: Es el proceso de fabricación, colocación del equipo.
- Personal: Análisis de trabajo, grupos o tripulaciones, círculos de calidad, tratamiento.

J. Antonio Fernández Arena., El proceso administrativo., Ed. Diana., Págs. 158-160

IV.- Estándares:

Representa las medidas ideales que cimentan toda la programación teórica, suponiendo sólo actividades rutinarias y contienen una programación definida y establecida. Los estándares son: volumen o intensidad, costo, tiempo y calidad.

V.- Transformación:

Realización de la transformación o del ensamble con el objeto de integrar inventarios de artículos terminados.²

1.3.2 Mercadotecnia.

Philip Kotler., define la mercadotecnia como “*La actividad humana tendiente a satisfacer los deseos y necesidades mediante procesos de intercambio*”.

José Antonio Fernández Arena., enumera los procesos de la mercadotecnia como sigue:

I.- Necesidades

Se deben determinar las necesidades y deseos de los mercados-meta y proporcionar las satisfacciones deseadas en forma más efectiva y eficiente que los competidores. En múltiples ocasiones estos deseos y necesidades se encuentran latentes y son descubiertos y satisfechos por la producción de bienes o servicios que aparentemente no tenía justificación para su existencia.

² Opcit., Págs. 160-162.

II.- Tipos de mercado.

1.- Clasificación por destino:

- a) Mercado de consumo: Venta de productos o servicios destinados a los consumidores finales.
- b) Mercado industrial: Venta de productos o servicios destinados a servir como partes o componentes de otros productos o servicios, los cuales, una vez transformados o ensamblados, llegarán a los consumidores finales.

III.- Satisfactores

1.- En cuanto a las necesidades a satisfacer:

- a) Satisfactores primarios o indispensables, (alimentos , vestido, habitación.)
- b) Satisfactores secundarios o suntuarios, (diversiones, joyas.)

2.- En cuanto a sus características:

- a) Satisfactores de imitación, (copias de productos en el mercado.)
- b) Satisfactores de adaptación, (copias de productos pero con modificación.)
- c) Satisfactores de innovación, (nuevas fibras químicas.)

3.- En cuanto a su durabilidad:

- a) Satisfactorias perecederas, (comida y artículos de rápida descomposición.)
- b) Satisfactores diversos, (muebles, autos y similares.)

4.- En cuanto a su disponibilidad:

- a) Satisfactores almacenables, (productos que se pueden guardar.)
- b) Satisfactores efímeros, (servicios de todo tipo.)

5.- En cuanto a su precio:

- a) Satisfactores elásticos, (en cuanto a su reacción al encarecimiento o disponibilidad.)
- b) Satisfactores inelásticos, (no afectables por las variaciones en su valor.)

IV.- Actividades de apoyo para lograr la transferencia.

1.- Canales de distribución

Medios que se utilizan para efectuar el traslado de los satisfactores de productos al consumidor. Básicamente existen dos formas:

- o Ventas de mayoreo; oferta de productos o servicios a quienes efectuarán el esfuerzo de venta en calidad de intermediario:
 - Mayoristas
 - Distribuidores
 - Representantes
 - Concesionarios, etcétera.
- o Ventas al menudeo; oferta de productos o servicios a quienes compran en calidad de consumidores:
 - Tiendas de departamento
 - Tiendas de descuento
 - Supermercados
 - Tiendas especializadas
 - Comercios menores
 - Mercados públicos
 - Ventas por correo
 - Venta directa a consumidores
 - Venta por medio de aparatos automáticos, etcétera.

Tanto en las ventas al mayoreo como al menudeo se utilizan agentes vendedores que se encargan de realizar los detalles de la función de la mercadotecnia.

2.- Elementos formativos de los satisfactores.

Aquellos que integran los aspectos complementarios pero necesarios para adicionar los detalles que permiten ofrecer en mejores condiciones los satisfactores:

- Precios y condiciones de venta:

Integración de costo: materiales, mano de obra y gastos de producción.

Ofertas de la competencia: en productos o servicios iguales o de sustitución en comparación con los productos considerados.

Controles gubernamentales: todas aquellas limitaciones de carácter estatal, tanto en la producción como los precios de oferta final.

Rebajas: debido a compras en cantidades cuantiosas.

Descuentos: disminuciones por pagos en efectivo.

Otorgamiento de crédito: con el objeto de incrementar la capacidad de compra de los consumidores.

- Servicio y garantía: seguridad al consumidor de que el producto o servicio tienen buena calidad y segura conservación ofreciendo, de ser necesaria, la reposición del artículo defectuoso.

- Marcas: identificación del producto con propósito de adaptación por parte de los consumidores y de protección legal contra una invasión ajena.

- Presentación y empaque: materiales que permiten la presentación del producto al consumidor, ayudando a su preservación en cuanto a tiempo y transporte.

3.- Publicidad y promoción.

Esfuerzos tendientes a lograr el conocimiento y aceptación de un producto o servicio; las formas son:

- Publicidad, ofrecimiento de productos o servicios con el propósito de difundir en forma general el mensaje deseado. Es necesario pensar:

Tipos de publicidad

Medios a utilizar para hacer llegar el mensaje publicitario

Recursos monetarios; dinero a utilizar

Medición de los resultados; efectividad en la compañía proyectada en cuanto a las ventas.

- Promoción; campañas tendientes a lograr mejor volumen de venta; debido a ofertas especiales con atractivos definidos:

A los intermediarios, para que incrementen su esfuerzo de venta.

A los consumidores; beneficio debido a la compra realizada.

V.- Mercados de prueba y o modelos matemáticos.

1.- Mercados de prueba; colocación o difusión de productos y servicios en mercados experimentales con objeto de conocer la posible reacción de otras localidades semejantes.

2.- Modelos matemáticos; preparación de fórmulas y simulaciones que anticipen los resultados a obtener.

3.- Satisfactores ocasionales o de carácter inductivo, buscando nuevos productos.

VI.- Consumidores.

1.- Enmarcados en el mercado industrial o el de consumo y en cuanto a la satisfacción de sus necesidades que originaron el esfuerzo de la mercadotecnia.

2.- En cuanto a los estratos económico- sociales.

- a) Clase A o acomodada; con recursos económicos sobrantes, preparación profesional y medios de sustento.
- b) Clase B o media alta; con recursos suficientes, preparación profesional y empleo en niveles gerenciales.
- c) Clase C o media baja; con recursos escasos, preparación técnica y empleo diverso o de carácter eventual.
- d) Clase D o baja; con recursos precarios y ocasionales, mínima escolaridad y empleo esporádico.

VII.- Investigación de mercados y actitudes.

1.- Desarrollo de encuestas por medio de las cuales se conozca la reacción de los intermediarios o consumidores en cuanto a los productos o servicios ofrecidos.

2.- La investigación cubrirá las diferentes funciones de la mercadotecnia.

3.- Los aspectos principales de las investigaciones serán:

Definición; aspectos primarios y secundarios a investigar para conocer las actitudes.

Métodos de investigación; intensidad del estudio a realizar pretendiendo el uso del método científico.

Procedimientos para la medición; de qué manera se llevará a cabo la investigación.

Selección de la muestra estadística; precisión del número de casos a estudiar en cuanto al universo numeroso.

Recolección de datos; obtención de la información necesaria utilizando personal idóneo.

Concentración y análisis de los datos; buen registro y adecuada Tabulación de las respuestas para proceder a la selección del material procedente.

Informe; resultado del estudio tratando de satisfacer los objetivos primarios y secundarios.

La subdivisión del departamento de mercadotecnia depende de la empresa y se justificará en cuanto incluya los aspectos de mercadotecnia que requieran de mayor énfasis por la índole de la empresa.

1.3.3 Finanzas.

Como disciplina científica las finanzas estudian cómo asignar recursos escasos a lo largo del tiempo en condiciones de incertidumbre, tiene tres pilares analíticos:

Optimización con el tiempo (el análisis de los compromisos intertemporales),

La valuación de activos, y

La administración de riesgos (que entre otras cosas incluye la teoría de cartera).

¿Qué son las finanzas?

“Las finanzas estudian la manera en que la gente asigna recursos escasos a través del tiempo. Dos características que distinguen las decisiones financieras y otras decisiones relacionadas con la distribución o asignación de recursos consisten en que los costos y beneficios de los primeros.”

1. Se distribuyen a lo largo del tiempo y
2. Ni los decisores ni los demás suelen conocerlas anticipadamente con certeza.

El sistema financiero es el conjunto de mercados y otras instituciones mediante las cuales se realizan los contratos financieros y el intercambio de activos y riesgos.

El principio básico de las finanzas es la función de satisfacer las preferencias del consumo de la población sin excluir ninguna de las necesidades básicas de la vida.³

Las finanzas nos permiten:

- Administrar los recursos personales.
- Tratar con el mundo de los negocios.
- Aprovechar oportunidades profesionales interesantes y satisfactorias.
- Tomar como ciudadano decisiones bien fundamentadas de interés público.
- Enriquecer la mente.

Primero, nos permite conocer algunos conceptos financieros para administrar nuestros recursos personales.

Segundo, en el mundo de los negocios no podemos prescindir de un conocimiento básico de ellas.

Tercero, una sólida formación financiera es la base para ocupar puestos en la administración general.

Cuarto, para que un ciudadano tome decisiones bien fundamentada, ha de conocer los aspectos básicos de cómo funciona el sistema financiero.

Quinto, las finanzas pueden ser una especialidad muy interesante desde el punto de vista meramente intelectual.⁴

³ Bodie, Merton., Finanzas, Editorial Pearson, México 1999., Págs. 1 y 2.

⁴ Opcit., Pág. 3.

1.3.4 Recursos Humanos.

Las organizaciones están formadas por personas, por esta razón es útil la integración y da origen a una área funcional denominada Recursos humanos.

La integración se realiza en la fase de organización, las principales etapas de la integración son:

- Planeación de recursos humanos
- Reclutamiento
- Selección
- Contratación
- Inducción
- Evaluación del desempeño
- Capacitación y desarrollo
- Mantenimiento del factor humano

La primera consiste en determinar el número de personas que se requieren, así como las habilidades tanto profesionales como técnicas a corto, mediano y largo plazo.

Reclutar es allegarse candidatos interesados en trabajar en la empresa.

Selección significa escoger al mejor candidato disponible.

Contratación, las empresas requieren hacer contratos de trabajo por escrito.

Inducción es un acoplamiento entre la persona de nuevo ingreso y la organización.

La administración de recursos humanos debe evaluar el desempeño de los empleados periódicamente, con el fin de detectar áreas de oportunidad o de mejoramiento continuo del personal.⁵

⁵ S. Hernández y Rodríguez, Administración, Editorial Mc-Graw-Hill, México 2002., Pág. 280-287.

La capacitación incluye una formación integral del ser humano para desenvolverse mejor al realizar su trabajo.

El desarrollo debe permitir el desenvolvimiento del personal para ascender y crecer en forma más extensa.

El mantenimiento del factor humano, forma parte del mantenimiento de la fuerza de trabajo que siempre debe estar actualizada con las técnicas propias de cada función realizada.⁶

Fernando Arias Galicia., define a los Recursos Humanos como *“El proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. De los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.”*

Los seres humanos se unen para beneficio mutuo y la organización se forma o se destruye por la calidad y el comportamiento de su gente, es a través de las habilidades de los recursos humanos que los demás recursos se pueden utilizar con eficiencia.⁷

⁶ Opcit., Pág. 288-290

⁷ Terry y Franklin, Principios de Administración, Editorial CECSA, México 2001., Pág. 351

1.4 Importancia de la Administración en la Organización.

La administración se puede observar en todo grupo social, el hombre ha hecho uso de esta disciplina desde tiempos remotos para sobrevivir y cubrir sus crecientes necesidades.

Su finalidad es lograr el orden de los esfuerzos combinados, sucesos aislados e información desarticulada para dar solución a problemas y alcanzar las metas y objetivos comunes.

Los cambios que ha ido experimentado son la respuesta a las múltiples exigencias de los seres humanos, en un principio fue un liderazgo nato, posteriormente las organizaciones fueron exigiendo una mejora continua y en la actualidad ésta mejor se representa por la preparación continua profesional.

La tarea mas importante de la administración es realizar las actividades con la participación de las personas ya sea en la familia, en el gobierno o en cualquier otro tipo de organización, la eficiencia de cada grupo social recae en la capacidad de quien ejerce la función administrativa ya que las adecuadas actitudes para coordinar los recursos humanos y materiales en un organismo forman la diferencia entre el éxito o fracaso de un organismo, sin embargo todo administrador debe guiarse por la adecuada implementación de los principios administrativos.

Según **Henry Fayol.**, los principios generales de la administración son:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando
- Unidad de dirección

- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales
- Justa remuneración del personal
- Centralización
- Jerarquía o cadena escalar
- Orden
- Equidad
- Estabilidad del personal
- Iniciativa
- Espíritu de equipo

División del trabajo. Es la especialización del hombre. El trabajo debe organizarse de tal forma que permita esa especialización, para “producir más y mejor con el mismo esfuerzo”. La división de trabajo corresponde al orden natural.

Autoridad y responsabilidad. “No se concibe la autoridad sin la responsabilidad”, la responsabilidad es corolario de la autoridad, su consecuencia natural, su contrapeso indispensable. La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacer obedecer. Se distingue en un buen jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando, de servicio prestado, etcétera. En un buen jefe, la autoridad personal es el complemento indispensable de la autoridad legal.

Disciplina. Es la obediencia, la asiduidad, la actividad, la presencia de signos exteriores de respeto conforme a las convenciones establecidas entre la empresa y sus agentes. Las obligaciones de obediencia, de asiduidad, de

actividad y de presencia que aunque difieren de una empresa a otra se deben observar. Deben ser valores que formen parte de la cultura organizacional de los hábitos de comportamiento de todos sus miembros. La disciplina es fundamental para la buena marcha de la sociedad y de cualquier organización.

Unidad de mando. Un colaborador no debe recibir órdenes de más de un superior, ya que en todas las asociaciones humanas, en la industria, en el comercio, en el ejército, en la familia, en el Estado, la dualidad de mando (recibir órdenes de dos), es una fuente perpetua de conflictos, a veces muy graves. Un cuerpo con dos cabezas es en el mundo social, como en el mundo animal, un monstruo.

Unidad de dirección. Un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin. Ésta es la condición necesaria de la unidad de acción, de la coordinación de las fuerzas, de la convergencia de los esfuerzos, Le resulta difícil vivir. La diferencia entre la unidad de mando y dirección radica en que una se refiere a la cadena de mando y otra a la planeación y dirección de corto y largo plazo.

Interés general sobre el individual. Debe prevalecer el interés de la institución ante el interés personal. Parecería que este concepto no debería ser recordado. Pero la ignorancia la ambición, el egoísmo, la pereza, las debilidades tienden a hacer perder de vista el interés general en provecho del interés particular.

Justa remuneración al personal. El salario debe ser justo y equitativo, en lo que sea posible. Explica los diversos modos de pago del salario: a) por jornadas de tiempo, b) tarifas por tarea y c) por trabajo a destajo, bonos, participación de utilidades, pago en especie, prestaciones sociales e incentivos no monetarios.

Centralización, descentralización. Si el valor del jefe, sus fuerzas, su inteligencia, su experiencia y la rapidez de sus concepciones le permiten extender mucho su acción personal, podrá llevar lejos a la organización. Si, por el contrario, conserva el privilegio de dar las directrices generales, se quedará pequeño y no logrará la coordinación con otras unidades.

Jerarquía o cadena de mando. En este principio, Fayol incluyó los niveles de comunicación que deben respetarse para evitar conflictos e ineficiencias. Señaló que el abuso en esta materia puede, a su vez, provocar lentitud administrativa o burocratismo.

El orden. Es conocida como la fórmula: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. En el orden social sería: un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. El orden debe abarcar todos los ámbitos del trabajo.

La equidad. Todo superior debe ser justo. Se refiere a la búsqueda de la equidad.

Estabilidad del personal. Se relaciona con el desarrollo que el empleado o miembro tiene en el aprendizaje y dominio de su trabajo. Si el personal es removido cuando apenas ha concluido el periodo de aprendizaje, o antes de que éste termine, no habrá tenido tiempo de rendir un trabajo apreciable. Y si la misma situación se repite indefinidamente, la función nunca será desempeñada a satisfacción.

La iniciativa. Una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente es concebir un plan y asegurar su buen éxito: es también uno de los más poderosos estimulantes de la actividad humana. La iniciativa es la posibilidad de concebir un plan por un subordinado y permitirle realizarlo. En igualdad de circunstancias un jefe que sabe inspirar la iniciativa entre su personal es infinitamente superior a otro que no sabe hacerlo.

Unión del personal. La unión hace la fuerza. La armonía y la unión del personal de una empresa constituyen una gran fuerza para ella. En consecuencia es indispensable realizar los esfuerzos tendientes a establecerlas.

1.5 Definición de empresa.

El administrador es un emprendedor de nuevas formas de producción, creador de empresas que den ocupación y satisfagan nuevas necesidades.

La empresa según el diccionario de la real academia española, significa: Acción ardua y dificultosa que valerosamente se comienza.

Sergio Hernández y Rodríguez., definen a la empresa como: *“Entidad integrada por el capital y el trabajo, con factores de la producción, y dedicada a actividades industriales, agrícolas, mercantiles o de prestación de servicios, generadora de su propio desarrollo y con la consiguiente responsabilidad social.”*

Día a día las organizaciones se esfuerzan por alcanzar soluciones y un desarrollo creciente, es así como los administradores o personas responsables de que dichas organizaciones marchen en forma correcta se preocupan por implementar herramientas o procesos sistemáticos que favorezcan a un mejor desempeño.

Así se puede observar en la mayoría de las organizaciones o empresas herramientas de uso común como es el proceso administrativo, que tantos autores se han dado a la tarea de desarrollar dándole diferentes enfoques a un mismo contenido.

1.6 Proceso Administrativo.

Son los medios por los cuales administra el gerente, y dependiendo del autor al que se consulte, puede variar su desarrollo, aunque en esencia sean lo mismo, para este trabajo tomaremos la aportación de **Agustín Reyes Ponce**.



1.6.1 Previsión.

“Es el elemento de la administración en el que, con base en la consideración de las condiciones futuras en que una empresa habrá de encontrarse, reveladas por una investigación técnica, se determinan los principales cursos de acción que permitan realizar los objetivos de esa misma empresa.”

La previsión comprende tres etapas:

1. *Objetivos*: a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. *Investigaciones*: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. *Cursos alternativos*: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

1.6.2 Planeación.

“ Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización.”

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. *Políticas*: principios para orientar la acción.
2. *Procedimientos*: secuencia de operaciones o métodos.
3. *Programas*: fijación de tiempos requeridos.

Los Presupuestos son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de Pronósticos.

1.6.3 Organización.

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

En la misma definición se ven claramente la tres etapas:

1. *Jerarquías*: fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel.
2. *Funciones*: la determinación de cómo deben dividirse la grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. *Obligaciones*: las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptible de ser desempeñada por una persona.

1.6.4 Integración.

“Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.”

1. *Selección*: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. *Introducción*: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápido que sea posible al organismo social.
3. *Desarrollo*: todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

1.6.5 Dirección.

“Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.”

Comprende por lo tanto, las siguientes etapas:

1. *Mando o autoridad*: es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia cómo delegarla y cómo ejercerla.
2. *Comunicación*: es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. *Supervisión*: la función última de la administración es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandado.

1.6.6 Control.

“ Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.”

1. *Establecimiento de normas*: porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. *Operación de los controles*: ésta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. *Interpretación de resultados*: ésta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de plantación.

Capítulo II

La Importancia de los Manuales en la Administración.

La administración ante la necesidad de una mejora continua y eficiente en las organizaciones se ha visto obligada a servirse y elaborar diferentes instrumentos que le permitan alcanzar sus objetivos.

En el desarrollo de las organizaciones se hace evidente el contar con revisiones constantes sobre sistemas, métodos y procedimientos en todas las áreas, con lo que se logra evaluar y corregir desviaciones de los planes originales. Como consecuencia lógica a éste control adecuado de actividades en la organización, se considera la preparación de un manual administrativo para el desarrollo propio de sus actividades.

Los manuales administrativos son algunos de estos instrumentos de los que se sirven las organizaciones, su contenido debe ser de carácter estable y sistemático además de ser legible, sencillo y flexible, deben contener las actividades a realizar por los miembros de una organización y este contenido debe revisarse y actualizarse periódicamente.

Es a través de un correcto uso del proceso administrativo que los manuales pueden ser elaborados y cubrir al máximo las necesidades de cada organismo que haga uso de esta herramienta.

Los manuales en las organizaciones facilitan el desarrollo de las actividades administrativas y operativas y se usan fundamentalmente como un medio de comunicación.

2.0 Antecedentes.

Los primeros manuales administrativos que se elaboraron estaban llenos de defectos o vacíos, pero fueron de gran utilidad para el personal que requería su consulta, se tiene conocimiento que fue a partir de la segunda guerra mundial cuando se empiezan a usar como herramientas para instruir a los soldados sobre ciertas formas de operar haciendo posible el control tanto del personal como de las políticas dentro de los regimientos.

Estos primeros intentos de manuales de los que se tiene registro se elaboraron en forma de circulares, memorandos e instrucciones internas.

A través del tiempo los manuales se vuelven mas técnicos, claros, concisos y prácticos.

Actualmente el uso de los manuales administrativas se ha generalizado, ayudando en las organizaciones al logro de objetivos y siendo un apoyo constante para cada integrante, así esta herramienta debe tener una adecuada actualización registrando cualquier cambio que pueda darse en el organismos.

Estas herramientas hacen que las instrucciones sean definitivas, resolviendo malas interpretaciones, incluyen procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección, entre otros.

2.1 Concepto.

¿Cómo se puede definir un manual?

A continuación se mencionan algunas definiciones de manuales que cita **Joaquín Rodríguez Valencia.**, en su libro cómo elaborar y usar los manuales administrativos.

Según **Duhalt Kraus Miguel A.**, un manual es “Un documento que contiene, en una forma ordenada y sistemática, información y / o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Para **Terry G. R.**, un manual es “Un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa”.

Cantinolo G., Define al manual como “*Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo*”

Para **Rodríguez Valencia J.**, “*Un manual es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.*”⁸

⁸ Joaquín Rodríguez Valencia., Cómo elaborar y usar manuales administrativos., Ed. ECAFSA, Pág. 55.

2.2 Objetivos.

Los manuales administrativos son un medio de comunicación sistemático de las decisiones administrativas, incluyen políticas y estrategias de niveles directivos dirigidas a niveles operativos. Los objetivos de los manuales dependen del grado de especialización que deben cubrir.

- ✚ Presentar una visión en conjunto de la organización.
- ✚ Precisar las funciones de cada unidad administrativa.
- ✚ Facilitar el reclutamiento de personal.
- ✚ Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- ✚ Precisar la secuencia lógica de las actividades de cada procedimiento.
- ✚ Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada unidad administrativa,
- ✚ Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones en cada unidad administrativa.
- ✚ Precisar expresiones generales para agilizar el proceso decisorio.
- ✚ Facilitar la descentralización, mediante lineamientos para los niveles intermedios en la toma de decisiones.
- ✚ Precisar funciones, actividades y responsabilidades para una área específica.
- ✚ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación al organismo.
- ✚ Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.⁹

⁹<http://www.universidadabierta.edu.mx>


2.3 Clasificación de Manuales Administrativos.

Los manuales administrativos son una respuesta a las necesidades de cada organización, para determinar el tipo de manual que se debe elaborar se puede dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que desea lograr?

Los manuales están dirigidos a cubrir diferentes necesidades y **Joaquín Rodríguez Valencia.**, los clasifica de la siguiente forma en su libro “Cómo elaborar y usar los manuales administrativos”.

Por su
Contenido



- Manual de historia del organismo,
- Manual de organización,
- Manual de políticas,
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple (cuando por ejemplo, incluyen políticas y procedimientos; historia y organización),
- Manual de administramiento o instructivo,
- Manuales técnicos.

Por función
Específica

Manual de producción,
Manual de compras,
Manual de ventas,
Manual de finanzas,
Manual de contabilidad,
Manual de crédito y cobranzas,
Manual de personal, generales(los que se ocupan de dos o más funciones operativas).

2.3.1 Por su contenido.

- *Manual de historia.* Su objetivo es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a que el personal comprenda mejor a la organización y lo motiva a sentirse parte de ella.
- *Manual de organización.* Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, relaciones, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- *Manual de Políticas.* Se proponen describir en forma detallada los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

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

- a. Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- b. Facilitar la descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- c. Servir de base para una constante y efectiva revisión.

Pueden elaborarse manuales de políticas para funciones operacionales tales como: producción, ventas, finanzas, personal, compras, etcétera.

- *Manual de Procedimientos.* Su objetivo es expresar en forma analítica los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía con la que se explica al personal cómo hacer las cosas y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. El seguimiento de este manual aumenta la confianza en que el personal utilice los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.
- *Manual de contenido múltiple.* Cuando el volumen de actividades, o del personal, o la simplicidad de la estructura organizacional no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente que se elabore uno de este tipo. Un ejemplo de manual de contenido múltiple es el de políticas y procedimientos, en él se combinan dos o más categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa. En organismos pequeños, en un manual de este tipo se pueden combinar dos o más conceptos, por lo que se tienen que separar en secciones.

2.3.2 Por su función.

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

- *Manual de producción.* Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.
- *Manuales de compras.* Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común. Por ejemplo: un comprador puede estar interesado en una válvula esférica de importación, pero no estar seguro de qué condiciones específicas tendrá que considerar una fuente extranjera.
- *Manual de ventas.* Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.
- *Manual de finanzas.* Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- *Manuales de contabilidad.* Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como:

estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

- *Manuales de crédito y cobranza.* Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad, Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.
- *Manuales de personal.* Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.
- *Manual técnico.* Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función. Un ejemplo de este tipo de manual es el manual técnico de sistemas y procedimientos.
- *Manual de adiestramiento o instructivo.* Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican. Por ejemplo, un manual de adiestramiento “explica cómo debe ejecutarse el encendido

de la terminal de la computadora y emitir su señal”, mientras que un manual de procedimiento omitirá esta instrucción y comenzaría con el primer paso activo del proceso. El manual de adiestramiento también incluye técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para que el usuario compruebe su nivel de comprensión.

2.3.3 Por su ámbito de aplicación.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos se basa en las necesidades específicas que surgen en las oficinas, y de acuerdo con su ámbito de aplicación, puede abarcar muchas o pocas actividades.

**A
M
B
I
T
O
D
E
A
P
L
I
C
A
C
I
O
N**

General

Incluyen el organismo en su conjunto. En este grupo de manuales se clasifican los de:

- Organización.
- Procedimientos.
- Políticas.

Específico

Contienen información de una unidad orgánica. En esta clasificación se incluyen los manuales de:

- Reclutamiento y selección.
- Auditoría interna.
- Políticas de personal.
- Procedimientos de tesorería

Las características de cada uno de estos tipos de manuales son:

2.3.4 General.

- *Manual general de organización.* Éste es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.
- *Manual general de procedimiento.* Éste también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la operación.
- *Manual específico de reclutamiento y selección.* Se refiere a una parte de una área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones (en este caso), respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- *Manual específico de auditoría interna.* Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la Auditoría Interna.
- *Manual específico de políticas de personal.* Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contratación, promociones, prestaciones, etcétera.
- *Manual específico de procedimientos de tesorería.* Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera.

2.4 Beneficios de los manuales.

Estos beneficios los enumera de la siguiente forma **Víctor Lazzaro.**, en su libro *Sistemas y procedimientos*.

1. Flujo de información administrativa.
2. Guía del trabajo a ejecutar.
3. Adoctrinamiento.
4. Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo.
5. Clasificación de la estructura de organización y de las responsabilidades.
6. Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.
7. Coordinación de actividades
8. Eliminación de duplicaciones innecesarias.
9. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.
10. Auditoria interna de políticas, procedimientos y controles.

Afluencia de información administrativa. Una afluencia completa de esta información requiere que los datos sean comunicados a todo lo largo de la línea de la organización. Pueden usarse manuales para comunicar hacia abajo de la línea. Otros medios, empero, deben buscarse para comunicar hacia arriba.

Guía de trabajo a ejecutar. La experiencia ha demostrado que el personal de dirección necesita casi a diario consultar las políticas escritas y los procedimientos, en el curso normal de las operaciones administrativas.

Adoctrinamiento. El adoctrinamiento no puede ser efectivo entregando tan sólo un manual al nuevo empleado, no importa lo bien diseñado que aquél esté. Será una ayuda, pero necesita suplementarse con una referencia de los

temas seleccionados de interés primario para el nuevo empleado y con técnicas de adoctrinamiento individuales.

Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo. Un adiestramiento efectivo requiere repetición y referencia o ejemplos; ambas cosas deben evitarse en los manuales si se quiere que éstos sean unos instrumentos de referencia verdaderamente efectivos.

Clasificación de la estructura de organización y de las responsabilidades.

Unidad en la interpretación y aplicación de las políticas. No existe nada igual a consignar temas de organización y políticas en el papel.

Coordinación de actividades.

Eliminación de duplicaciones innecesarias. En el proceso de preparar un manual, se hará probablemente un progreso sustancioso si se coordinan actividades y se eliminan las duplicaciones de funciones.

Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos. Asumiendo que haya una consulta frecuente del manual y adhesión a su contenido, esto estimulará el considerar un mejoramiento de las operaciones, especialmente cuando al personal de supervisión se le solicita que recomiende un cambio en las políticas y procedimientos si su experiencia indica que las instrucciones vigentes contenidas en el manual son impracticables.

Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles. El trabajo de sistemas y auditoría invariablemente es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud, cuando se cuenta con manuales para guiar a quienes se encarguen de dicho trabajo.

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales enumera los siguientes **Guillermo Gómez Ceja:**

Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos que son conocidos por todos sus integrantes.

Algunas consideran que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.

Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Capítulo III

Manual de Organización.

Los manuales organizacionales representan muchas ventajas de importancia, ya que en su redacción quedan aclarados objetivos de la empresa y el trabajo que debe realizarse al elaborarlos, se elimina la duplicidad de trabajo y los posibles puntos de conflicto además de asentar la jerarquización del organismo al que se refiere, haciendo del conocimiento de cada persona el alcance de sus facultades para la toma de decisiones.

La descripción de puestos puede ser lo suficientemente amplia para permitir que se ejerciten el criterio del personal responsable y tan flexible que se pueda ajustar a los cambios de cada titular.

Las revisiones de estos manuales debe facilitarse, puede hacerse anual, trimestral o cada vez que ocurra un cambio de importancia en la organización.

Los manuales deben ser distribuidos a cada uno de los puestos que requieren de la información para realizar sus labores de una mejor manera, su distribución puede ser total o parcial según lo decidan los ejecutivos, pero a todos los puestos se les debe incluir un organigrama general de la empresa.

Víctor Lazzaro., nos dice que el manual de organizaciones es un producto final, tangible de la planeación organizativa y cuando no existe, no está al corriente, o se limita únicamente a gráficas es razonable suponer que la planeación no ha sido considerada con cuidado.¹⁰

¹⁰ Víctor Lazzaro., Sistemas y procedimientos., Ed. Diana., México 1995., Págs. 320 y 321.

3.0 Concepto de manual.

Joquín Rodríguez Valencia., Lo describe como *“Un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.”*

Víctor Lázaro., Nos dice que es *“un producto final, tangible, de la planeación organizativa.”*

Agustín Reyes Ponce., Él lo menciona como *“ una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contiene adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdependiente.”*

Ernest Dale., Para él son *“Proyectos para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por un título.”*

3.1 Objetivo.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Evitar la repetición de instrucciones para ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.

- f) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.¹¹

3.2 Importancia.

La importancia de los manuales de organizaciones **Víctor Lazzaro.**, la explica de la siguiente forma:

Nos dice que son los bienes humanos y materiales de una empresa que deben ser organizados para el trabajo antes de delegarse los puestos, la delegación incluye el establecimiento de normas de trabajo que debe proceder al acto de supervisión motivando al personal cuando las normas de trabajo son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.

3.3 Contenido.

Según **Joaquín Rodríguez Valencia.**, un manual de organizaciones debe contener los siguientes apartados para uniformar su presentación:

- 1.- Identificación.
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
 - Objetivo del manual.
 - Ámbito de aplicación.

¹¹ Cómo elaborar y usar los manuales administrativos., Joaquín Rodríguez Valencia., Ed. ECAFSA., Págs. 86y 87.

- Autoridad.
 - Como usar el manual.
- 4.- Directorio.
 - 5.- Antecedentes históricos.
 - 6.- Base legal (en caso de organismo público).
 - 7.- Organigrama.
 - 8.- Estructura funcional.

1.- Identificación.

En este apartado del manual se deberá indicar, en primer término, los datos siguientes:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Lugar y fecha de publicación
- Número de revisión, en su caso.
- Unidad orgánica responsable de su expedición

2.- Índice.

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento; es decir, la versión pulida de su esquema, en la que se incluyen los números de formato de referencia. Para desarrollar una tabla de índice o contenido de un manual de organizaciones se debe:

- Proporcionar detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones, también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.

- Dar referencia apropiada para cada concepto de la tabla de contenido. Dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica.
- Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla. Se deben usar amplios espacios en blanco para que los usuarios encuentren con facilidad los temas en la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos. De esta manera los usuarios pueden enlazar más fácilmente los conceptos con sus números de referencia y ya no son necesarias las largas líneas punteadas que conectan temas y números.
- Usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios. Una mini tabla de contenido enuncia todos los temas de una determinada sección y se coloca al principio de cada sección.

3.- Introducción.

Explica al usuario qué es el documento, cuándo se elaboró o se efectuó la última revisión y los objetivos que se pretenden cumplir con él. Se incluye también información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contengan un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

Es importante que la información sea breve, ya que si es larga, rebuscada y ostentosa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

En la introducción no se debe describir de manera detallada la evolución del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, cómo les afecta y cómo deben

usarlo. La naturaleza de la información depende del tipo de manual que se esté preparando. A continuación se muestran ejemplos de los aspectos que deben considerarse en un manual de este tipo.

- *Objetivo del manual.* Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.
- *Ámbito de aplicación.* Se debe explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.
- *Autoridad.* Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo, indique simplemente que el director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subsecretario aprobó el manual.
- *Cómo usar el manual.* Esta parte es la más importante en la introducción del manual. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizarlo.

La sección de cómo usar este manual debe incluir aspectos como los siguientes:

- ✚ Un examen breve del formato.
- ✚ Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios, por ejemplo, mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.
- ✚ El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones para mejorar el manual.

- ✚ Una explicación de las claves o los símbolos especiales, que se utilizan para indicar temas revisados.
- ✚ Una breve descripción de las características especiales, por ejemplo un glosario o una sección sobre formas.

4.- Directorio.

Este apartado debe contener una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de un manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

5.- Antecedentes históricos.

En esta sección se deben describir la génesis del organismo o la unidad orgánica descrita en el manual, se debe indicar la ley o decreto por el que éste se creó (en el caso de organismos públicos), e incluir una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

6.- Base legal (en el caso de organismos públicos).

Este apartado debe contener una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad si es un manual general o de las unidades administrativas que comprende si es uno específico, así como las demás atribuciones aplicables al organismo en función de sus actividades.

Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas siga un orden jerárquico como el que enseguida se indica.

Constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y/o unidades administrativas del organismo social, con base en sus relaciones de jerarquía. Se recomienda realizar una codificación de tal manera que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

7.- Organigrama.

Este apartado debe representarse gráficamente la estructura orgánica y reflejar de manera esquemática la posición de las unidades administrativas que la componen así como sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

8.- Estructura funcional.

En este apartado se debe describir las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

Para que el usuario las comprenda mejor se recomienda lo siguiente:

- Que primero se indiquen los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- Que los títulos de los órganos sean los mismos que se señalen en el apartado de la estructura funcional.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.
- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

Capítulo IV

Caso práctico:

Propuesta de un manual de organización para el área operativa de Tecmarketing S.A. de C.V.

4.0 Antecedentes del telemarketing.

La palabra de Telemarketing se puede definir de la siguiente forma:

Tele _ distancia.

Marketing _ Mercado, mercadotecnia, comercialización.

Philip kotler., define al telemarketing como: *“El uso de operadores telefónicos para atraer clientes nuevos, para ponerse en contacto con clientes existentes, para determinar los niveles de satisfacción o para tomar pedidos.”*

Mercadotecnia directa integrada, es como se conoce en sus inicios el ahora llamado telemarketing. Estados Unidos da a conocer este servicio de ventas y pedidos de productos a través del teléfono y la televisión en los años 70's. Y para 1998 hay empresas en este país que alcanzaron ventas que ascienden a 482 millones de dólares al año.

En esa misma época se realizan aproximadamente 19 llamadas a cada hogar y éstos a su vez alcanzan un marcaje de 16 llamadas para solicitar algún producto o servicio a los telemarketing.

En los años 70's Marray Román se da cuenta del auge de este nuevo sistema en los Estados Unidos, la gran cantidad de mercado que se puede cubrir ahorrando tiempo y dinero. Establece filiales en París Francia entre 1988 y 1990, siguiendo Alemania Bélgica y los Países Bajos.

También se puede mencionar la Gran Bretaña como uno de los primeros países europeos que inicia la penetración en el mercado del telemarketing, o el primero si descartamos que París era filial de los Estados Unidos, en los años 90's, la Gran Bretaña cuenta con mas de 500 empresas que brindan este servicio.

En México esta forma de operar de las empresas da inicio con el ofrecimiento de paquetes de viaje y boletos de avión. A partir de 1986 Teléfonos de México Inicia la comercialización de líneas 800 y el servicio a través de las mismas.

Siendo hasta 1987 que surge Telematra, empresa considerada como primer telemarketing en México. En 1988 Xerox vende equipo de computo y fax, de esta fecha en adelante la atención, servicio y ventas vía telefónica ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades de los clientes.

El servicio que proporciona cada telemarketing lo marcan las necesidades de las empresas, puede ir desde sistemas totalmente automatizados, (reproducción de mensajes grabados, marcando números y levantando pedidos de clientes) o bien combinando la automatización con atención personalizada.

Tecmarketing S.A. de C.V.

**Manual de organización
para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.**

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Contenido.

Pág.

- 3 Introducción.
- 5 Antecedentes.
- 6 Cómo usar el manual.
- 7 Base Legal.
- 9 Organigrama General de Tecmarketing.
- 10 Misión, Visión, Objetivo.
- 11 Políticas generales.
- 12 Organigrama Especifico del Área Operativa.
- 13 Subdirección de operaciones.
- 15 Gerente de sector.
- 17 Supervisor de célula.
- 20 Representantes de ventas telefónicas.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Introducción.

Aprovecho el presente, para enviarle un cordial saludo, invitándole a continuar participando en forma activa en el logro de los objetivos de Tecmarketing, por esta razón le presento a continuación el manual de organización del área operativa de la empresa, cuya finalidad es servir como apoyo para reafirmar aspectos importantes dentro del departamento.

Este documento desglosa la estructura actual del área. Su propósito es guiar su esfuerzo dirigiéndolo a la consecución de los objetivos de la organización en la forma mas adecuada y eficiente posible, convirtiéndose en una guía constante, que facilite el cumplimiento de sus funciones y participación. Recuerde que contamos con su colaboración para una optimización de los recursos.

Con su cooperación como parte activa dentro de Tecmarketing, sabemos que su desarrollo en la empresa nos permita la satisfacción de necesidades y requerimientos que nos asegure la supervivencia en el mercado como empresa líder en comunicaciones, competitiva y rentable.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

El manual tendrá una revisión periódica semestral par evaluar los resultados de su aplicación y en su caso corregir las desviaciones que lleguen a presentarse.

Recuerde tener siempre presente, que la conducta honesta y el cumplimiento íntegro se convierte en un valor agregado a los servicios y productos que ofrece la empresa.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Antecedentes.

Tecmarketing inicia sus labores en octubre de 1996, su nombre inicial fue: Servicios administrativos Tecmarketing S.A. de C.V., filial del Grupo Carso, respondiendo a las necesidades que en ese momento tenía el Grupo Financiero Imbursa, de dar servicio y atención a sus clientes por las promociones que generaron los juegos olímpicos, las campañas que manejo las llamo "Fiesta Imbursa", y su plantilla de trabajadores no excedía las 40 personas.

Al finalizar esta promoción, la mayor parte de los empleados fueron descansados, para recontractarse en enero de 1997, la finalidad es trabajar diferentes campañas de Telmex, principalmente las boletas de prescripción que llegaban a los domicilios debido a la entrada de las nuevas compañías de larga distancia, generando insuficiencia en las posiciones fue necesaria la contratación masiva de personal, con lo que la empresa crecería de forma desmesurada y se ve en la necesidad de trabajar las 24 hrs. del día los 365 días del año, alcanza una plantilla de trabajadores de hasta , 4000 posiciones.

En 1998 la empresa cambia su nombre a Tecmarketing S.A. de C.V. con dos centros de trabajo en el DF. El primero ubicado en Chapultepec y el segundo en la colonia Irrigación, actualmente ya cuenta con otro centro en la Cd. de Tijuana, en donde se da atención y servicio a los productos de Telnort.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Cómo usar el manual.

Le recomendamos a usted que forma parte del área operativa de Tecmarketing:

- Leer cuidadosamente el documento, antes de enfocar su atención al departamento del que forma parte.
- Una vez que haya terminado de leer la información que se le presenta, le pedimos tener siempre presente la información que corresponde al departamento en el que labora, para evitar omisiones o incumplimiento en sus responsabilidades.
- Esperamos una evaluación constante a sus deberes y responsabilidades, y que los dirija siempre al logro de los objetivos de la organización.

Agradecemos su participación y apoyo, y esperamos seguir contando con ellos.

Sus propuestas y comentarios son bien recibidos y lo invitamos para hacerlos llegar al buzón de la dirección de Tecmarketing.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Base Legal.

Consideramos que todos los que formamos parte de la empresa debemos conocer las grandes líneas del derecho y ser puntuales en su observación.

Sin pretender una presentación exhaustiva queremos remarcar los aspectos primordiales. Es responsabilidad de cada uno de los que integramos esta empresa profundizar en conocimientos más amplios de acuerdo a la labor que desempeñas.

Le recordamos que jamás podremos aducir la ignorancia de la ley para disculpar nuestros errores o negligencias.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Artículo 123, apartado A.

Establece los derechos mínimos, las obligaciones y las prerrogativas tanto de los trabajadores como de los patrones en las relaciones laborales.

- La Ley Federal del Trabajo.

Es la ley reglamentaria del Artículo 123, apartado A, de la Constitución Política, previene aspectos sobre las relaciones individuales de trabajo, condiciones de trabajo, derechos y obligaciones de los trabajadores y patrones, relaciones colectivas de trabajo, derecho procesal del trabajo, y en general, todos los aspectos referidos e inherentes a las relaciones de trabajo.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

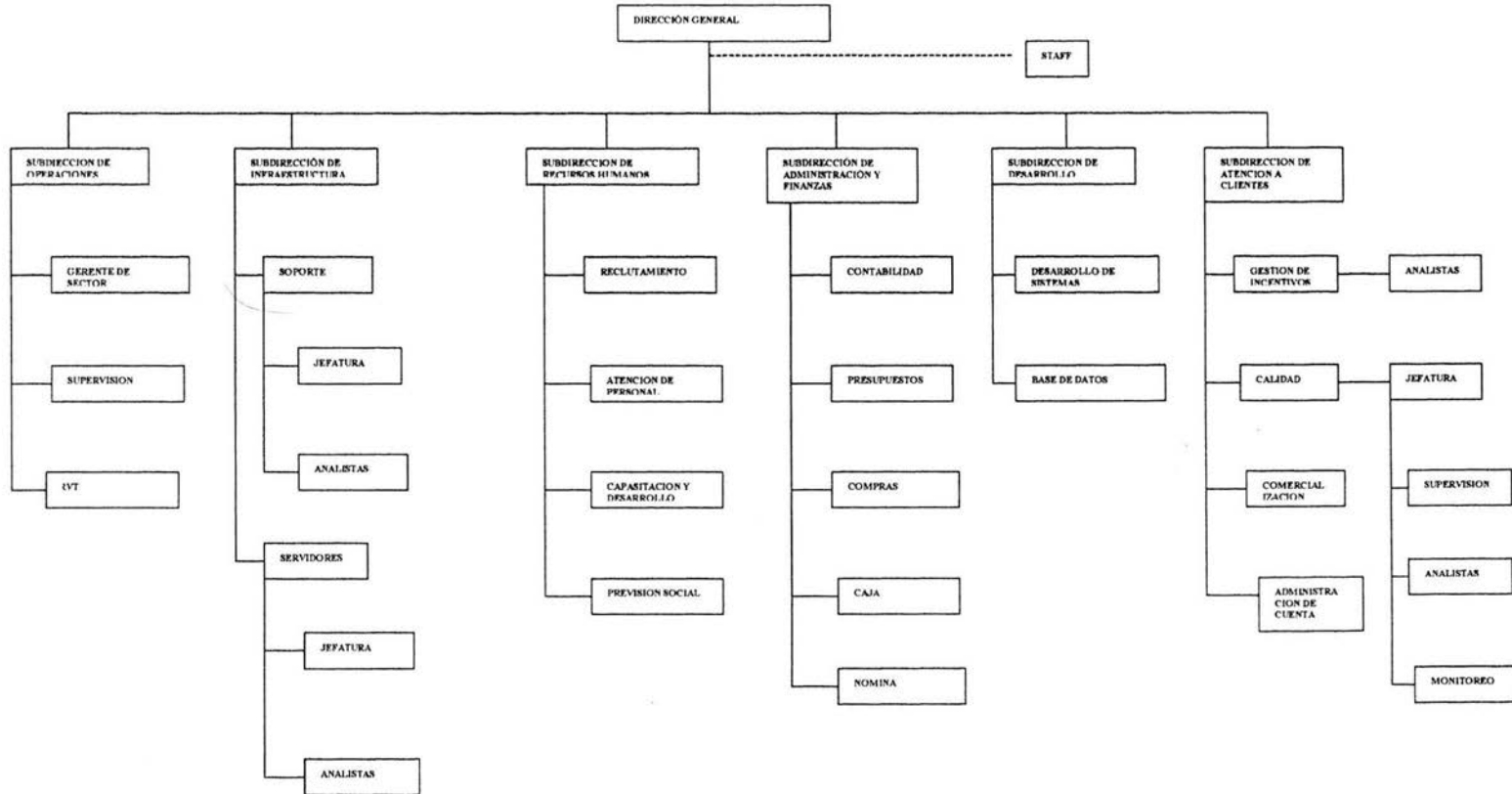
Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

-Ley Federal de Protección al Consumidor.

El objeto de esta ley es promover y proteger los derechos de los consumidores, y procurar la equidad y seguridad jurídica en las relaciones entre proveedores y consumidores.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Organigrama de telemarketing SA de CV



Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Como vemos en el organigrama anterior, la empresa está compuesta por seis departamentos que reportan a la dirección. Uno de ellos el departamento de operaciones, objeto de este manual.

Misión.

“Continuar siendo una empresa líder, proporcionando a nuestros clientes soluciones integrales de gran valor, innovadoras y de clase mundial, a través del desarrollo humano, y de la aplicación y administración de tecnología.”

Visión.

“Consolidar el liderazgo de Tecmarketing en el mercado, expandiendo su penetración de servicios en los mercados posibles, para situarnos como una de las empresas de más rápido y mejor crecimiento.”

Objetivo General.

Satisfacer las necesidades del cliente proporcionándole atención, seguimiento y solución a sus problemas, proporcionando servicios de calidad y valor agregado.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

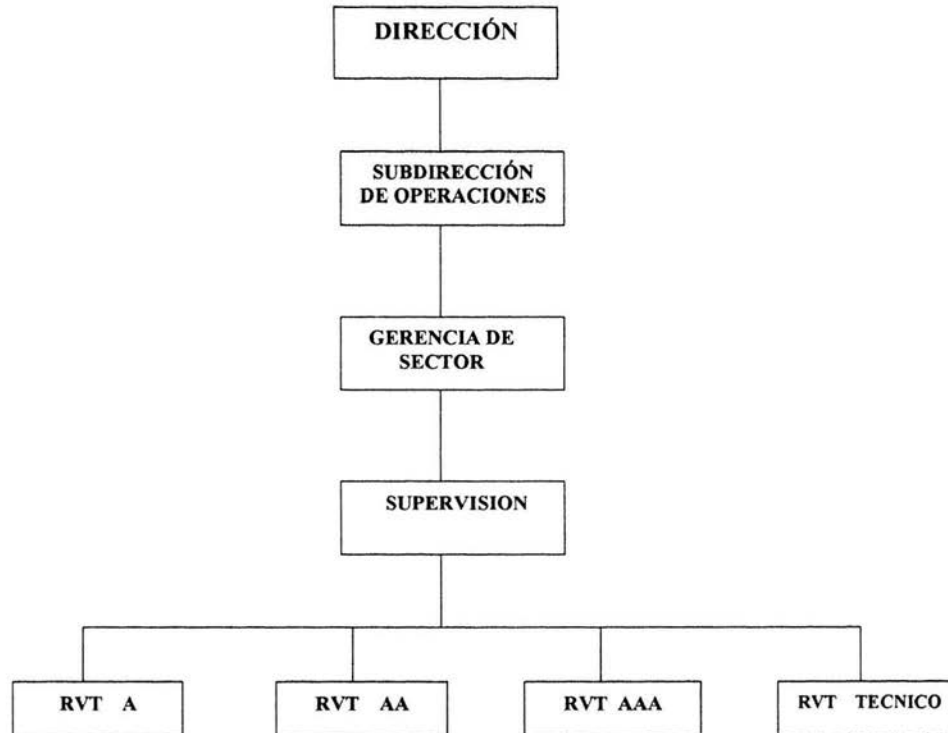
Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Políticas Generales.

- La empresa debe orientar todas sus actividades hacia el servicio al cliente y la calidad.
- Proporcionar la información que requieran y soliciten los clientes, siempre y cuando tengan derecho a ella.
- No falsear el precio, la calidad, características y disponibilidad de nuestros productos y servicios.
- Cuidar no desacreditar los productos o servicios de la competencia.
- Debemos mantener la confidencialidad de cualquier información que se obtenga, independientemente a que esta sea de un competidor, cliente o proveedor.
- Consideramos no conveniente la aceptación de obsequios, gratificaciones o atenciones que puedan crear un compromiso, o que influyan en nuestras relaciones comerciales.
- Evitar conductas que puedan interpretarse como un trato preferencial, condescendiente o privilegiado.
- Resguardar la información confidencial de nuestra empresa.
- Tomar decisiones basadas en los méritos del producto o servicio.
- Atender diligente y respetuosamente a nuestros clientes y proveedores, así como a los compañeros de trabajo.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Organigrama del área operativa de tecmarketing S.A. de C.V.



Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

El departamento de operaciones de Tecmarketing de esta empresa dedicada al servicio, está subordinado a la dirección que es a quien reporta directamente.

Nombre del puesto: **SUBDIRECCIÓN DE OPERACIONES.**

Reporta: a la Dirección de la empresa.

Dirige o supervisa: al Gerente de sector.



Objetivo:

Alcanzar la eficiencia de cada uno de los recursos del área de operaciones para seguir siendo empresa líder en el mercado.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Funciones:

- Desarrollar planes que ayuden a lograr la mejor organización del personal, equipo y materiales en la operación y responsabilidad.
- Observar los logros de la empresa y realizar comparativos para poder establecer nuevos planes.
- Coordinar de la forma más adecuada a los departamentos subalternos para que se cumplan los objetivos establecidos por la organización.
- Conseguir la aceptación de los planes.
- Analizar y solucionar los problemas de carácter general.
- Ayudar en lo posible a los gerentes a encontrar las soluciones viables y que logren un buen desempeño en sus labores.
- Colaborar con funciones departamentales de mejora, aplicación y operación para lograr un desempeño sin dificultad.
- Observar que el personal de operaciones esté adecuadamente familiarizado con las herramientas de trabajo.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Nombre del puesto: **GERENTE DE SECTOR.**

Reporta: a la Subdirección de operaciones.

Dirige o supervisa: al Supervisor de célula.



Objetivo:

Lograr el equilibrio entre el personal de operaciones de la organización, contribuyendo a lograr las políticas generales de la misma.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Funciones:

- Dirigir los proyectos aprobados por la dirección y subdirección de operaciones.
- Ayudar a coordinar los esfuerzos del personal a su cargo, analizando y dando solución a todo tipo de problemas que estén bajo su responsabilidad.
- Observar que se desarrollen las actividades de acuerdo a lo requerido por el departamento.
- Recibir los reportes de datos y resultados de acuerdo a cada campaña, para evaluar resultados.
- Asegurar que las aplicaciones alcancen un estado de eficiencia requerido por cada campaña.
- Llevar a cabo las correcciones necesarias en cada campaña según sea el caso.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Nombre del puesto: **SUPERVISOR DE CÉLULA.**

Reporta: al Gerente de sector.

Dirige o supervisa: al Representante de ventas telefónicas, (RVT.).



Objetivo:

Lograr que la empresa proporcione el servicio y atención de acuerdo con las características y calidad prevista.

| | | |
|---------|--------|----------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Funciones:

- Bajar la información del nivel inmediato superior a los subalternos y observa que se cumpla de la mejor manera posible.
- Dar seguimiento a los clientes, buena atención o la atención esperada y una solución satisfactoria, cuando no esta al alcance del nivel inmediato inferior.
- Levantar reportes del mal funcionamiento de la materia prima y equipo, observando que el departamento correspondiente realice la reparación.
- Coordinar los recursos materiales, humanos y técnicos para que la o las campañas alcancen su objetivo.
- Realizar reportes referente a las bases de entrada y salida de la o las campañas a su cargo.
- Reportar el mantenimiento necesario y corrección de la base de datos según la campaña, para que le permita obtener resultados.
- Asegurar la adecuada distribución de las campañas a su cargo.
- Observar que los descansos de los RVT. No afecten la operación de la empresa.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Funciones:

- Poner en práctica los nuevos proyectos dirigidos a su campaña o campañas.
- Consultar con el departamento de comercialización los procedimientos operativos y problemas de acceso a la base de datos en el caso de nuevas aplicaciones.

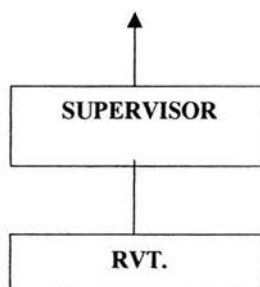
| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

El Representante de ventas telefónicas es el último nivel de ésta área.

Nombre del puesto: **REPRESENTANTE DE VENTAS TELEFÓNICAS,
(RVT).**

Reporta: al Supervisor.



Objetivo:

Proporcionar atención y servicio personalizado a los clientes, logrando su satisfacción a través de un adecuado seguimiento a su problema o necesidad.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Manual de organización para el área operativa de
Tecmarketing S.A. de C.V.

Funciones:

- Dar soporte y atención personalizada, logrando dar solución a las necesidades del cliente.
- Alcanzar los estándares de contactación y ventas establecidos por la empresa.
- Revisar que el equipo de trabajo funcione de la forma correcta y en caso de ser necesario reportarlo para su mantenimiento.
- Dar aviso de las bases de datos que no estén funcionando en la forma esperada y limiten la consecución de los objetivos.
- Adecuar el procedimiento en la atención a cada llamada que se atienda o realice.
- Discernir entre la atención y servicio que puede proporcionar y canalizar a su jefe inmediato a los clientes que no le es posible atender.
- Levantar un reporte diario de contactos, con los que se pueda evaluar y dar soporte a la campaña.
- Estar al día con la información que se maneja en la campaña y solicitar al jefe inmediato las actualizaciones.

| | | |
|----------------|---------------|-----------------|
| | | |
| Elaboró | Revisó | Autorizó |

Conclusiones.

Cada día se vuelve indispensable el uso adecuado de las diferentes herramientas que tiene a su alcance el administrador, para lograr el máximo funcionamiento en la organización. El futuro de las organizaciones depende del logro de sus objetivos y esto solo es posible a través de una adecuada comunicación de la información y los conocimientos internos alcanzando una interacción segura. Por lo que es necesario que la empresa ofrezca soluciones.

Una de estas herramientas que pueden ayudar a alcanzar los objetivos de la organización son los manuales. Contar con un documento descriptivo que sirva de guía para lograr una mayor confianza en la toma de decisiones, conociendo adecuadamente la jerarquía de los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de cada puesto en la empresa.

Por esta razón se elabora para Tecmarketing un manual de organización dirigido al área de operaciones que pretende servir como guía para los empleados, y lograr que los objetivos que persigue la empresa estén siempre presentes en los integrantes de esta área.

Al presentar esta propuesta de manual dirigida al área de operaciones se desea que los errores administrativos que se observan día a día, como la falta de coordinación del trabajo, duplicidad de funciones, omisión en la unidad de mando y desconocimiento de obligaciones y responsabilidades de cada puesto se corrijan y permitan a la empresa continuar siendo altamente competitiva y rentable.

Además de ser una motivación a todos los involucrados para que colaboren activamente en el desarrollo de los objetivos de la empresa y este desarrollo permita la satisfacción de necesidades y requerimientos que aseguren la supervivencia en el mercado.

Bibliografía.

- 1) Bodie, Merton., Finanzas, Editorial Pearson, México 1999.
- 2) Chiavenato Idalberto., Introducción a la teoría general de la administración., Ed. Mc-Graw-Hill, México 2003.
- 3) Fermont e. Kast., Administración en las organizaciones., Ed. Mc-Graw-Hill, México 1985.
- 4) Fernández Arena J. Antonio., El proceso administrativo., Ed. Diana., México 2002.
- 5) Gómez Ceja Guillermo., Planeación y organización de empresas., Ed. Mc-Graw-Hill, México 2002.
- 6) Herbert g. Hicks., Administración de organizaciones., Ed. Continental, México 1982.
- 7) Hernández y Rodríguez S., Administración, Ed. Mc-Graw-Hill, México 2002.
- 8) Lazzaro Víctor., Sistemas y procedimientos., Ed. Diana., México 1995.
- 9) Loyd y Vivyan Finch., Telemarketing., Ed. Iberoamérica, México 1998.
- 10) Reyes Ponce Agustín., Administración de personal., Ed. Limusa., México 2003.
- 11) Reyes Ponce Agustín., Administración moderna., Ed. Limusa., México 2003.
- 12) Ríos Szalay Adalberto., Origen y perspectiva de la administración., Ed. Trillas, México 1984.
- 13) Rodríguez Valencia Joaquín., Cómo elaborar y usar manuales administrativos., Ed. ECAFSA., México 2002.

14) Terry y Franklin., Principios de Administración, Ed. CECSA., México 2001.

Tesis.

1) Camacho Gomez Martha Lilia., Propuesta de un manual de organización para la microempresa Resorts J.L. ubicada en ciudad Netzahualcoyotl., Licenciado en Administración. 2003.

2) Gutiérrez Alba Yanet., Dinámica funcional de la administración en recursos humanos estrategia para implementar el trabajo en equipo en el área operativa de un telemarketing., Licenciado en Administración. 2002.

3) López Olmedo Gabriela., Propuesta de mejoramiento de la calidad en el servicio al cliente vía telefónica en la campaña líneas adicionales dentro de un call center., Licenciado en Administración. 2003.

4) Núñez Bautista David., Propuesta para dar un servicio de calidad en una empresa de telemarketing., Licenciado en Administración. 2002.

5) Panzi Olivares Araceli., Calidad de las organizaciones publicas y privadas propuesta de mejora en la calidad personal de los agentes de venta en telemarketing de avantel., Licenciado en Administración. 2002.

6) Piña Calva Iván., Mercadotecnia integral aplicación de la matriz DOFA. para la planeación estratégica en la retención y recuperación de clientes de una empresa de telemarketing., Licenciado en Administración. 2002.

7) Sánchez Ríos Maricel., Propuesta de un manual de procedimientos para organizar el área de desarrollo de proyectos y negocios del taller de desarrollo empresarial de la UNAM., Licenciado en Administración. 2003.

Página en Internet.

<http://www.universidadabierta.edu.mx>