



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

13

**“DISEÑO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EN  
UNA EMPRESA DE SERVICIOS“**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A :**

**ROBERTO CARLOS CORNEJO DOMÍNGUEZ**

**ASESOR: L.A. ALBERTO VIVEROS PÉREZ**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**2004**



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 ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



SECRETARÍA NACIONAL  
DE EDUCACIÓN  
MEXICO

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

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

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

"Diseño de Manuales Administrativos en una empresa de servicios "

que presenta él pasante: Roberto Carlos Cornejo Domínguez  
con número de cuenta: 09856078-7 para obtener el título de  
Licenciado 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 28 de Mayo de 2004

PRESIDENTE	<u>MCE. Celia Rodríguez Chávez</u>	
VOCAL	<u>LAE. Alberto Viveros Pérez</u>	
SECRETARIO	<u>M.A. Ivonne Cerezo Pérez</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Lucero Romero Cabriles</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. Consuelo Molina Arciniega</u>	

## AGRADECIMIENTOS

A DIOS QUE ES MI FE Y ESPERANZA Y QUE SIEMPRE ME CUIDA Y ME DA LUZ.

A LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN, POR BRINDARME UNA OPORTUNIDAD PARA ESTUDIAR Y DARME CONOCIMIENTOS.

A LA UNAM QUE ME ABRIÓ SUS PUERTAS EN UNA CARRERA QUE QUIERO MUCHO.

A, MIS PADRES YOLANDA DOMÍNGUEZ GARCIA Y ROBERTO CORNEJO REYES QUE SIEMPRE ME HAN DADO APOYO, VALORES Y UN GRAN AMOR QUE NUNCA PODRÉ REGRESARLO CON NADA ...

A MIS AMIGOS CHUCHO Y OMAR QUE SON MIS HERMANOS DEL ALMA Y SIEMPRE ME APOYARON EN MIS PROBLEMAS.

A LOS CUATES Y HERMANOS DE LA FES, AZU, LEO, DAVID, JOSE, SERGIO, JACQUELINE, KARINA, IRENE, VICTOR, EDITH, MILDRETT, MARLENE, QUE PASAMOS BONITAS EXPERIENCIAS Y A VECES MALAS, PERO QUE ESO NOS UNIO MÁS. LES DESEO LO MEJOR A ELLOS Y QUE SIEMPRE SE HAN ASI MUY BUENOS AMIGOS.  
" Y QUE DIOS LOS BENDIGA A CADA UNO POR DARME SU AMISTAD "

A LAS MAESTRAS LUCERO, CONSUELO, IVONNE Y CECILIA POR SER MIS SINODALES Y QUE ME AYUDARON CON SUS CONSEJOS Y OBSERVACIONES EN LA TESIS PARA ENRIQUECERLA Y MEJORARLA.

AI MAESTRO ALBERTO VIVEROS PEREZ POR SER MI ASESOR PARA ELABORAR MI TESIS LO MEJOR POSIBLE Y SER COMPRESIVO CONMIGO EN TODO MOMENTO.

A NANCY ACOSTA Y MIRIAM QUE SON MIS AMIGAS Y QUE LAS ESTIMO MUCHO.

A MI PADRNO ANTONIO QUE SIEMPRE ME PREGUNTABA COMO ESTABA Y COMO IBA CON LA TESIS.

A GABY, CHELITA Y MARTITA QUE SON MIS MEJORES AMIGAS Y QUE SIEMPRE LAS TENDRE EN EL CORAZON.



Y A TODOS AQUELLOS QUE ME HAYAN DE UNA FORMA U OTRA BRINDADO APOYO PARA PODER ACABAR MI TESIS QUE PARA ES MUY IMPORTANTE LES DOY MI MAS SINCERO AGRADECIMIENTO.

"GRACIAS TE DOY DIOS POR DARME UN CORAZON, POR DARME UNOS PADRES Y AMIGOS EN ESTA VIDA PARA PODER LUCHAR DIA CON DIA PERO SOBRE TODO PARA REIRME DE LA VIDA".



**“ Diseño de Manuales  
Administrativos en una empresa  
de servicios “**

**realizada en el 2004**



Índice	Páginas
Introducción.....	4
Capitulo I Administración.....	6
1.Definición de Administración.....	6
1.1 Funciones administrativas.....	7
1.1.1 Planeación .....	9
1.1.2 Organización .....	14
1.1.2.1 Estructura de la Organización.....	16
1.2 Manuales Administrativos.....	19
1.2.1 Clasificación de los Manuales Administrativos.....	22
1.2.2 Proceso de Elaboración de un Manual.....	23
1.2.3 Proceso de elaboración.....	25
1.3 El Manual de Organización.....	30
1.3.1 Contenido del Manual de Organización	31
1.4 Manual de Procedimientos.....	36
1.4.1 Contenido del Manual de Procedimientos .....	37
1.5 Manual de Políticas.....	41
1.5. 1 Contenido del Manual de Políticas	42
1.6 Manual de Funciones Especificas.....	46
1.6.1 Contenido del Manual de Funciones especificas	47
<b>Capitulo 2 Servicios.....</b>	<b>48</b>
2.1 Definición de Servicios.....	48
2.2 Importancia del sector servicios.....	49
2.3 Tipos de Servicios.....	49
2.4 Servicios de Estacionamientos en el DF. y área Metropolitana...	50



<b>Capítulo 3 Caso Practico.....</b>	<b>52</b>
3.1 Antecedentes.....	52
3.2 Definición del Problema.....	52
3.3 Hipótesis.....	53
3.4 Investigación.....	53
3.5 Propuesta.....	68
Conclusión.....	123
Bibliografía.....	126



## Introducción

Muchas de las veces a las empresas se les olvida la base de toda buena organización, es por eso la importancia de recordar que el principio de las organizaciones se fundamenta en el proceso administrativo (planear, dirigir, integrar y controlar).

Por eso se presentan en la tesis esos fundamentos así como mostrar una buena herramienta que resultan ser los manuales administrativos, aplicados a poner orden en una empresa.

En el capítulo I, Se recopilarán varias *definiciones de Administración* para conocer su importancia de ésta, así como dar una breve explicación de lo que es planeación y organización y entender lo que es un manual el cual es un documento detallado que sirve como base de una estructura y proporciona las acciones a seguir dentro de una organización, se muestran diversas clasificaciones de los manuales, tanto generales como específicos, y se explica la elaboración de cada uno de ellos como son: *el Manual de Organización, el Manual de Políticas, el Manual de Funciones Específicas y el Manual de Procedimientos.*

En el capítulo 2 Se define *Lo que es un Servicio*, el cual es un bien tangible o intangible que se le brinda a un cliente para satisfacer necesidades, así como conocer la clasificación de los servicios; en donde se encuentra el servicio que se eligió para realizar el caso práctico, la importancia que los servicios tienen en la sociedad actual, y valorar realmente la importancia de el servicio de estacionamientos en el DF y el área metropolitana, la cual en los últimos años ha generado varios empleos y un crecimiento alto de estos negocios.

En el capítulo 3 Es donde se habla del caso práctico el cual contiene desde los antecedentes de la empresa, el planteamiento del problema, la hipótesis e investigación correspondiente, la cual al desarrollarse permitió obtener los resultados y así realizar la propuesta de manuales administrativos necesarios para poner en orden en la empresa: *Un Manual de Organización* el cual contiene lo necesario para poder brindar apoyo necesario a cualquier departamento, así como poder inducir al trabajador, y se propone un *Manual de Políticas* para poder realizar las acciones necesarias.



la propuesta se realizó con el objetivo de llegar a las siguientes acciones: la de planear, dirigir, coordinar y verificar, acciones y recursos para poder alcanzar los objetivos de la empresa.



## I. CAPÍTULO

### 1. Definición de Administración.

La administración, su campo de acción es la empresa, se conocen una gran cantidad de definiciones de ella, por que cada autor tiene una propia, sin embargo cabe aclarar que por la importancia que ella tiene se requiere en cualquier organización.

Las definiciones de algunos autores son:

“La técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas, sistemas que forman una empresa” (1)

Apley dice: “Administrar es obtener resultados a través del esfuerzo de otros”.

“La administración es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados” (2)

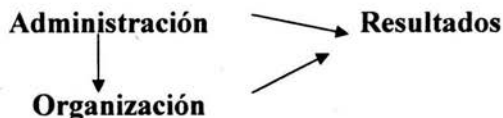
Para F. M. Fernández Escalante: “Es un conjunto de principios y técnicas, con autonomía propia, que permite dirigir y coordinar la actividad de grupos humanos hacia objetivos comunes.”

Joaquín Rodríguez Valencia la define como: “Es un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado.”(3)

Y en conclusión diremos que:

La administración es una forma de planear, dirigir, y controlar los recursos humanos, materiales, técnicos, financieros de una entidad para lograr objetivos (económicos, de servicio y sociales) maximizando estos recursos.

Por lo tanto es posible decir que la administración es una forma sistemática para la obtención de resultados a través de los recursos de la organización.



1 Reyes Ponce Administración por objetivos Pág. 13, editorial Limusa, año 1995

2 Reyes Ponce Administración de empresas Pág. 46, Editorial Limusa, quinta reimpresión año 2000

3 Joaquín Rodríguez Valencia Introducción a la administración de sistemas Pág. 229, editorial ECASA cuarta reimpresión año 2000



## 1.1 Funciones Administrativas

Las funciones administrativas, son aquellas actividades que forman parte de un proceso administrativo, el cual nos permite una formación integral para aplicarla en una entidad para llevar a cabo ciertas tareas y hacer una estructura organizacional, tales funciones son: planeación, organización, dirección y control.

La planeación: Ésta se encarga de prevenir las acciones a realizar por una entidad, establece planes, objetivos y formas de alcanzarlos.

La Organización: Se apoya en los principios de división de trabajo, y el de orden mediante ellos crea una estructura.

Definiéndose así:

- a) Niveles jerárquicos
- b) Funciones
- c) Obligaciones

Además de otros elementos como procedimientos, políticas etc.

La dirección, es la que indica el camino que se debe de llevar mediante:

- a) Planeación
- b) Mando ( autoridad)
- c) Coordinación
- d) Control

Control es la medición de resultados, supervisando los objetivos ya realizados ante una planeación.

El control realiza la tarea más importante dentro este proceso, ya que él revisa si se llegaron a los objetivos a corto y largo plazo mediante estándares o ciertas metas a cumplir.





Las Funciones Administrativas las presenta Joaquín Rodríguez Valencia en su edición 2000 de Introducción a la Administración de Sistemas de la siguiente manera:

F U N C I O N E S  A D M I N I S T R A T I V A S		PREGUNTAS	RESULTADOS
	PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>¿QUÉ SE QUIERE HACER?</li><li>¿QUÉ SE VA A HACER?</li><li>¿QUÉ CURSO DE ACCIÓN?</li><li>¿CÓMO DEBE ADAPTARSE?</li><li>¿CÓMO SE VA A HACER?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ESTUDIO DEL AMBIENTE</li><li>ESTABLECER OBJETIVOS</li><li>PRONOSTICAR EL FUTURO</li><li>DETERMINAR LOS RECURSOS</li></ul>
	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>¿QUIÉN DEBE HACER EL TRABAJO?</li><li>¿CON CUANTA AUTORIDAD?</li><li>¿CON QUÉ ESTRUCTURA?</li><li>¿CÓMO SE VAN A LLEVAR?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>IDENTIFICAR Y DEFINIR TRABAJO</li><li>DIVIDIR TRABAJO</li><li>AGRUPAR DEBERES</li><li>AGRUPAR PUESTOS</li></ul>
	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>¿QUÉ TAREAS HACER?</li><li>¿CÓMO SE VA A HACER?</li><li>¿VER QUE SE HAGA LO PLANEADO?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>COORDINAR, COMUNICAR Y EXPLICAR OBJETIVOS</li><li>MOTIVAR AL PERSONAL</li><li>SUPERVISAR Y AJUSTAR EL TRABAJO</li><li>COORDINAR DURANTE EL PROCESO</li></ul>
	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"><li>¿CÓMO SE REALIZA?</li><li>¿SE REALIZO DE ACUERDO AL PLAN?</li><li>¿SE REQUIERE CORRECCIONES?</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>COMPARAR RESULTADOS</li><li>DETERMINAR CAUSAS</li><li>CORREGIR ERRORES</li><li>REVISAR ERRORES</li></ul>



### 1.1.1 Planeación

La Planeación se encarga de fijar los objetivos así como prever acontecimientos futuros, también se pueden definir ahí las políticas llamadas alternativas para manejar las situaciones inesperadas que se dan necesariamente.

Por lo tanto la planeación se expresa mediante:

- a) Planes: Estrategias, tácticas y operaciones.
- b) Políticas: Guías de acción
- c) Procedimientos: Pasos a seguir
- d) Programas: Actividades a realizar
- e) Presupuestos: estimación de gastos

En la planeación también debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cuándo hacerlo?
- ¿Como hacerlo?
- ¿Dónde hacerlo?
- ¿Quién va hacerlo?

Así también damos una definición de Guillermo Gómez Ceja sobre planeación “Es el proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica así como en el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades (4)”

Así una de las herramientas que nos puede ayudar en la determinación de una **planeación**, es la llamada **planeación estratégica**. Es una herramienta propia para un análisis externo sobre oportunidades y amenazas de una empresa que desea tener una competitividad y rentabilidad, así como realizar un análisis interno (fuerzas y debilidades).

---

<sup>4</sup> Joaquín Rodríguez Valencia Introducción con enfoque de sistemas Pág. 316 , Editorial ECASA año 2000



De acuerdo a José Corona Fones en su libro “ Estrategias” se realiza mediante los siguientes puntos que buscaran :

**1. Tomaremos en cuenta su MISIÓN**, que es la razón de ser de toda empresa.

Para ser bien definida se basa en los siguientes puntos:

- A) propósito de le entidad - retribución
- B) valores - cualidades
- C) Estrategias
- D) Políticas y normas

Ejemplo:

***“SER LA EMPRESA DE TELAS MÁS IMPORTANTE DE NUESTRA ZONA Y RECONOCIDA POR SUS CLIENTES Y PROVEEDORES DEL MISMO RAMO”***

## **2. Realización de su VISIÓN.**

La cual es la percepción de lo que se cree llegará a ser o de lo que se quiere va a llegar a ser la empresa.

Ejemplo:

**“SER LA EMPRESA CON UNA AMPLITUD DE MERCADO MAYOR A LA OBTENIDA TANTO POR LOS CLIENTES ACTUALES COMO POTENCIALES EN UN PLAZO DE CINCO AÑOS”**



### 3. Realización de Objetivos estratégicos.

Éstos se basan en estrategias, planes, programas y proyectos, su medición es cuantitativa y cualitativa, para alcanzarlos a corto y largo plazo.

Sirven para definir:

- a) Imagen
- b) Factores clave del éxito
- c) Prioridades
- d) Parámetros de la evaluación

### 4. Realización de un análisis

#### ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo es una herramienta de la planeación estratégica para el estudio del ambiente de la empresa para determinar oportunidades y amenazas, y así realizar la planeación.

**La Oportunidad**, es una situación que se da por el medio generada en el mercado, en el entorno macroeconómico, de la empresa por ejemplo: el aumento de ingreso de una persona y que sería de beneficio para la empresa.

**La Amenaza**, Es una circunstancia que afecta negativamente a la empresa y se encuentra, en el entorno macroeconómico por ejemplo la competencia.

Lo anterior nos lleva a un **análisis de mercado** en donde se ubica la empresa, frente a su competencia, el tamaño, el crecimiento o logros la empresa dentro del mismo giro que realiza y las necesidades del mercado (lo que necesitan sus clientes, para su satisfacción)



### **Analizar la competencia.**

Es buscar las características que tiene la competencia.

Como son:

- a) Su estructura
- b) Beneficios
- c) Métodos de trabajo
- d) Distribución
- e) Liquidez.

### **Análisis del Sector Productivo**

Este consiste en tener información sobre inversión, personal ocupado, número de establecimiento que posee, importaciones que realiza la competencia, etc.

### **Análisis al entorno macroeconómico.**

Es contar con información acerca de la economía de nuestro país saber como es la fluctuación peso - dólar, cual es el INPC (Índice Nacional del Precio al Consumidor), las tasas de crecimiento etc.

### **ANÁLISIS INTERNO**

Es una herramienta más de la planeación estratégica para la Detección de Fortalezas y debilidades.

**La fortaleza**, es una ventaja o cualidad de la empresa frente a su competencia en la cual es superior.

**La Debilidad**, Es la desventaja o defecto sobre la cual su competencia es superior a la empresa.

**FORMATO PARA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS DE INTERNO**

DEPTO.	N. EMPLEADOS	JEFE DIRECTO	OBSERVACIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONTABILIDAD	8	JOSE M.MTZ	REG. ING Y EGRESOS	INFORMACIÓN VERAZ Y OPORTUNO	FALTA DE ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS
CREDITO Y COBRANZA	5	BETY LOPEZ	REPORTES INGRESOS Y COBROS	RELACIÓN CON CLIENTES OPORTUNA	FALTA DE COBROS
PERSONAL	6	HORTENSIA H.	REALIZACIÓN DE NOMINAS, ETC.	PAGO NOMINA OPORTUNA	DEMASIADAS DIF. DE SUELDOS
MANTENIMIENTO	10	RAUL R.	MANTENIMIENTO EN AREAS	REALIZACIÓN EFICIENTE DE SU TRABAJO	LENTITUD

**FORMATO PARA REALIZACIÓN DE ANÁLISIS DE EXTERNO**

MERCADOS	TAMAÑO	TASA	UBICACIÓN	NECESIDADES	OBSERVACIONES
ACTUALES					
POTENCIAL					
REGION A					

**➤ Estrategias de negocios.**

Es un conjunto de acciones para consolidar fortalezas y alcanzar objetivos, se puede auxiliar de un estudio llamado “portafolio de negocios” que consiste en construir una matriz de doble entrada como la siguiente:

ATRACTIVO	COMPETITIVIDAD
ALTA	ALTA
BAJA	BAJA



Esta nos sirve para saber el posicionamiento de nuestros productos o servicios en el mercado real, así como su competitividad. Y conocer lo mismo de nuestros competidores:

Basándose en el ejemplo siguiente:

#### ATRACTIVIDAD

Estrella + o-( alta inversión)	Niños + o -( alta Inversión)
Vacas +o-( baja Inversión)	Pesos Muertos + o - (baja Inversión)

#### COMPETITIVIDAD

Dependiendo de esto:

-AUMENTA O DISMINUYE LA INVERSIÓN DE NUESTRA EMPRESA EN CADA UNO DE LOS PRODUCTOS.

Por lo tanto la planeación es la base para tener claros los objetivos y una herramienta para poder alcanzarlos, es el análisis de la planeación estratégica, sirve para poder llevar acabo lo que es una **planeación** mejor estructurada a futuro y cuya continuación nos llevara a la siguiente etapa.

#### 1.1.2 ORGANIZACIÓN.

La organización de una empresa contempla diferentes factores.

Cada organización tiene algunas características similares:

\* Se da una especialización de actividades de acuerdo a la relación de objetivos y mercado de cada organización, llamada división de trabajo.



\* Hay sistemas para la organización pero todos tienen en general una entrada, un proceso, retroalimentación, un mecanismo de control y salida.

\* Las organizaciones pueden ser centralizadas y descentralizadas.

\* Existe lo que se llama la organización formal que es toda la estructura de acuerdo a los puestos que existen en la organización y esta debe ser flexible, también se da la organización informal, que es cualquier actividad grupal que no tiene un propósito oficial pero que puede utilizarse para contribuir a lograr los objetivos de la empresa y que ella llegue a un resultado, esto se da por las relaciones informales ya que de lo contrario se afectará la productividad.

Algunos autores definen a la organización de la siguiente manera:

Para Agustín Reyes Ponce, “es la estructuración 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”.

Según Harold Koontz y Cyril O’ Donell, “organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como en sentido vertical de la estructura de la empresa”.

Por su parte Isaac Guzmán Valdivia dice que “organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa”.

Finalmente, Mario Sverdlik, la define como “el proceso de estructurar o arreglar las partes de una empresa”(5).





De lo anterior podemos definir que la Organización es, *Una estructura la cual realiza un proceso de planeación, dirección, etc, en el cual hay una autoridad que delega autoridad y obligaciones para que un grupo de individuos realice sus funciones específicas y pueda encaminarse hacia intereses propios del organismo social basándose en tres elementos:*

- I. Partes diferentes entre sí.*
- II. Unidad funcional.*
- III. Coordinación del trabajo”.*

### **1.1.2.1 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

Es encontrar la conformación organizacional más adecuada de acuerdo al medio, para alcanzar los objetivos de la empresa.

El proceso es el siguiente:

#### **1. Fijación de los objetivos del organismo social.**

Después de analizar información se determinan los objetivos a alcanzar en el futuro por parte de la empresa así como determinar los departamentos y niveles adecuados para lograrlos.

Un objetivo se define como: “un estado de la naturaleza que se desea alcanzar” el cual requiere de los esfuerzos comunes de los integrantes de la empresa para llegar a alcanzarlo .

#### **2. Elección de tipo de estructura:**

El tipo de autoridad y relaciones puede ser: lineal, staff y funcional.

La organización funcional consiste en realizar una actividad adecuada y la que se basa primordialmente en la especialización por funciones, lo cual permite mayor productividad al lograr especialización, es la de mayor uso en la actualidad.

#### **3. Determinación del método de departamentalización:**

Se entiende por departamentalización “La división y el agrupamiento de funciones y actividades en unidades específicas con base a la similitud” (6)

---

<sup>6</sup> Joaquín Rodríguez Valencia Introducción a la administración con enfoque de sistemas Pág. 381, Editorial ECASA , año 2000



Esta se puede llevar acabo:

**A) Por propósitos:** esta es de acuerdo al producto clientes y situación geográfica y se basa en tres líneas:

**Por producto:** Consiste en hacer una división organizativa de acuerdo a qué bien o servicios se producen.

**Por Clientes:** De acuerdo a los clientes.

**Por Territorio:** Para servir en determinados lugares o territorios.

Una de sus ventajas es que llega a ser autónoma y fácil de coordinar internamente reuniendo en un solo jefe, todo el trabajo.

**B) Por procesos:** Se basa primordialmente en los procedimientos que colaboran para llegar a los fines como son almacén, producción, ventas etc.

**Por Funciones:** Consiste en crear unidades en torno a funciones.

**Por Procesos:** Consiste en dividir los procesos o las labores a realizar en cada área.

Una de sus ventajas es que llega a aumentar la destreza y la competencia técnica, lo que significa mayor productividad.

#### **4. Elección de una estructura que proporcione óptimos resultados.**

Establecer otras tareas para poder realizar una buena estructura como:

\* Analizar las actividades que se realizan por departamento.

Estudiar las relaciones de comunicación por cada departamento por ejemplo:

\* Contabilidad con crédito y cobranzas, finanzas con contabilidad etc.



a) Diseño de los espacios físicos que se requieran para desarrollar las actividades

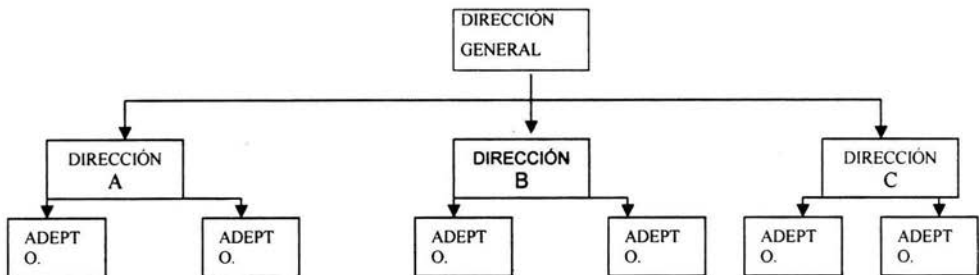
b) Implantación de los objetivos organizacionales sobre la base del diseño de la estructura.

c) Elaboración de los manuales administrativos

Para que la estructura este bien definida se tiene que hablar un poco de lo que es un **organigrama**, éste es la representación grafica en donde se contempla las líneas de autoridad y la comunicación ascendente descendente o descendente – ascendente de acuerdo al tipo de organización que sea (centralizada o descentralizada).Esta definición nos da la necesidad del organigrama que es definir la organización como tal así como la comunicación y las líneas de autoridad.

Éstos se clasifican en funcionales, staff o lineales, y se sub clasificación se expresa en verticales, horizontales, bloque y mixtos.

Por Funciones: indican además de las unidades las principales funciones.



**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Todo organigrama para funcionar necesita operar una serie de documentos llamados “Manuales “.

Así bien la administración requiere de manuales administrativos para un mejor funcionamiento de toda organización

## **1.2 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Los manuales administrativos dentro de la organización son una herramienta, la cual sirve para realizar los métodos necesarios para mejorar su operación, tanto del personal así como sus funciones específicas dentro de la organización.

Existe por eso la necesidad de los manuales administrativos en cualquier empresa, por la complejidad de ciertas estructuras que van modificando día con día su tamaño así como ciertas funciones internas.

Para su mejor entendimiento daremos algunas definiciones:

“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizara que actividades han que desempeñar y la justificación de todas y cada una de ellas en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas”. (7)

“Un manual de organización son documentos que sirven como medios de información y coordinación que permitan archivar y comunicar en forma organizada y metódica, información de una organización (antecedentes. Precedentes, regímenes, estructura, objetivos, políticas, reglas, sistemas y procedimientos, etc.), así. Como las normas, preceptos y lineamientos que se consideren necesarios para el buen desempeño y manejo de la misma”. (8)

---

<sup>7</sup> Propuesta de un modelo de administrativo para la unidad de honorarios asimilables, tesis de Socorro Espinosa año 2002

<sup>8</sup> Manual para la implantación de los productos eléctricos tesis de Blanca Patricia Luna año 2000



“Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, así como las instrucciones y lineamientos que se han necesarios” (9)

En conclusión se dice que los manuales administrativos son documentos en los cuales se proporciona información por su contenido (de políticas, objetivos, funciones, estructura, etc.) lo que es y hacia donde va dirigida la empresa así como aclarar las dudas al personal y ser más eficaces, para asignar y responsabilizar sobre cada trabajo



Como hemos dicho los manuales administrativos sirven para informar, comunicar las decisiones y las actividades a realizar e informar las directrices para el desempeño de todo individuo incorporado en la organización.

Para esto se deben plantear las siguientes preguntas al elaborar los manuales según Joaquín Rodríguez, su importancia radica en que son las especificaciones para poder delimitar la elaboración de un Manual Administrativo.

1. ¿Tendré que limitarme a aconsejar?
2. ¿Que relación tengo con los usuarios que van a leer el manual y como?
3. ¿Voy a seguir tratando a los usuarios del manual?
4. ¿Quién va a ser el responsable del contenido del manual?
5. ¿Si realmente resolverá las dudas del usuario?
6. ¿Que tanta información tendré que dar?

---

<sup>9</sup> Manuales Administrativos , Enrique Franklin México DF. editada en el 2002



## Los objetivos del manual

1. Básicamente son informar y aclarar dudas
2. Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa
3. Servir como medio de comunicación
4. Para la realización correcta de las actividades comunes o diarias
5. Permite ahorro de tiempo y esfuerzo
6. Agiliza el estudio de la organización
7. Facilita el reclutamiento y selección e integración del personal
8. Proporciona el mejor aprovechamiento de los recursos (materiales, humanos) de la organización.

## POSIBILIDADES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

- Dan información sobre el trabajo a realizar.
- Institucionaliza y establece los objetivos, las políticas, los procedimientos, normas.
- Evita discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Hay mayor coordinación en los individuos para la realización de tareas.
- Delega y comparte autoridad así como las responsabilidades para cada individuo, éstas se establecen en forma escrita.
- Se introduce al individuo en sus funciones, tareas y responsabilidades.

## LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

- Pierden efectividad, si al realizarlas no son claros y precisos en la información que se le dé al usuario
- El costo de producirlo y actualizarlo pueden ser alto.
- Estos deben ser actualizados para no perder vigencia.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado el informal.



### 1.2.1 Clasificación de los manuales administrativos

De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia se realiza la siguiente clasificación:

#### POR SU CONTENIDO:

**El de Antecedentes o Historia:** En este se da una breve explicación de los antecedentes de la empresa.

**De organización:** Explicar la estructura organizacional (organigrama).

**De políticas:** explica las rutas o guías a tomar para cada decisión.

**De procedimientos:** Es la explicación del cómo se realizan las actividades.

**De contenido múltiple:** Explica varios manuales

**De adiestramiento instructivo:** sirven de guía.

**Técnicos.**

#### POR FUNCIÓN ESPECÍFICA:

Son:

**De producción:** Explica una serie de pasos para elaboración de artículos.

**De compras:** Explica la toma de decisiones, para las dudas sobre alguna cotización o compra.

**De ventas:** Señala los aspectos fundamentales como son objetivos, políticas etc.

**De finanzas:** Fija las responsabilidades de cada persona dentro de este departamento.

**De contabilidad:** Es explicar el manejo y como operar la información financiera.

**De crédito y cobranzas:** Políticas y de crédito y cobranza registros de ingreso y egreso.

**De personal:** Explica la inducción al personal, el manejo de este.

#### POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN ESPECÍFICO:

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



- ✓ Reclutamiento, tiene instrucciones para el reclutamiento y selección.
- ✓ Auditoría interna, realiza instrucciones de acuerdo a la auditoría interna.
- ✓ Políticas de personal, define y orienta las guías de acción.
- ✓ Procedimientos de tesorería

POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN, según B. Enrique Franklin son:

MACRO ADMINISTRATIVOS: Son aquellos que se refieren a dos o más organizaciones.

MESO ADMINISTRATIVOS: Son los que involucran un grupo o un sector.

MICRO ADMINISTRATIVOS: Corresponden a una sola organización.

## 1.2.2 Proceso de elaboración del Manual

El proceso de elaboración realiza una serie de pasos a seguir tomando en cuenta las siguientes interrogantes:

### I. Diagnostico

Pregunta ¿Se necesita?, ¿Ya existe? ¿Por que fallo? ¿En que fallo? ¿Es necesario el manual?

Tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

En Primer término hay que preguntarse que departamento será el responsable de utilizarlo para su elaboración de estos hay dos formas:

- a) La primera es proponer un departamento para la realización de los manuales el departamento se llama o se conoce como Departamento de Organización y Métodos o de Sistemas y Procedimientos, o de Servicios administrativos, o de planeación y organización.





a) La primera es proponer un departamento para la realización de los manuales el departamento se llama o se conoce como Departamento de Organización y Métodos o de Sistemas y Procedimientos, o de Servicios administrativos, o de planeación y organización.

b) Y la segunda por medio de un consultor externo.

En segundo término sería la planeación de la elaboración del manual, la cual previene todas las acciones futuras de la empresa tomando en cuenta lo siguiente:

1. El tiempo y cuidado para la planeación del manual.
2. Que se realice una revisión por otra persona para que esta dé un punto de vista objetivo.
3. Prever las disposiciones, acciones y problemas a un futuro próximo.
4. Planear actualizaciones.

c) En tercer término es la programación del plan para la realización de un manual.

La programación.- Dará a cada actividad del plan un tiempo específico para su realización. Los programas se basan en técnicas simples que coordinan en tiempo y espacio las actividades para la realización del manual y para evitar contratiempos de cualquier índole aunque cabe aclarar que son solo herramientas, dentro de las cuales se pueden emplear las siguientes:

1. Graficas de Grantt
2. Ruta critica

Después de la programación hay que realizar el presupuesto, que es valorar las acciones a realizar y que de acuerdo al plan y del programa se valoran en dinero, para facilitar el costo unitario y así saber realmente el costo por cada ejemplar así tenemos:

Costos

Papel	10
Dibujos	50
Otros	40



El costo por ejemplar sería 100 pesos cada ejemplar y así sabríamos como dar una información más detallada a la organización.

Para una buena planeación se debe tomar en cuenta los siguientes puntos:

- Disponga de tiempo suficiente para su planeación
- Haga que las personas revisen sus planes
- Confirme por escrito todas las estimaciones
- Planee desde ahora las actualizaciones
- Anticipe los problemas

### **1.2.3 El Proceso de elaboración**

De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia se realiza el siguiente proceso de elaboración para un Manual administrativo :

- Recopilación de información
- Procesamiento de información
- Redacción
- Elaboración de graficas
- Formatos y composición
- Revisión y aprobación de manuales administrativos
- Selección de empastados y marcadores
- Distribución y control
- Revisión y actualizaciones

#### **1) Recopilación de información**

El primer paso es mandar un comunicado a los que se dirijan a los funcionarios de las unidades administrativas (jefes de departamento, etc.) a las que se les pedirá su apoyo y cooperación.

Y se recopilará información mediante los siguientes métodos:

- A) Investigación documental
- B) Observación



- C) Cuestionario
- D) Entrevistas
- E) Platicas informales

## 2) Procesamiento de información

- I) Se reúne la información y se revisa para saber cual es la más apropiada.
- II) Se analiza y se depura la información
- III) Se integra y se uniforma el criterio y la terminología

## 3) En su redacción se debe cubrir lo siguiente.

- a) Es definir los objetivos según sean manuales de procedimientos, organización etc.
- b) Usar lenguaje debe ser claro y sencillo.
- c) Es conveniente que alguien especializado revise la redacción
- d) Programar el tiempo para no sentirse presionado.

## 4) Elaboración de graficas

Estas son el organigrama, diagrama de flujo, formas, cuadros etc.

## 5) Formatos y composición

Se debe determinar el formato que se debe utilizar para la revisión y se aclara que es muy importante la apariencia de este.

NUMERO DE REVISIÓN	EMPRESA :	SUSTITUYE A.	
TITULO.	FECHA:		
	PREPARACIÓN	VIGENCIA	PAGINA 1 A 2



## 6) Revisión y aprobación de los manuales administrativos

La revisión se debe hacer ampliamente, para coordinar los esfuerzos de los que realizaron el manual.

Y se revisan los siguientes aspectos de manera justa y objetiva:

- A) El material
- B) Indicar las correcciones
- C) Revisar los detalles
- D) Revisar si todo lleva una concordancia de ideas
- E) Que la información que sea clara y concisa

Una vez terminada la revisión, se debe autorizar mediante la aprobación de la gente indicada.

Para esto se anotan las firmas correspondientes.

Elaboro:	Fecha:	Aprobó:	Fecha:



Y para su aprobación del manual se da el siguiente formato.

HOJA DE APROBACIÓN	
MANUAL:	ELABORACIÓN
	FECHA DE ELABORACIÓN
	FECHA DE IMPLANTACIÓN:
	FECHA DE REVISIÓN:
APROBACIÓN:	FIRMAS:

### 7) Selección de empastados y marcadores

Los empastados generalmente deben tener las siguientes medidas 6.25 cm. 21/2 (de los anillos) se recomienda que si el manual es más grande se usen dos empastados.

Es preferible un empastado de tres anillos, el costo de los empastados dependerá del tipo de material.

Los marcadores tienen su importancia para reconocer el nombre de los apartados y así reconocer con mayor rapidez el tema a leer. Se recomienda que para mayor facilidad de la lectura los títulos se escriban con mayúsculas.

### 8) Distribución y control

Para su distribución se debe realizar una serie de pláticas que proporcionen información acerca de los manuales así cuidar su difusión.



El control se dá mediante un proceso que remite información al departamento de (organización y métodos o sistemas) para que se tenga un registro de los ejemplares y que se evalúe el funcionamiento.

Para evitar riesgos y para reducir el costo por falta de alguno de estos ejemplares, se recomienda utilizar un documento llamado “control de tenedores de manuales”.

CONTROL TENEDORES DE MANUALES							
NUMERO MANUAL	TIPO DE MANUAL	NOMBRE DEL TENEDOR	UNIDAD ORGÁNICA	FECHA ENTREGA	FECHA DEVOLUCIÓN	CONCEPTO	FIRMA

## 9) Revisión

Esta se debe de realizar por lo menos cada año para que se puedan tomar las actualizaciones necesarias o cuando estas se lo requieran.

Las actualizaciones son dos:

1. La actualización no planeada, es cuando se requieran esta por fallas
- 2 La actualización Planeada, esta ocurre en un plazo de entres seis meses a un año por lo menos.

Y estas se dan para que sigan operando los manuales y teniendo la función de informar y aclarar dudas en el momento, a los usuarios que lo necesiten y tengan vigencia contribuyendo a realizar el trabajo.

La forma de elaborarlos es muy importante aunque cabe aclarar que cada Manual puede modificar el tipo de Contenido, algunos más importantes son : El Manual de Organización,



El Manual de Políticas, El Manual de Funciones Específicas y el Manual de Procedimientos que en los siguientes temas serán explicados más a fondo.

### 1.3 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización lo define el autor Enrique B. Franklin como “ El documento que contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación, también incluye una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular”.

**Así por lo tanto concluimos, Es el documento en donde se encuentra la estructura organizacional así como la misión, visión, y delegación de autoridades.**

Los manuales administrativos se dividen en:

#### **Por su contenido**

De historia, de organización, de políticas, de procedimientos, de contenido múltiple, de adiestramiento, técnicos.

#### **Por su función específica**

De producción, de compras, de ventas, de finanzas, de contabilidad, de crédito y cobranzas, y de personal.

#### **Por su aplicación**

General: De organización, de procedimientos y Políticas



Específico: De Reclutamiento, de Auditoria Interna, de Políticas de personal, de Procedimientos de tesorería.

Y según B. Enrique franklin en Macro administrativos, Micro administrativos, Meso administrativos.

**Los objetivos a cumplir con el manual son:**

1. Dar la misión, visión y objetivos.
2. Introducir al personal a lo que debe hacer
3. Evitar perdida de tiempo mediante la información que se da.
4. Dar la información de la estructura
5. Precisar funciones a realizar por cada puesto

**Para la preparación del manual se deben de responder las siguientes preguntas:**

¿Cuál es el objetivo de la organización del manual?

Puede ser el de entender un manejo de la estructura organizacional y beneficiarse con esto para dar un mejor servicio así como poder laborar mejor.

¿Que beneficio puede dar?

La de ahorrar tiempo y aclarar dudas a los usuarios

¿Que se espera lograr con el manual?

Llegar a los objetivos, pero sobre todo que los usuarios entienden el manejo de un manual para que realicen mejor su trabajo.

### **1.3.1 Contenido del Manual de Organizaciones**

Que es el siguiente:

1. *Identificación*
2. *Índice*
3. *Introducción*





- A) *Objetivo del manual*
- B) *Autoridad*
- C) *Ámbito de aplicación*
- D) *Como usar el manual*

- 4. *Directorio*
- 5. *Antecedentes históricos*
- 6. *Base legal*
- 7. *Organigrama*
- 8. *Estructura funcional.*

**1. La identificación da en los siguientes datos:**

- A) Nombre del organismo
- B) Título y extensión del manual
- C) Lugar y fecha
- D) Número de revisión
- E) Unidad orgánica o responsable

**2. Índice**

Es una relación en donde se esquematización los puntos a tratar utilizándose los siguientes aspectos:

- a).- Proporcionar detalles: Deben ser detalladas las secciones.
- b).- Dar referencia apropiada por concepto por tabla siendo alfanumérica o por numero.
- c).- Usar espacios en blanco, mayúsculas para indicar relaciones entre los conceptos de la tabla.



- d).- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos.
- e).- Usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios.

### **3.Introducción**

En ésta se explican puntos como son: Su ultima revisión, cuando se elaboró y los objetivos que se pretenden cumplir, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

No debe ser complicada ni usar lenguaje rebuscado para que los usuarios la entiendan.

Se consideran ciertos aspectos para una mejor introducción como mencionaremos:

- \* Objetivos del manual: los fines que se esperan lograr con el manual.
- \* Ámbito de aplicación. Explicación breve de lo que trata el manual.
- \* Autoridad. Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final.
- \* Como usar el manual; para ello se recomienda los siguientes aspectos:

1. Un breve examen del formato.

2. Un enunciado de la responsabilidad para el cuidado del manual por ejemplo:

“El manual es una herramienta para el usuario que lo necesite cuídalo este manual es tu ayuda y de los demás”

3. Ubicar departamento y persona con quien se pueda aclarar dudas y solicitar modificaciones.

4. Una explicación simple de los símbolos especiales.

5. Realización de un glosario

6. Sugerencias para su mejor entendimiento como es anexar ciertas preguntas como son:



- A) ¿Para que lo requieres? Para aclarar dudas de mis tareas y obligaciones
- B) ¿Que tanto me puede servir? Lo que yo requiera de la actividad realizar y como colaborar en ello.
- C) ¿A donde debo ir para entenderlo mejor?

En el índice se encuentran los temas a tratar claro que si hay alguna duda sobre otro aspecto puede ir con la persona que lo asesore como es su jefe inmediato o el consultor que realizó el manual para que todo se desarrolle correctamente.

#### **4. Directorio**

Es la relación de las personas de acuerdo al puesto que ocupan y que se tiene asignado en la institución u organización.

01 Accionistas

10 Director general

L.A.

10.1 Subdirector general

LA

10.2 Contabilidad

C.P.

#### **5. Antecedentes**

Se da una breve historia de la entidad u organismo sobre sus logros y su desarrollo histórico, Ejemplo:

“En el año de 1992 Nace Zacaro, S.A. Con el fin de resolver las dudas fiscales y administrativas a toda persona que lo requiera, siendo una empresa novedosa en el tratamiento de problemas fiscales y contables. Hoy en día cuenta con clientes de todos los



regímenes de acuerdo a la ley es un orgullo reconocer estos logros por que es una empresa en crecimiento.”

## **6. Base Legal**

Son todas las disposiciones Jurídicas que regulan una entidad como son:

- ✓ Constitución
- ✓ Tratados
- ✓ Leyes
- ✓ Decretos
- ✓ Acuerdos

## **7. Organigrama**

Es la representación grafica de la entidad como ya se ha dicho en otro tema anterior. Para conocer las unidades administrativas y como se da la relación autoridad – responsabilidad incluidos los niveles jerárquicos.

## **8. Estructura Funcional**

En éste apartado se deben describir todas las actividades de cada uno de los cargos y /o unidades administrativas contenidos en la estructura.

En conclusión el manual es un documento detallado en donde se enseña al usuario el cómo, él por que y cuando de una entidad así como la importancia del uso del manual y que en realidad podemos identificarnos con dicha entidad. Para una mejor realización de tareas y un mejor funcionamiento



#### 1.4 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos se basa en una serie de pasos o actividades para seguir.

Por eso daremos algunas definiciones de otros autores:

“Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática información y/o instrucciones sobre historia, política que se consideran necesarias para su mejor ejecución” (10).

“Es el resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman en un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar” (11).

“Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre si, que constituyen en una unidad para al realización de una función actividad o tarea específica en una organización. (12)

Por lo tanto concluimos: Es el documento que explica de forma ordenada los paso a seguir para la consumación de las actividades a realizar en cualquier departamento y una de las herramientas para su aplicación es la diagramación.

Los objetivos de este manual son:

- La visión de como opera la organización.
- Presentar la secuencia lógica de los pasos a seguir de cada una las actividades.
- Dar al responsable de cada área la herramienta para facilitar su autoridad.
- Describir gráficamente por medio de un diagrama de flujo las funciones.
- Servir como inducción al personal.
- Para que el personal se ha más eficaz en la realización de sus actividades.

Los tipos de manuales de procedimientos son dos:

---

<sup>10</sup> Manual para la Importación de Productos Eléctricos, Duhalt K.M., Tesis de Blanca Patricia Luna, México se realizo en el año 2000

<sup>11</sup> Propuesta de un Manual de organización para la microempresa resortes JL ubicada en CD, Nezahualcoyotl México DF tesis de Marta Lilia Camacho Gómez se realizo en el año 2003

<sup>12</sup> Manuales administrativos, Enrique Franklin, México DF. Pág. 9 Unam 2000



1. Procedimiento general: Es aquel que contiene información de toda la organización o en más de un sector.
2. Procedimientos Especifico: Este se realiza sobre en una sola unidad administrativa como puede ser un departamento.

Para elaborar el manual se debe realizar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?

- Realizar con más uniformidad las actividades
- Reducir errores operativos
- Reducir el período de adiestramiento
- Toma de decisiones rápida y eficaz
- Realización de actividades coherentes sin pérdida de tiempos y movimientos.
- Evitar dudas.

2. ¿Que beneficios proporcionaría el manual de procedimientos?

Como guía para introducir de una forma ordenada y clara de lo que se requiere en el puesto así como una ayuda de cómo realizar las actividades.

3. ¿Que espero lograr o que mi departamento logre con el manual de procedimientos?

Básicamente a llegar a los objetivos ya contemplados, así como para ser más productivos.

## **1.4.1 Contenido del Manual de Procedimientos**

### **1. Índice**

Es un listado y de apartados para comprender lo que contiene el manual.

### **2. Introducción**

Debe contener los objetivos del manual así como sus alcances, su revisión y actualizaciones.



Objetivos del Manual. Se debe de dar una breve explicación de cual es el propósito del manual.

- Que las actividades se realicen de forma ordenada y evitando la perdida de tiempo.
- Alcance, Explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos, en cuanto al campo de acción.
- Como usar el manual, Es el manejo del manual de procedimientos así como sus beneficios.
- Revisiones y recomendaciones Aquí indica cuando hacer las correcciones y recomendaciones acerca de su uso.

### **3. Organigrama**

Para este apartado se recomienda lo siguiente:

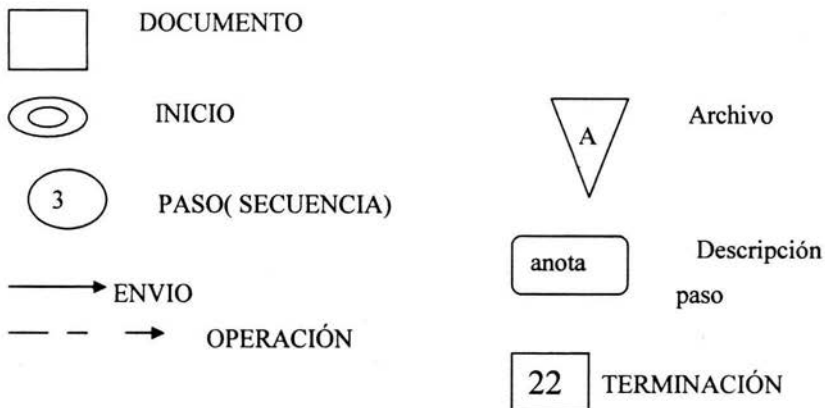
- Sistema de Organización. Se describe el tipo de estructura organizacional o de unidad administrativa.
- Método de departamentalización. Se debe decir el tipo de departamentalización, la cual puede ser por procesos y por propósitos.  
Tipo concentración de decisiones (centralizado o no)

### **4. Graficas**

En el manual de procedimientos se presenta gráficamente la forma de llevar acabo las actividades por medio de lo que se conoce como diagrama de flujo, es una técnica utilizada para la realización de procedimientos mediante graficas.



Algunos ejemplos son:



## 5. Estructura Procedimental

En este apartado se presenta por escrito y de forma narrativa las actividades a realizar para una tarea, explicando el cómo, el cuándo, por que, con que, donde y en que tiempos.

La redacción debe ser concisa y clara para que pueda entenderse por él, usuario que lo utilice.

**De acuerdo a Joaquín Rodríguez Valencia él da las siguientes recomendaciones:**

### RECOMENDACIONES PARA UN TEXTO EFICAZ

1. Uso del verbo al inicio de cada paso u operación.

Por ejemplo: Revisa documento – Elabora volante

2. Redactar en tiempo presente





Por ejemplo: Leer forma 22 el empleado de cuentas por cobrar.

3. Suprimir las palabras innecesarias. Una buena redacción es concisa.

Innecesario	Recomendable
Adjunto este documento	Adjunto
Con el fin de	Para
En el caso de que	si
En relación con	Sobre
Para cumplir las disposiciones	De conformidad con

4. Evitar las incorrecciones

Es decir colocar las frases aclaratorias y subordinadas junto a los nombres que califican.

Incorrecto	Correcto
La encargada de admisiones después del medico entrevista al candidato.	La encargada de admisiones examen Entrevista al candidato después del examen medico.

5. Evitar palabras ostentosas. Hay que sustituir las palabras rebuscadas por frases sencillas y claras ya que le debe entender el usuario.

6. Expresar con claridad. La eliminación de palabras inútiles es una buena manera de contribuir a la claridad, así como el uniformar el estilo.

## 6. Formas

Es material apoyo para dar una mejor información al usuario que lo necesita, para recopilar, de manera sistemática, datos e información.

Para su manejo más apropiado se deben contemplar los siguientes puntos:



- La identificación, que consiste en el título y el número de la forma y en ocasiones por el número de serie.
- Las instrucciones, que pueden ser la explicación de cómo se debe llenar la forma, la ruta de ésta y sus copias.
- La introducción, que es la información que prepara la acción.
- El cuerpo representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción.
- La conclusión consiste en obtener las firmas de autorización, aprobación u otra.

## 1.5 MANUAL DE POLÍTICAS

Los manuales de este tipo se realizan en base a las políticas de una organización.

Se dan a continuación definiciones de algunos autores como son:

“Los manuales de políticas También denominados de normas, compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización al encauzar la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones “. (13)

“ Los manuales de políticas o normas estudian las reglas de la organización. En este manual se exponen los 10 mandamientos de la compañía.”(14)

Así concluimos que es el documento el cual contiene las guías de acción a seguir en forma general o por departamento.

También cabe aclarar que una política, es una guía de acción usada para regir una organización sirve como causa de la acción, esto indica la importancia real de este manual.

Los objetivos más comunes de este manual son:

- \* Sirven para orientar y guiar al usuario que lo lea.
- \* Y como guía de acciones a tomar por la autoridad

---

<sup>13</sup> Manuales administrativos, Enrique Franklin, México DF, Pág. 10, UNAM, 2000

<sup>14</sup> Como preparar manuales administrativos editorial, Interamericana, Susan Z. México DF 1983

Sus ventajas son:

- A).- Sirven de apoyo a los administradores ya que estas políticas están por escrito.
- B).- Buscar dar un trato equitativo para los trabajadores.
- C).- Logra una mayor comunicación interna
- D).- Facilitan el desarrollo de auditorías administrativas.
- E).- Alcanzar una mayor noción de las acciones a realizar por parte de los trabajadores

El primer paso inicial para su elaboración es plantearse las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el objetivo de este manual?

Es el de tener una guía de acción tanto de forma general como por departamentos

2. ¿Que beneficios le dará al usuario?

Como fuente de información

3. ¿Qué espero lograr con este manual?

Que se siga el curso de acción para llegar a los objetivos organizacionales.

### **1.5.1 Contenido del Manual de Políticas**

Cabe aclarar que el manual de políticas no debe de tener apartados de más, sino que debe contener los necesarios para llegar a lo que se requiere con este documento.

El contenido puede ser el siguiente:

- A) Índice
- B) Introducción
- C) Organigrama
- D) Declaración de políticas

A) ÍNDICE

Es una lista de varios temas que contiene el manual o aporta para servir al usuario que lo consulte.



## B) Introducción

La introducción debe contener los siguientes aspectos:

**OBJETIVOS DEL MANUAL:** Debe contener el propósito de lo que se quiere con el manual.

**El alcance:** Explica brevemente que departamento tiene equis políticas.

Como usar el manual:

- Los límites de este manual.
- Como cuidarlos.
- Y tiene una nota de devolución.

Revisiones y Recomendaciones.

Es con quien tiene que consultar el usuario en caso de dudas y cada cuando se realizan cambios o actualizaciones

## C) Organigrama( de acuerdo al manual de organización)

## D) Declaración de políticas

Las políticas establecen los límites o marcos de referencia para realizar las acciones necesarias por medio del personal de acuerdo a los objetivos.

### **Desarrollo de políticas**

Para la realización de esto se necesita:

1. Realización de lista de políticas de acuerdo



2. Discutir la lista de proveedores con los responsables de cada función operacional para:

- A) Determinar una lista de políticas que realmente sea necesaria definir.
- B) Precisar los límites a que llegaran las políticas.
- C) Determinara una prioridad de políticas a ser desarrolladas.
- D) Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- E) Solicitar la aprobación de las políticas por la dirección superior.
- F) Integrar las políticas al manual conforme estas sean aprobadas.

### **Descripción narrativa de las políticas.**

- 1) Propósito: Describir de manera general y concisa el fin que pretende con el establecimiento de una política.
- 2) Definición: Precisar conceptos básicos que se invocan en la política.
- 3) Contenido: Describir en orden numérico y de acuerdo con su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.
- 4) Responsables de su observación: Enunciar las unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

Un ejemplo de un manual de políticas es el siguiente:

UNIDAD ORGÁNICA: GERENCIA DE FINANZAS

TITULO: Presentación de Informes Financieros.



## **1. Propósito**

Determinar los criterios necesarios para orientar la presentación de informes contables y financieros.

## **2. Definición**

Informe: instrumento que contiene una síntesis de los datos observados y permite la toma de decisiones adecuadas.

## **3. Contenido**

### **1.1 Formular cada mes los estados financieros siguientes:**

Estado de origen y aplicación de recursos y anexos.

Estado flujo de caja de anexos.

Estado de resultados

### **3.2 Elaborar, cuando se requieran, informes especiales con datos concernientes a ciertas áreas de la empresa.**

### **3.3 Elaborar anualmente los siguientes estados financieros:**

Estado de origen y aplicación de recursos con anexos.

Balance general y anexos.

Estado de resultados y anexos

## **4. Responsables de su observación.**

Gerente de finanzas.

Contador general.



## 1.6 MANUAL DE FUNCIONES ESPECIFICAS

Se define como un documento el cual se basa en las diversas áreas o funciones de cada departamento que exista en una organización para una especificación de tareas y responsabilidades de acuerdo a la autoridad del que este encargada en cada área.

**Sus objetivos más comunes son:**

- Dar instrucciones y fijar responsabilidades
- Establecer responsabilidades para cada área
- Facilitar la descentralización al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros a seguir.
- Sirve como base para la revisión y evaluación administrativa.

Su importancia está en la naturaleza de cada organización casi como en las necesidades de cada área.

Así cabe aclarar que no son autónomos sino que se relacionan con los manuales administrativos ya existentes y sirven como unas formas mas especifica para el entendimiento del usuario.

Los manuales de función específica pueden ser de los siguientes tipos:

- *Manual de Producción*
- *Manual de almacén*
- *Manual de ventas*
- *Manual de publicidad*
- *Manual de finanzas*
- *Manual de contabilidad*
- *Manual de Crédito y Cobranza*
- *Manual de Personal*



- *Manual de reclutamiento y selección*
- *Otras funciones*

**Para la elaboración del manual se realizan las siguientes etapas:**

- a) Definición de objetivos a cumplir. Es la definición clara de fines a llegar.
  - b) Elección de los responsables de la preparación. Es elegir a la persona quien o quienes deben ser responsables de la preparación.
  - c) Estudio preliminar. Es realizar un análisis de los objetivos a alcanzar.
- También se deben realizar entrevistas planeadas con el personal, visitar las instalaciones de la empresa, estudiar la documentación al respecto (organigramas, informes, reglamentos, etc.

Cabe aclarar que el consultor o analista debe tener claro el trabajo que realiza ya que malas interpretaciones pueden causar malentendidos.

### **1.6.1 Contenido del Manual de Funciones Especificas**

En esta se dan los apartados o numero de aparatados de cada manual aunque estos pueden varían un poco de acuerdo al área a realizar.

A continuación se da un esquema del contenido:

- a) Identificación
- b) Índice
- c) Introducción
- d) Secciones
- e) Glosario (en su caso)





## II CAPITULO SERVICIOS

### 2.1 DEFINICIÓN

En nuestro país el sector de servicios es muy importante es por eso que se explica brevemente su significado.

Algunas definiciones de servicios son las siguientes:

“Son todas aquellas actividades que no son directamente productivas. Constituyen lo que se denomina Sector terciario” (1).

“Es el resultado generado por actividades en la interrelación entre el proveedor y el cliente y por las actividades internas de aquel para satisfacer las necesidades de este” (2)

“Es la continuidad de un negocio, haciendo hincapié en que al atención y solución a los problemas a los problemas del consumidor”. (3)

“Como al esfuerzo adicional con que se añade algo más a lo que convencional y tradicionalmente se ofrece”. (4)

“Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada” (5)

Como entendemos un Servicio, es la prestación de un bien intangible para satisfacer en un usuario ciertas necesidades.

---

<sup>1</sup> Diccionario de Economía, edición LAJA julio 97 editorial LAJA Pág. 118

<sup>2</sup> Organización de empresas editorial Macgraw-hill. Año 2000 Pág. 112

<sup>3</sup> Manual de mercadotecnia de exportación, ED. Trillas año 1999 Pág. . 39

<sup>4</sup> Mercadotecnia, Salvador Mercado, editorial Trillas , año 1995 Pág. 377

<sup>5</sup> Real academia Española Diccionario de lengua española vigésima edición Pág.239



## 2.2 IMPORTANCIA DEL SECTOR SERVICIOS

La prestación de servicios es una actividad muy importante de la economía de todo un país, dentro de ella se distinguen tres sectores:

- \* Primario
- \* Secundario
- \* Terciario

Este último es el dedicado al servicio, las características de este sector son:

- \* La prestación de un servicio
- \* Satisfacer necesidades
- \* Forma parte importante del Producto Nacional.

## 2.3 TIPOS DE SERVICIOS

- a) *Trasportes*
- b) *Turismo*
- c) *Instituciones financieras*
- d) *Servicios públicos*
- e) *Comunicaciones*
- f) *Energía*
- g) *Agua*
- h) *Servicios privados varios como:***
  - **Asesorías**
  - **Diversos contables, jurídicos administrativos**
  - **Promoción y ventas**
  - **Agencias y publicidad**



## - Estacionamientos

*i) Educación*

*j) Salud*

*k) Finanzas*

### **2.4 SERVICIOS DE ESTACIONAMIENTOS EN EL DF Y ÁREA METROPOLITANA.**

En una ciudad como la nuestra, tan transitada y habiendo miles de vehículos es necesario que existan lugares para estacionar automóviles, lugares que se han convertido en negocios rentables dentro del DF y área metropolitana, y que tiene un gran mercado. El servicio de estacionamientos surge como necesidad para las personas que lo requirieran, ya que empezaba a faltar espacio así como lugares seguros (para no ser robados los vehículos).

El servicio de estacionamientos ha ido creciendo en los últimos veinte años en relación a la demanda y a la explosión del número de automóviles de nuestro país. Específicamente el aumento de vehículos en las grandes ciudades como el DF. y su área metropolitana, han creado una gran necesidad por espacios en donde estacionar sus automóviles. Espacios que se han ubicado en lugares tales como: Centros comerciales, Hoteles, Restaurantes, Parques entre otros.

Algunas empresas que han identificado esta necesidad han creado lugares que se dedican a dar tales servicios en este momento(en los últimos años recientes 1990 al 2004) se han ido consolidando como grandes empresas, ya que hoy en día tienen una gran demanda y se han convertido en generadora de empleos, sus servicios incluyen acomode y renta: de espacio, valet parking, así como el, de pensiones por día y también renta de locales para eventos locales para eventos especiales.



A continuación se presentan datos realizados por el INEGI en el año 1994 y 1998 por que son los más recientes encontrados censos sobre la industria y servicios ya que este estudio se realiza cada cinco años.

Los datos obtenidos se muestran en la siguiente tabla:

Año	Establecimientos	Personal ocupado	Remuneraciones netas	Activos Fijos	Formación Bruta	Ingresos	Insumos
1994	934	3'957	\$50675.30	118'720.00	49'172.00	267'64.50	22'861.00
1998	1'193	4'856	\$221083.00	278'032.00	111'03.00	570'426.00	109'365.50

Al analizar esta tabla podemos decir que se incrementa y que necesita mayor número de personal así como genera mayores ingresos. Lo que nos hace concluir que el servicio de estacionamientos en los últimos años es importante para el servicio de los clientes así como para el personal que labora en estos. Ya que las empresas dedicadas a este giro cada vez cuentan con más gente y sus ingresos van aumentando.

Hoy en día estos establecimientos empiezan a ser empresas que generan una fuente de empleo importante que va desde gente de mantenimiento, chóferes, cajeros, boleteros, hasta jefes de área, encargados de estacionamiento, administradores y contadores entre otros.

Además de que son fuente de ingreso como podemos observar en los datos anteriores por eso es de vital importancia que ella cuenten con los medios administrativos y la herramienta para poder competir hoy en día y seguir creciendo.

Sus características esenciales son:

- 1. Son fuente de empleo.**
- 2. Son fuente de ingresos.**
- 3. Y cada año crecen por ser un servicio fácil de dar relacionado con el servicio del parque vehicular.**



### 3. Capitulo Caso Practico

#### 3.1 Antecedentes

Fundada en el año de 1950 nace con el nombre " Empresa de Estacionamientos Mexicana S.A. de C.V ", su propietario el Sr. Pedro Oropeza Gallegos teniendo la visión de crear un servicio de estacionamientos con el fin o darle un apoyo a todos los que lo requirieran en base a pensiones.

Teniendo en la actualidad mas de 1000 empleados en diversos concretamente en ciudades de la Estados de la Republica como son : Torreón, Cd Juárez, Acapulco, Guadalajara, Toluca, Querétaro, Veracruz , y el DF y área metropolitana , sus trabajadores van desde cajeros , boleteros , auxiliares , encargados , contadores , secretarias, supervisores etc.

Contando con diversos departamentos: Nominas, almacén, reclutamiento y selección de personal, contabilidad, auditores internos, diseño, sistemas, entre otros para lograr un mejor servicio.

La mayoría de nuestros estacionamientos se encuentran en diversos centros comerciales como son : Sambors, SAM'S Club, Walmart, y otros más.

Además el corporativo " Empresa de Estacionamientos Mexicana S.A de C.V" cuenta con otras empresas para mejora su imagen y mantenerse en el mercado como son: Estacionamientos Nacionales de Lavado ( ENL), Seguridad Y Vigilancia Mexicana (SVM), EQPQ( se dedicar a l mantenimiento de la maquinas de los boletos y venta de estas en otros estacionamientos).

#### 3.2 Definición del problema

A pesar de su crecimiento le empresa tiene problemas tales como:

- Aunque es una empresa con un historial de varios años, la misma no tiene una planeación a futuro, aunque sus ingresos son altos aproximadamente en el año 2002 tuvo una utilidad de 9'645,436.18 y descontando el 10% de PTU y del ISR seria una utilidad neta de 5'304,989.91.
- Falta de comunicación entre los departamentos.
- Dar una mayor identificación de la relación empresa – trabajador, ya que hay un índice de rotación de personal elevado.



- La mayoría de los empleados desconoce los objetivos de la empresa, de sus departamento, e inclusive de propio puesto.
- Falta de responsabilidad en los diversos departamentos, lo cual origina una mayor carga de trabajo.

### 3.3 Hipótesis

Por la problemática anterior parece ser que hay necesidad de ordenamientos escritos:

“Si se utilizan manuales administrativos en esta empresa los rendimientos de productividad y competitividad de sus empleados mejorarían”.

### 3.4 Investigación

Para comprobar la hipótesis se realizo una investigación por medio de un cuestionario y se aplico a los jefes de cada área así como a empleados.

Para eso se elaboraron dos cuestionarios y así poder obtener la información necesaria para la elaboración de los manuales administrativos. Los cuales son los siguientes:

CUESTIONARIO N. 1 Para jefes

1.¿PUESTO QUE OCUPA? ¿ \_\_\_\_\_ ?

2.¿CUANTOS SUBORDINADOS TIENE A CARGO? \_\_\_\_\_

3.¿QUE RESPONSABILIDADES DA A SUS SUBORDINADOS?

---



---

4.¿QUÉ	FUNCIONES	REALIZA	UD?
--------	-----------	---------	-----

---



---



---



5. ¿HAY INFORMES Y DE QUE TRATAN LOS INFORMES?

---

---

6. ¿HAY MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA?

¿SI POR QUE, NO POR QUE?

---

---

7. ¿SABE SI HAY ALGUNO DENTRO DE LA EMPRESA?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ CUAL \_\_\_\_\_

8. ¿HAY JUNTAS PARA SABER AVANCES SOBRE LOS OBJETIVOS A CONSEGUIR?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ NO SABE \_\_\_\_\_

9. ¿HAY POLÍTICAS INTERNAS EN SU DEPARTAMENTO? SI O NO AL MENOS DIGA TRES?

---

---

10. ¿QUE TANTA COMUNICACIÓN HAY ENTRE CADA DEPARTAMENTO?

MUCHA \_\_\_\_\_, POCA \_\_\_\_\_ REGULAR \_\_\_\_\_ NADA \_\_\_\_\_

11. ¿QUE PROPUESTA DARÍA PARA MEJORAR SU DEPARTAMENTO?

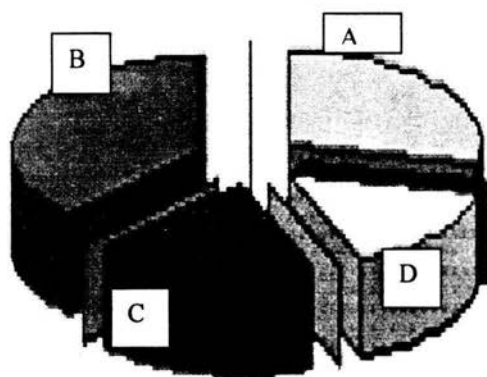
---

12. ¿CUAL ES SEGÚN UD SERIA EL MAYOR PROBLEMA EN SU DEPARTAMENTO?



13. ¿ESTÁN CLAROS PARA UD SUS DEBERES LABORALES?

2. ¿ Cuantos subordinados tiene a cargo?

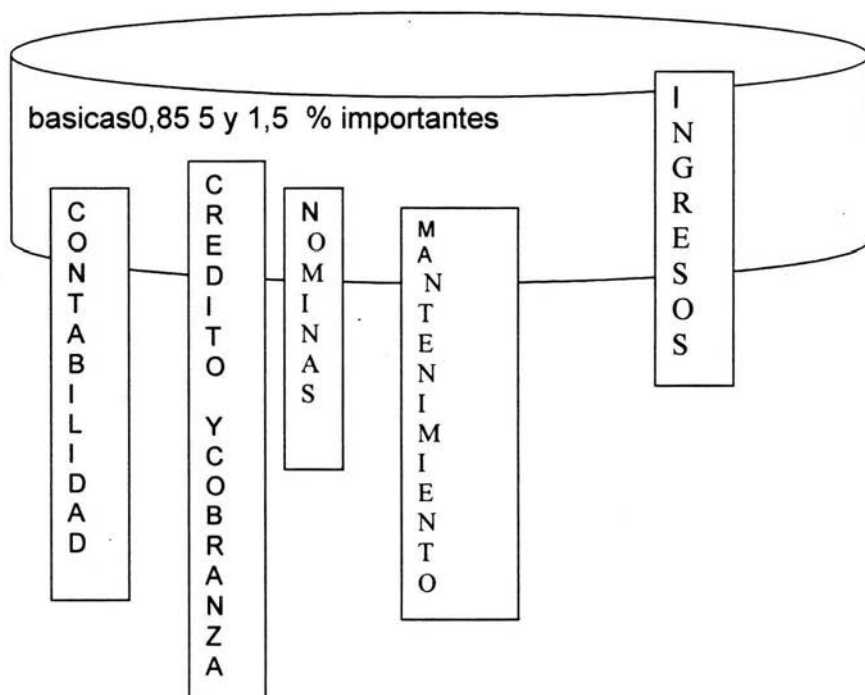
- A) Contabilidad tiene 20%
- B) Mantenimiento un 35%
- C) Credito 25%
- D) Nominas 20%





### 3,¿ Que Responsabilidades da a su subordinados?

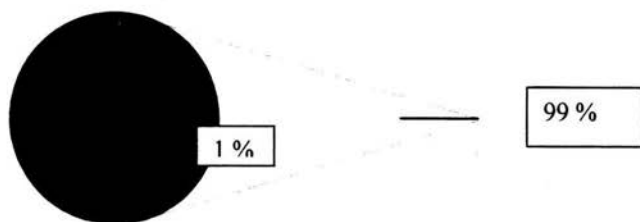
¿ Basicas o importantes?



La clasificación es básicas e importantes de las cuales :  
La mayoría son responsabilidades básicas a sus subordinados siendo un 85% y de otras más que se consideran importantes en un 15 %



## 5,¿ Hay informes y de que tratan?

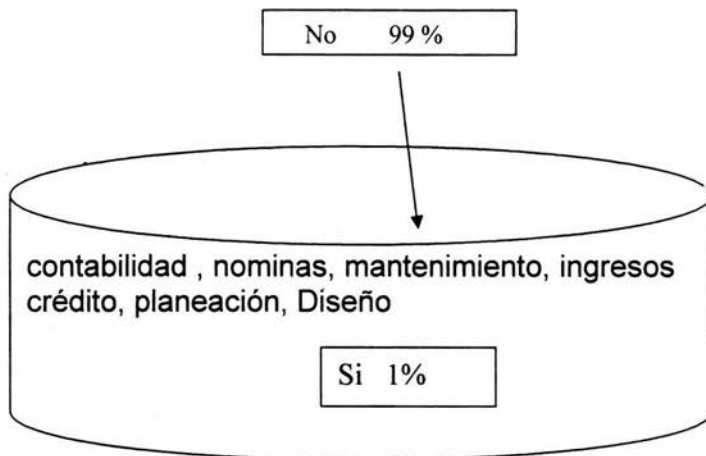


La mayoría dijo que solo hace informes muy relativos y solo en caso que se los pidan.  
El porcentaje es de 99% de que no se realizan informes reales para juntas y un 1% de informes relativos .



6, ¿ Hay manuales administrativos en la empresa?

¿Si o no ?

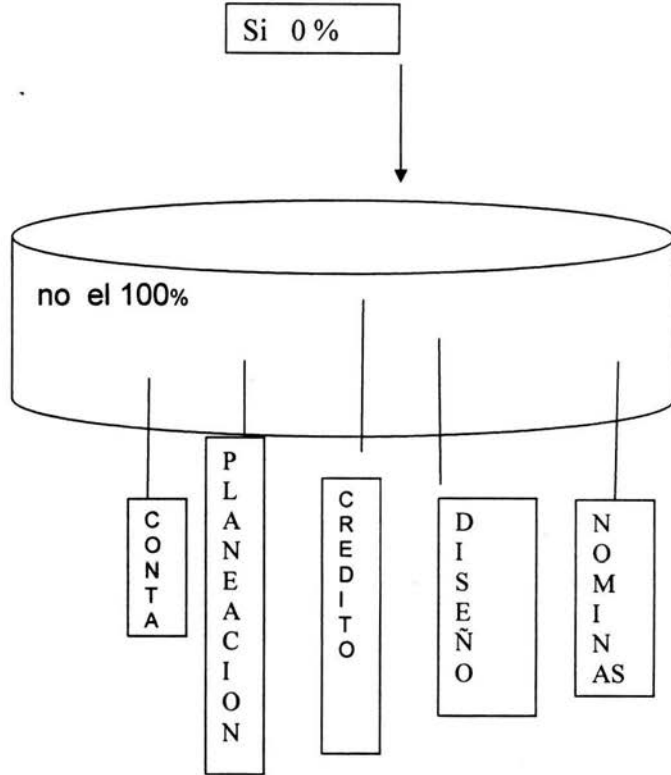


contabilidad, nominas, mantenimiento, ingresos, crédito, planeación, diseño el 99 % dijo que no había y solo un 1% dijo que son solo bosquejos, de un manual



### 8¿,Hay juntas para saber los avances de los

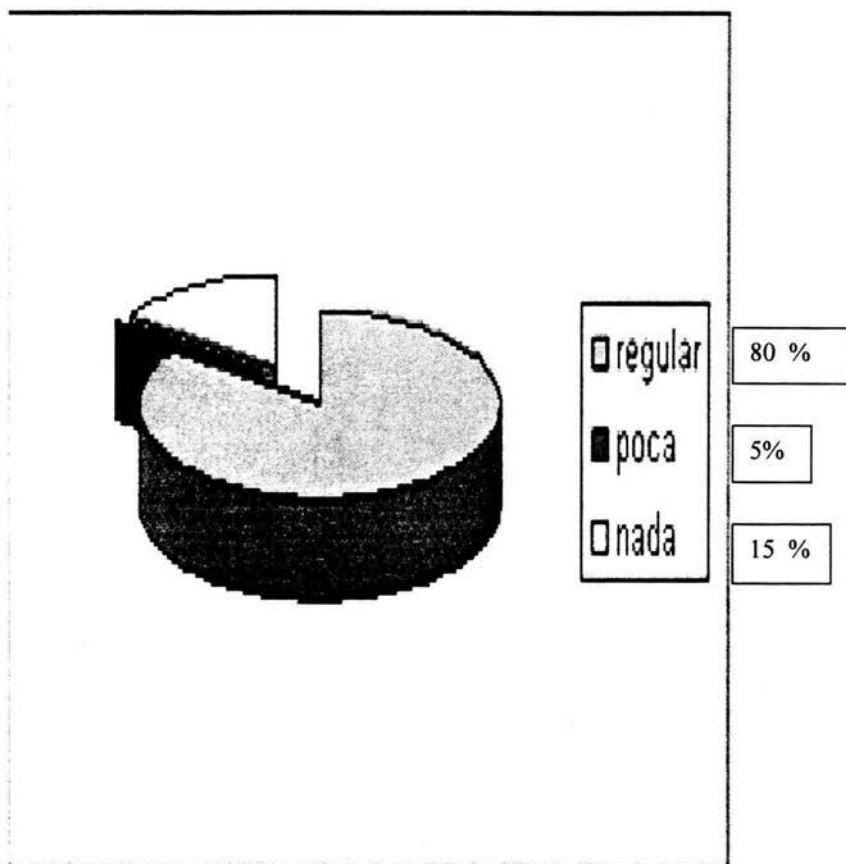
objetivos ? Si o no



La mayoría dijo que no se hacen juntas para saber los avances de los objetivos a cumplir. Con un 100% todos los departamentos contestaron. Que no



### 10,¿ Que tanta comunicación hay entre departamentos?



La mayoría dijo que es regular que va de un 80% y un poca de otro 5 % que hay comunicación entre departamentos y otro 15 % que nada.



CUESTIONARIO 2 ( Empleados)

1.¿ EN QUE DEPARTAMENTO LABORAS? \_\_\_\_\_

2.¿ QUE FUNCIONES REALIZAS DENTRO DE TU DEPARTAMENTO?

---

---

3.¿ CUANTO TE TARDAS EN CADA FUNCION A REALIZAR? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

4.¿PODRIAS BREVEMENTE DESCRIBIR COMO REALIZAR CADA ACTIVIDAD? \_\_\_\_\_

---

---

5.¿QUE RELACION TIENES CON OTROS DEPARTAMENTOS? \_\_\_\_\_

---

---

6.¿ LE HAS PROPUESTO ALGO A TU JEFE INMEDIATO PARA MEJORAR LAS FUNCIONES A REALIZAR? SI O NO COMO QUE

---

---



7.¿COMO ES PARA TI EL AMBIENTE DE TRABAJO ?

---

---

---

---

8.¿ EN TU TRABAJO RECIBES APOYO DELOS JEFES?

---

---

---

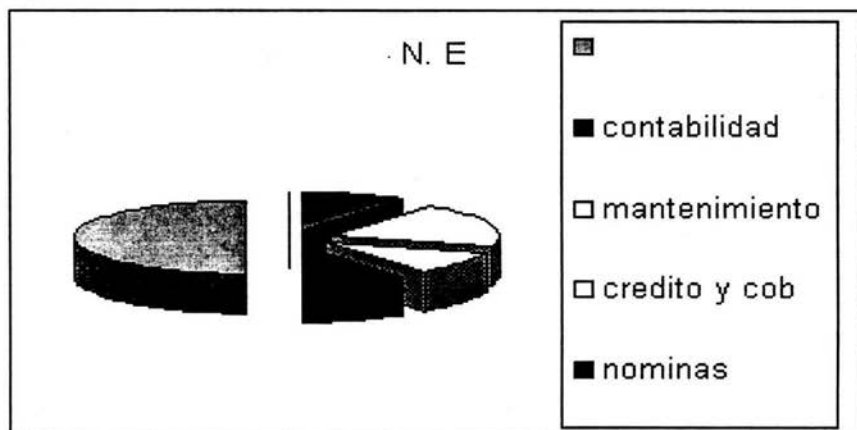
---

9.¿ HACEN CASO ATUS SUGERENCIAS ?

---

---

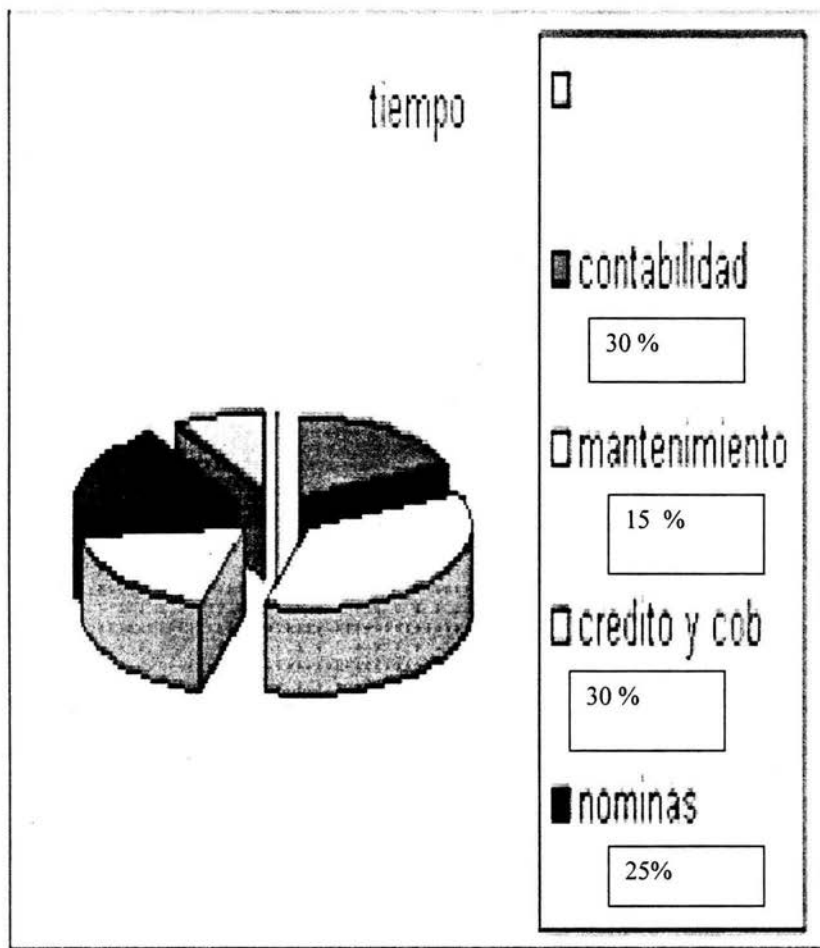
1,¿ En que departamento laboras?



Es de contabilidad el 15% mantenimiento 20% Crédito, el 15% Nominas y el mayor con 50 % los estacionamientos o mas bien el número de empleados que se tomaron para realizar la muestra



### 3¿Cuanto te tardas en cada función a realizar?



El tiempo aproximada en las áreas como son: crédito y contabilidad se tardan de una media hora a una hora y los operativos como son los valet u otro se tardan entre 20 minutos a una hora.





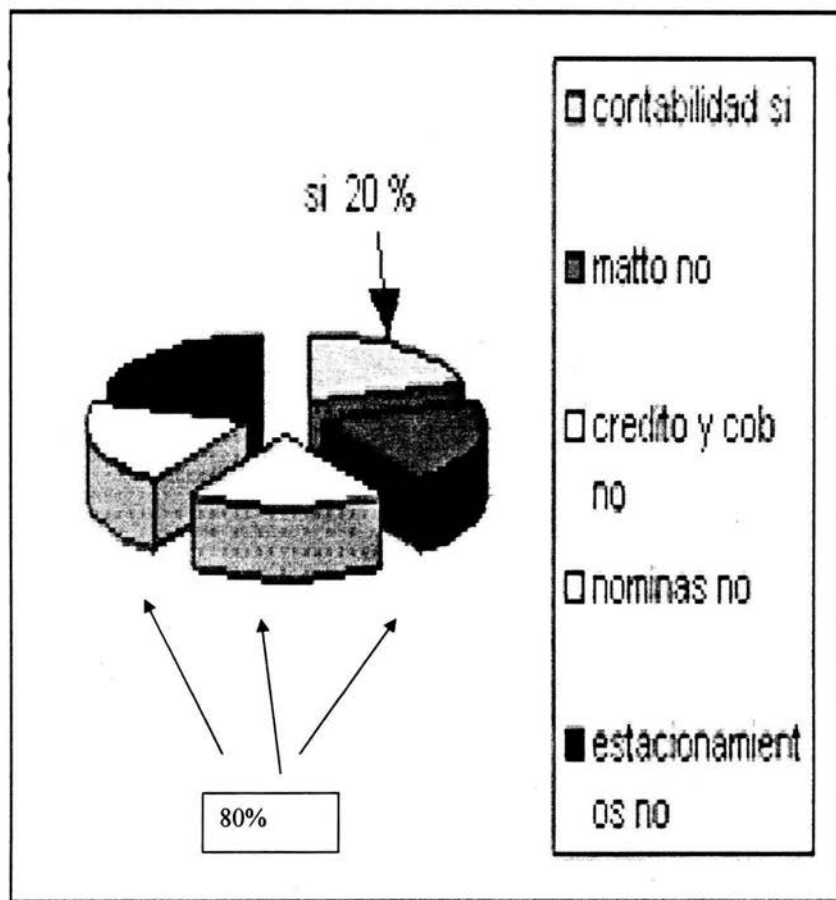
### 5,¿ Que relación tienes con otros departamentos?



La mayoría de empleados tiene una relación aproximadamente de 5 a 25 % Que significa una comunicación normal el único departamento es contabilidad con el 35 % por tener una comunicación con estos y otros departamentos



### 6, ¿Les has propuesto algo a tu jefe inmediato?



La mayoría dijo que el porcentaje es de un 80% que no le ha propuesto nada a su jefe inmediato en la mayoría de los empleados y solo un 20% que si.



Además de poder realizar pláticas informales con mis compañeros de trabajo así como la observación misma de los problemas mas comunes dentro de la organización.

Así como realizar un análisis interno realizado por medio de un cuadro realizado , tomando en cuenta las fuerzas y sus debilidades de esta empresa:

### FORMATO PARA REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO

DEPTO.	NUMERO EMPLEADOS	JEFE DIRECTO	OBSERVACIONES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
CONTABILIDAD	9	REYES ACUÑA	REG. ING Y EGRESOS, Y RELIZACION DE IMPUESTOS Y FACTURACION	INFORMACIÓN VERAZ Y CLARA	ACUMULACIÓN DEL TRABAJO , YA QUE LOS PROBLEMAS DE OTROS DEPARTAMENTOS , LOS RESUELVE CONTABILIDAD, POR EJEMPLO, LAS NOMINAS .
CREDITOY COBRANZA	5	BOYSO ARRIAGA LETICIA	REPORTES INGRESOS Y COBROS	RELACIÓN CON CLIENTES OPORTUNA	FALTA DE COBROS
PERSONAL	6	HORTENSIA H.	REALIZACIÓN DE NOMINAS, ETC.	PAGO NOMINA OPORTUNA	DEMASIADAS DIF. DE SUELDOS, ASI COMO DEMASIADOS FINIQUITOS
MANTENIMIENTO	12	CESAR ROCHA ASCOSTA	MANTENIMIENTO EN ESTACIONAMIENTOS Y DEPARTAMENTOS	REALIZACIÓN EFICIENTE DE SU TRABAJO	LENTITUD EN REALIZACIÓN DE TRABAJOS



INGRESOS	NINGUNO	MARY SANCHEZ	REALIZA DEPURACION Y MOVIMIENTOS DE CLIENTES	REALIZACIONDE INGRESOS EFICIENTES	MAYOR COORDINACION CON CONTABILIDAD
PLANEACION	NINGUNO	GUILERMO RECIO	REZALICION DE APERTURA Y PLANEACION DE ESTACIONAMIENTOS	ELABORACION DE BUENA PARA ABRIR ESTACIONAMIENTOS	FALTA MAYOR EFECTIVIDAD PARA GANAR MERCADO
DISEÑO	NINGUNO	EDGAR CODESAL	DISEÑO DE CARTELES CON EL LOGO Y LETREROS.	REALIZACION DE EFICAZ DE LETREROS Y CARTELES	NECESITA PEDIR OPINION SI QUIERE REALIZAR UN CAMBIO DE IMAGEN O LOGO MAS CREATIVO.
ALMACEN	NINGUNO	ALFREDO CASILLAS	REALIZACION DE ENTRADAS Y SALIDAS DE MATERIALES	REALIZACION EFICAZ Y EFECTIVA DE ENTRADAS Y SALIDAS	FALTA DE UNA AUDITORIA EN EL INVENTARIO FISICO

Al analizar cada una de las deficiencias( Acumulación de trabajo, falta de cobros, falta de efectividad, falta de una de una auditoria en el inventario) de cada área fue notorio que se necesitaba los siguientes medios como son: cuestionarios y una forma de analizar para poder comprobar la hipótesis y además para poder recolectar información necesaria para el manual y dar pie a poder iniciarlo.

Por lo tanto observamos gracias a los cuestionarios la falta de apoyo a los empleados así como la falta de juntas par saber de los avances reales de los objetivos de cada departamento, entre otras fallas.

Por medio de los cuestionario complemente con los datos que contaba en las platicas informales así como poder saber que seria de utilidad un manual de organizaciones así como un manual de políticas, y el análisis ayudo para poder simplificar y concretar ideas.



## **3.5 Propuesta de manual**



Empresa de Estacionamientos Mexicana S.A. de C.V.



Manual de organización

# Manual de Organización

Responsable

Autorizó

fecha del manual

hoja número:

1



Empresa de Estacionamientos Mexicana S.A de C.,V



Manual de organización

Índice Página

Introducción

A) OBJETIVO DEL MANUAL..... 3

B) AMBITO DE APLICACIÓN..... 3

C) COMO USAR EL MANUAL..... 3

Misión..... 4

Visión..... 4

Valores..... 4

Objetivos Generales..... 5

Políticas Generales..... 5

Antecedentes..... 6

Base Legal..... 7

Organigrama..... 8

Directorio..... 9, 10

Funciones..... 11 a la 37

Glosario de términos..... 37, 38

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 2



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V			
Manual de Organización	Introducción		
<b>INTRODUCCIÓN</b>			
<b>A) OBJETIVO DEL MANUAL</b>			
<p>El manual de organización se elaboró por la necesidad de tener un documento el cual contenga las premisas necesarias para mejorar los siguientes puntos:</p>			
<ul style="list-style-type: none"><li>a) Perdida de tiempos y movimientos en las actividades rutinarias de cada área.</li><li>b) Mayor eficiencia en el desempeño de actividades rutinarias .</li><li>c) Y como introducción al empleado de nuevo ingreso.</li></ul>			
<p>El documento se elaboró a principios de agosto del 2003 y se terminó de realizar previa investigación el día 15 de diciembre del 2003, se recomienda un plazo mínimo de 6 meses y máximo de un año o en otros plazos intermedios para su revisión y actualización.</p>			
<b>B) AMBITO DE APLICACIÓN</b>			
<p>Este documento contiene básicamente una introducción de lo que es la empresa y sirve para que lo utilice quien lo requiera o el personal que lo necesite en todo momento y en cualquier área departamental.</p>			
<p>Nota: este es un proyecto el cual está en marcha para a su autorización.</p>			
<b>C) COMO USAR EL MANUAL</b>			
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ El manual contiene un índice donde básicamente se puede apoyar el usuario para conocer los puntos que requiera conocer.</li><li>➤ El manual contiene una introducción donde se explica brevemente su utilización además de dar a conocer la misión , visión , objetivos y políticas.</li><li>➤ Para mayor facilidad el manual contiene un formato el cual tiene el nombre de cada parte del manual y están marcados las páginas.</li><li>➤ En dado caso de que el usuario requiera de la orientación, podrá solicitarlo a su jefe de su departamento o en dicho caso el del asesor que realizo el manual.</li><li>➤ En dado caso de una duda en alguna palabra pasar al glosario de términos</li></ul>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja numero: 3






Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V			
Manual de Organización	Introducción		
<p>➤ Misión</p> <p><b>“ Ser un empresa de estacionamientos la cual de un mayor y mejor servicio día con día, para ser competitivo y lograr ser mejor que nuestra competencia”</b></p>			
<p>➤ Visión</p> <p><b>“ Ser en un lapso de 10 años la mejor empresa de estacionamientos y obtener, el mayor mercado posible en esos años.”</b></p>			
<p>➤ Valores</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Dar <b><u>un Servicio</u></b> de excelencia y buen trato para todos nuestros clientes</li><li>✓ <b><u>Calidad</u></b>, en nuestro servicio, al atender a los clientes tanto internos como externos.</li><li>✓ <b><u>Atención</u></b>, agradable por parte de nuestro personal a todos los clientes tanto Internos como externos.</li><li>✓ <b><u>Coordinación</u></b> por parte de nuestro personal para solucionar cualquier problema.</li><li>✓ Dar una <b><u>ambiente cordial</u></b> a nuestros clientes y a su vez a nuestro empleados.</li></ul>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 4



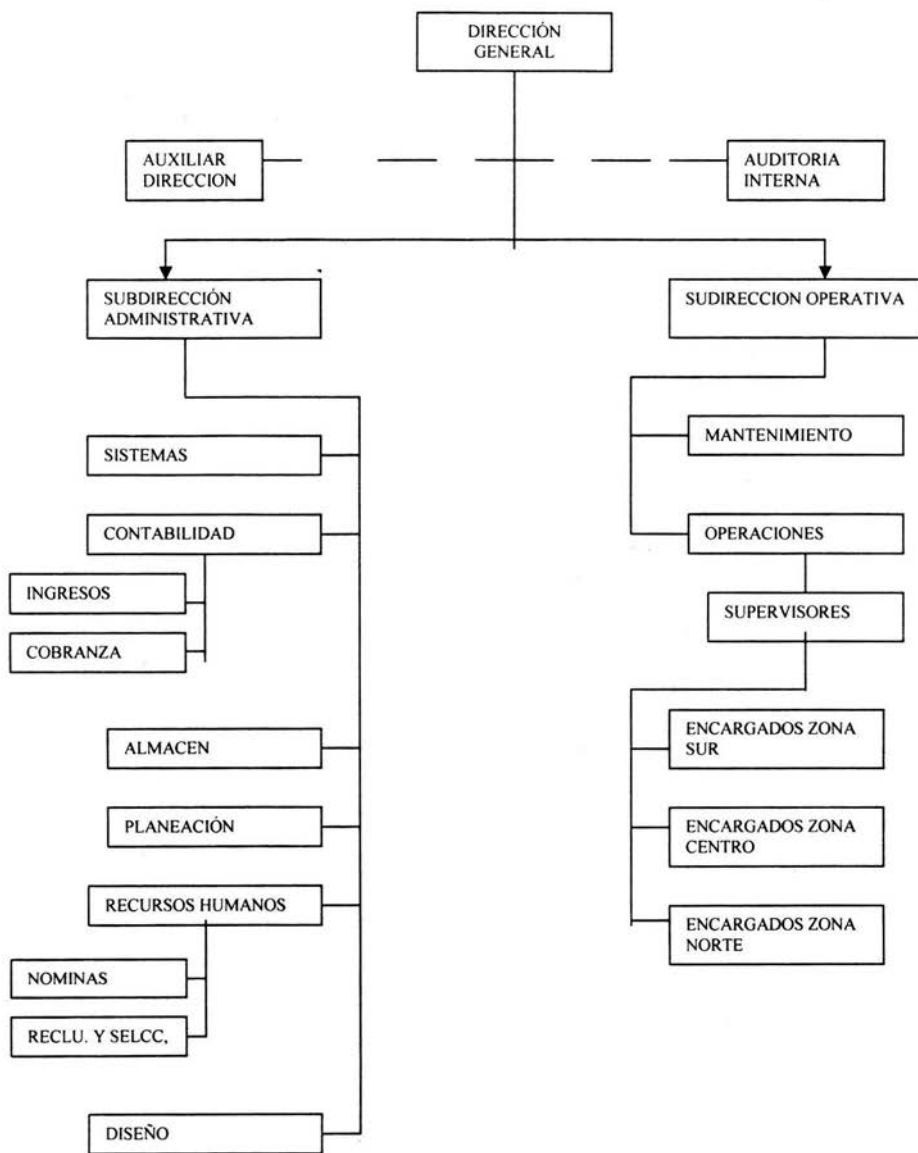
Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V			
Manual de Organización	Introducción		
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b><u>Objetivos Generales</u></b></li><li>➤ La realización de actividades a corto plazo de planear y construir nuevos estacionamientos o conseguir nuevos terrenos para ello, en diversos lugares de México.</li><li>➤ Dar mayor cúmulo de activos a nuestra empresa en caso de ser necesarios.</li><li>➤ Dar un mayor Servicio a clientes tanto pensionados como eventuales y buscar clientes potenciales.</li><li>➤ Realizar una investigación para saber sobre nuestros competidores.</li><li>➤ Poder modificar la ideología de nuestro personal por medio de la capacitación continua.</li><li>➤ Realizar eventualmente juntas periódicas para saber si nuestros objetivos se han cumplido.</li><li>➤ Verificar y supervisar los objetivos de corto y mediano plazo.</li><li>➤ Modificar nuestra imagen, empezando con nuestros mismos empleados.</li><li>➤ <b><u>Políticas generales</u></b></li><li>➤ Coordinar los esfuerzos de todos los departamentos para mejorar cualquier condición.</li><li>➤ Realizando juntas podremos observar y verificar los avances y podremos tomar decisiones sobre cualquier problema.</li><li>➤ Comprar sólo los activos necesarios para mejorar la empresa.</li><li>➤ Realizar una supervisión mas periódica a los estacionamientos.</li><li>➤ Realizar una auditoria periódica a los departamentos para saber si llegan sus propias metas.</li><li>➤ Conocer las expectativas de la competencia, así podremos competir mejor y mejorar nuestras debilidades.</li><li>➤ Dándole una inducción mas elevada al personal para que se identificara con la empresa.</li><li>➤ Mejorar una imagen, hacerla sólida entre los departamentos y mejorar la comunicación entre estos.</li><li>➤ Capacitar periódicamente al personal que lo requiera .</li></ul>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 5



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V			
Manual de Organización	Antecedentes		
<p>Fundada en el año 1950 nace con el nombre " Empresa de Estacionamientos Mexicana S.A. de C.V ", su propietario el Sr. Pedro Oropeza Gallegos teniendo la visión de crear un servicio de estacionamientos con el fin o darle un apoyo a todos los que lo requirieran en base a pensiones.</p> <p>Teniendo en al actualidad mas de 1000 empleados en diversos concretamente en ciudades de la Estados de la Republica como son : Torreón, Cd Juárez, Acapulco, Guadalajara, Toluca, Querétaro, Veracruz , y el DF y área metropolitana , sus trabajadores van desde cajeros , boleteros , auxiliares , encargados , contadores , secretarias, supervisores etc.</p> <p>Contando con diversos departamentos: Nominas, almacén, reclutamiento y selección de personal, contabilidad, auditores internos, diseño, sistemas, entre otros para lograr un mejor servicio.</p> <p>La mayoría de nuestros estacionamientos se encuentran en diversos centros comerciales como son : Sambors, SAM'S Club, Walmart, y otros más.</p> <p>Además el corporativo " Empresa de Estacionamientos Mexicana S.A de C.V" cuenta con otras empresas para mejora su imaginen y mantenerse en el mercado como son: Estacionamientos Nacionales de Lavado ( ENL), Seguridad Y Vigilancia Mexicana (SVM), EQPQ( se dedicar a l mantenimiento de la maquinas de los boletos y venta de estas en otros estacionamientos).</p>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 6



Empresa Estacionamientos Mexicana de S.A de C.V			
Manual de Organización	Base Legal		
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ La Constitución siendo la ley suprema que nos rige en el Apartado A.</li> <li>➤ La Ley Federal en su artículos al salario , la jornada de trabajo entre otros.</li> <li>➤ La Ley de Sociedades Mercantiles en sus artículos 87 hasta el 90 donde se habla sobre la constitución de una sociedad anónima.</li> <li>➤ La ley de IMSS( Instituto Mexicano del Seguro Social) que habla sobre el dar de alta al patrón y a los mismos empleados.</li> <li>➤ Y otras leyes supletorias.</li></ul>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 7



ORGANIGRAMA DE LA “ EMPRESA DE ESTACIONAMIENTO MEXICANA S. A. DE C. V. “



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Directorio

S.a

***Directorio*****Director General**

Sr. Pedro Oropeza Gallegos

**Subdirector Administrativo**

Ing. Julián Oropeza Calderón

**Subdirector Operativo**

Ing. Pedro Oropeza Calderón

**Audidores Internos**

Sr. Moisés Tenorio Almazán

Sr., Guillermo Rayosa Salas

**Auxiliar de Dirección General**

Sra. Maria del Carmen Oliveros García

**Departamento de Contabilidad**

L.C. Reyes Acuña López

**Departamento de Almacén**

Sr. Alfredo Rocha Acosta

**Departamento de Crédito y Cobranza**

Sra. Leticia Boyso Sánchez

**Departamento de Ingresos**

Sra. Maria Sánchez Flores

Responsable

Autorizo

Fecha del manual

hoja numero: 9



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V

Directorio

Manual de Organización



**Departamento de Nominas**

Sra. Hortensia Lagos Olmedo

**Departamento de Reclutamiento**

L.A Guillermo Vázquez López

**Departamento de Diseño**

Sr. Edgar Mariano Codesal Ramos;

**Departamento de Operaciones**

L. R. I. Raúl Ortega Sáenz

**Encargado de Guadalajara**

L.C . Luis Sánchez Mata

**Encargado de Cd. Juárez**

Sr. Horacio Castro López

**Encargado de Acapulco**

Sr. David Orozco Serratos

**Encargado de Veracruz**

Sr. Ismeldo Cruz Osorio

**Encargado de Tijuana**

Sr. Martín Ávila Camacho

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 10



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

Índice	Hoja
1. Dirección General.....	12
a) Auxiliar de Dirección.....	13
2. Subdirección Administrativa.....	14
3. Subdirección Operativa.....	15
4. Auditores Internos.....	16
5. Departamento de Operaciones.....	17
a) Supervisores.....	18
b)Secretaria.....	19
6. Departamento de diseño.....	20
7. Departamento de sistemas.....	21
8. Departamento de contabilidad.....	22
a) Auxiliares contables.....	23
9. Departamento de ingresos.....	24
a) Auxiliares Administrativos.....	25
10. Departamento de Crédito y Cobranzas.....	26
11. Departamento de Almacén.....	27
12. Departamento de Planeación.....	28
13. Departamento de recursos Humanos.....	29
14. Departamento de Reclutamiento y Selección.....	30
a) Auxiliares de reclutamiento selección.....	31
15. Departamento de personal.....	32
a) Auxiliares de personal.....	33
16. Departamento de Mantenimiento.....	34
a)Ayudantes.....	35
17. Encargados de Estacionamientos.....	36
a) Cajeros y/o Boleteros.....	37
b) Valet Parking.....	37

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 11





Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V

Directorio

Manual de Organización

1. Dirección general

- Representar a la empresa ante las autoridades y organizaciones públicas y privadas.
- Determinar los lineamientos generales y la orientación de las políticas de la organización, de acuerdo a los planes y programas establecidos.
- Establecer políticas, objetivos y metas.
- Coordinar, verificar, planear y analizar los gastos e instalación de otros estacionamientos.
- Establecer los lineamientos que aseguren la buena administración de los recursos materiales, técnicos y humanos que permitan el cumplir con los objetivos.
- Verificar y analizar los logros del período.
- Autorizar los aumentos salarios de la empresa.
- Verificar y analizar los informes eventuales de diferentes áreas.
- Autorizar el aumento de activos de la empresa, y realizar convenios con proveedores y clientes.
- Dirigir y coordinar los esfuerzos de todos los departamentos.
- Llevar un orden de los objetivos a conseguir en el transcurso del año.
- Llevar acabo la planeación de estacionamientos.
- Es el encargado de dar la aprobación para cualquier mejora o alguna renovación interna o externa como puede ser, manuales administrativos entre otros.
- Establecer y mantener los canales de comunicación internos y externos.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 12



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V

Funciones

Manual de Organización

## a) Auxiliar de la Dirección general

- Distribuir a las diferentes áreas de la empresa, las instrucciones y acuerdos establecidos por la dirección general.
- Vigilar el buen cumplimiento de las disposiciones de la dirección general, así mismo representar a la dirección cuando sea necesario.
- Revisar, la documentación que sea enviada o recibida de clientes, proveedores y todas aquellas instituciones públicas y privadas.
- Controlar la caja chica.
- Controlar la agenda de compromisos más importantes.
- Organizar, realizar y supervisar los eventos para la compañía en Días festivos o más importantes.
- Recopilar la información de todas las áreas.
- Realizar los informes para juntas o asambleas.
- Notificar a diversos departamentos el día y hora de asambleas.
- Realizar informes y reportes al término de las juntas.
- Controlar los gastos administrativos como papelería entre otros.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 13



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

## 2. Subdirección Administración

- Controlar los gastos en diferentes estacionamientos.
- Controlar los ingresos en diversos estacionamientos.
- Llevar un control de gastos y ingresos de los diversos debidamente preparado por contabilidad o en su caso del departamento correspondiente.
- Verificar y análisis de diferentes áreas.
- Fijar las metas a corto plazo.
- Comprar los activos y diversos.
- Realizar informe de avances a la dirección general.
- Autorizar y controlar los permisos a los subordinados.
- Autorizar los prestamos de trabajadores

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 14



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

### 3. Subdirección Operativa

- Coordinar los departamentos de operaciones.
- Fijar las metas con el departamento de operaciones.
- Verificar los análisis del área de operaciones.
- Supervisar Reportes de estacionamientos y efectuar visitas esporádicas a los estacionamientos según sea necesario.
- Autorizar la compra de activos en estacionamientos.
- Fijar las metas a corto plazo.
- Comprar los activos y diversos para estacionamientos.
- Realizar los informes cada vez que haya juntas.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 15



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

#### 4. auditores internos

- Revisar los gastos e ingresos en reportes.
- Supervisar estacionamientos en algunas ocasiones.
- Verificar y comprobar las condiciones de los estacionamientos.
- Levantar actas en caso de alguna infracción por fraude o robo
- Realizar informes a la dirección general.
- Revisar y Supervisar los controles internos en cualquier departamento.
- Inspeccionar periódicamente mensualmente cada departamento.
- Realizar el informe de cualquier tipo de problemática de cada departamento tanto a jefes de área así como a la dirección general.
- Realizar propuestas para mejorar fallas en departamentos, así como tomar medidas preventivas.
- Revisar los boletos en estacionamientos

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 16



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V

Funciones

Manual de Organización

### 5. Jefe de Operaciones

- Coordinar a los supervisores de cada área.
- Responsabilidad de inspeccionar el funcionamiento de los estacionamientos.
- Dar informes continuos a la dirección general.
- Revisar y supervisar los gastos e ingresos de estacionamientos.
- Resolver cualquier tipo de contingencia que se presente como puede ser la falta de personal.
- Supervisar estacionamientos en algunas ocasiones.
- Realizar informes periódicos o en caso de que alguno de los departamentos tales el caso de contabilidad e ingresos los requieran.
- Revisar y controlar el buen funcionamiento de los estacionamientos.
- Controlar y tomar medidas preventivas para el mejor desarrollo de estacionamientos como es el caso de los depósitos en cada estacionamiento.
- Realizar los informes para las juntas.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 17



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

a) Supervisores

- Revisar los reportes de ingreso que estén completos diariamente.
- Coordinar a los encargados de cada estacionamiento.
- Ayudar en caso de que falte personal a algún estacionamiento.
- Capacitar a los encargados y subordinados para mejorar el funcionamiento del estacionamiento.
- Levantar actas en caso de alguna infracción por fraude o robo.
- Realizar informes a la jefatura de operaciones.
- Revisar los ingresos y egresos.
- Llevar un control de gastos e ingresos de caja chica en cada estacionamiento.
- Realizar los pagos de las nominas a los trabajadores en los estacionamientos.
- Llevar el control del personal para darlo de alta y baja en la empresa como son: valets parking, boleteros y cajeros.
- Llevar, controlar y distribuir la ropa y útiles necesarios para cada estacionamiento.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 18



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

b) Secretaria

- Controlar la asistencia de cada estacionamiento y distribuirlo al departamento que lo requiera.
- Controlar la facturación de clientes.
- Realizar los informes periódicos y distribuirlo a las diferentes áreas.
- Revisar la papelería que provenga de los estacionamientos.
- Capturar en paquetería de la facturación elaborada.
- Llevar el control de las prestaciones en premios, bonos, etc., de cada empleado de cada estacionamiento, e informar de los mismos a nóminas para su captura.
- Llevar una agenda para el control de cada estacionamiento.
- Realizar los informes de su jefe inmediato necesarios para la juntas.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 19





Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Directorio

Manual de Organización

## 6. Departamento de Diseño

### Encargado

- Realizar el logotipo de la empresa en diversos carteles.
- Elaborar la propaganda y publicidad para la empresa.
- Controlar y elaborar los logotipos y letreros de los estacionamientos
- Dar un informe a la subdirección operativa.
- Realizar análisis de mercadotecnia periódicos.
- Proponer nueva imagen para la empresa cuando sea necesario.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 20



Empresa Estacionamientos Mexicana de S.A de C.V



Funciones

Manual de Organización

### 7. Departamento de Sistemas Computacionales:

- Inventariar los sistemas computacionales como son: Control de Computadora personales y dispositivos periféricos.
- Llevar un control del software instalado en cada sistema computacional.
- Instalar las redes y revisión del servidor de la empresa.
- Configurar las maquinas.
- Dar mantenimiento de la red, servidor y Pc's en caso de requerirlas.
- Realizar las adquisiciones comprar de Pc's, paquetería y otros accesorios periféricos para la computadoras.
- Realizar las cotizaciones para revisión y autorización para la compra de cualquier accesorio o Pc's para la empresa.
- Realizar el informe a la Subdirección Administrativa

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 21



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Funciones

Manual de Organización

#### 8. Departamento de Contabilidad.

- Relación con encargados foráneos y locales.
- Realizar la facturación.
- Controlar a las empresas.
- Dirigir a otros departamentos como son personal, cobranzas e ingresos.
- Realización de contratos de arrendamiento.
- Realizar actividades de elaboración de Estados Financieros.
- Realizar los cálculos para los impuestos locales y foráneos.
- Realizar el cálculo de rentas.
- Revisar los gastos viáticos de los foráneos.
- Revisar y controlar las declaraciones anuales y mensuales.
- Realizar los informes a la subdirección administrativa así como el informe para juntas.


Responsable

Autorizó

Fecha del manual

hoja número: 22



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V	
Manual de Organización	Funciones

a) Auxiliares Contables.

- Revisar y controlar los gastos así como registros contables de pólizas de ingresos y egresos y diario.


a) Elaborar las pólizas de ingresos por medio de reportes que se requieren al departamento de ingresos.

b) Revisar las nominas en caso de algunas diferencias, se requerirá aclaraciones con personal.

- Depurar las cuentas como son acreedores y otras cuentas.
- Realizar las conciliaciones bancarias y sus ajustes como son las comisiones entre otros registros contables.
- Archivar documentación de los gastos entre otros.
- Auxiliar al contador en casos de declaraciones anuales y provisionales.
- Ayudar para llenar las cédulas para las auditorias externas para el dictamen del ejercicio.
- Realizar pagos de impuestos federales y estatales.

Responsable	Autorizo	Fecha del manual	Hoja número: 23
-------------	----------	------------------	-----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V	
Manual de Organización	

### 9. Departamento de Ingresos

- Controlar los ingresos.
- Controlar y revisar el boletaje emitido y realizar el arqueo de los mismos y la comparación con los ingresos obtenidos.
- Controlar los tarjetones (pensiones).
- Controlar los gastos y registrarlos en los reportes.
- Realizar los informes a otras áreas (como son dirección general, contabilidad, operaciones y cobranzas).
- Elaborar los informes para las juntas.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 24
-------------	----------	------------------	-----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

a) Auxiliares Administrativos

- Realizar los reportes de ingresos.
- Realizar una lista de funcionarios y empleados.
- Revisar los boletos de cada estacionamiento para su envío cada vez que se necesite.
- Controlar y revisar los gastos en los reportes de ingresos.
- Consultar con el departamento de operaciones en caso de ser necesario para la resolución de los problemas en los estacionamientos.


Responsable

Autorizo

Fecha del manual

Hoja número: 25



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V		
Manual de Organización	Funciones	

#### 10. Departamento de Crédito y Cobranzas

##### Encargado

- Realizar la relación de facturación por cobrar.
- Depurar los clientes.
- Depurar las cuentas de bancos.
- Contabilizar ingresos (clientes contra bancos) en base a las fichas de depósito enviadas por los reportes de ingreso.
- Realizar los informes a contabilidad y departamento de operaciones para cualquier aclaración con los depósitos para llevar el control de la cobranza.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 26
-------------	----------	------------------	-----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

## 11. Departamento de Almacén

- Realizar las cotizaciones para compras de materiales e insumos.
- Comprar directamente con proveedores.
- Realizar relaciones publicas con proveedores y supervisores.
- Controlar y registrar las entradas y salidas de materiales e insumos en medios electrónicos y electromagnéticos.
- Suministrar al personal los materiales e insumos que requieran.
- Realizar los inventarios físicos periódicos.
- Realizar el informe para las juntas a realizar.

Responsable


Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 27





Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V	
Manual de Organización	

## 12. Departamento de planeación

### Encargado

- Analizar el mercado lógico para futuros estacionamientos.
- Realizar el estudio para los planos para los estacionamientos nuevos.
- Elaborar los planos.
- Realizar la relación con contratistas para la construcción de estacionamientos.
- Realizar los concursos con personas físicas y/o morales, del sector público y/o privado para adquirir espacios para futuros estacionamientos.
- Realizar convenios con personas físicas y/o morales, del sector público y/o privado de los terrenos elegidos para estacionamientos.
- Informar a la dirección general.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 28
-------------	----------	------------------	-----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

### 13. Departamento de Recursos Humanos

#### Encargado

- Realizar estudios para la definición de perfiles de puestos (como son cajeros, supervisores, encargados y auxiliares administrativos).
- Valuación y evaluación de puestos.
- Realizar la evaluación trimestral por cada área de cada puesto.
- Realizar la capacitación de cajeros y valet parking par el buen trato sobre el cliente.
- Coordinar a los departamentos de personal y selección.
- Supervisar los informes de los departamentos de personal para mandarlos ala dirección general.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 29



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

#### 14. Departamento de Reclutamiento y Selección

Encargado

- Realizar el informe para juntas, el cual contendrá el número de personas contratadas en el periodo así como las bajas y el análisis de motivos.
- Realizar una evaluación trimestral por cada área de cada puesto.
- Llevar una lista de las fuentes externas como son el periódico y bolsas de trabajo.
- Realizar la selección de puestos claves como son supervisores, encargados etc.
- Realizar el reporte de vacantes selecciones a la dirección general.
- Realizar la base de datos para futuras selecciones.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 30



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V	
Manual de Organización	Funciones

a) Auxiliar de Reclutamiento y Selección

- Realizar las convocatorias para los puestos necesarios.
- Entrevistar a los candidatos de diferentes puestos.
- Realizar los exámenes psicométricos a los candidatos según el puesto solicitado.
- Revisar y cotejar la documentación entregada por los postulantes a los puestos solicitados, como es solicitud de empleo y currículum.
- Revisar y analizar los exámenes psicométricos presentados por los postulantes a los puestos requeridos.
- Aprobar a los candidatos adecuados a cada departamento, según el o los puestos solicitados.
- Realizar la comunicación con aquellos solicitantes para las entrevistas finales con el jefe de área.
- Contratar al personal.
- Realizar una base de datos de la gente contratada para control y manejo.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 31
-------------	----------	------------------	-----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

## 15. Departamento de Nóminas

### Encargado

- Realizar las nóminas locales y foráneas.
- Elaborar los pagos IMSS, INFONAVIT, SAR y RCV.
- Elaborar los finiquitos.
- Realizar los cálculos de diferencias ante el IMSS.
- Revisar y aprobar las nóminas a pagar.
- Controlar al personal por medio de la asistencia
- Atender a subordinados.
- Realizar los informes periódicos al departamento de contabilidad.
- Capacitar y adiestrar al personal del departamento para poder delegar las diferentes funciones a realizar como por ejemplo:
  - Realización de finiquitos y diferencias en el IMSS.


Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 32



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V		
Manual de Organización	Funciones	

a) Auxiliares de Nóminas

- Realizar las cartas por renuncia.
- Capturar las nóminas de foráneos
- Ayudar en el control de personal ( asistencia)
- Realizar la captura en altas, bajas y modificaciones de alta en el IMSS.
- Controlar el archivo de personal ( documentación)
- Ayudar en dar recibos de nómina
- Controlar los pagos de IMSS tanto foráneos como locales.
- Realizar los finiquitos y realizar las diferencias en el IMSS.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 33
-------------	----------	------------------	-----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Funciones

### 15. Departamento de Mantenimiento

Encargado

- Adquirir las refacciones de los materiales para mejoras en los estacionamientos que se requieran remodelaciones y/o mantenimiento.
- Coordinar los tiempos, materiales e insumos y recursos auxiliares del departamento, para las mejoras y/o remodelaciones según las necesidades de cada uno de los estacionamientos.
- Realizar informes a la subdirección de operaciones antes, durante y al término de cada trabajo.
- Comprobar mediante notas y facturas los pagos de los gastos de las refacciones, materiales e insumos utilizados en cada trabajo al departamento de contabilidad.
- Realizar los pagos mediante cheques elaborados por el departamento correspondiente de los materiales, refacciones e insumos, a utilizarse en cada trabajo.
- Conformar los perfiles correspondientes al departamento para elegir al personal idóneo.
- Y realizar el informe para las juntas periódicas.


Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 34



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V			
Manual de Organización	Funciones		
A) Ayudantes de mantenimiento			
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Auxiliar en los estacionamientos así como en áreas administrativas.</li><li>➤ Dar mantenimiento y compostura de las maquinarias, herramientas y accesorios de cada estacionamiento.</li><li>➤ Remodelar y/o mantenimiento de los estacionamientos.</li><li>➤ Dar composturas mobiliario y equipo.</li><li>➤ Dar mantenimiento en todas las áreas como son: eléctrica, carpintería y/o de remodelación de oficinas y estacionamientos.</li><li>➤ Realizar informes por cada trabajo realizado a su jefe inmediato.</li></ul>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 35





Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V

Funciones



Manual de Organización

## 16. Encargados de Estacionamientos

- Coordinar y revisar a su personal para el tratamiento de clientes.
- Revisar que los ingresos y gastos concuerden con el reporte diario.
- Realizar los pagos a empleados de los estacionamientos el día que corresponda.
- Llevar controles sobre los depósitos de los ingresos y hacerlos llegar al departamento que le corresponda.
- Revisar el fondo fijo de caja y el arqueo de la misma de forma diaria por turno.
- Motivar a los empleados para mejorar su desempeño, actitudes y aptitudes.
- Supervisar el boletaje emitido de pensiones y clientes usuarios del público en general, que concuerden con la relación del cajero, diario y oportuno.
- Revisar para que no existan faltantes de efectivo, materiales, insumos, herramientas, maquinaria y accesorios.
- Llevar un control sobre la asistencia del personal diario.
- Llevar un control sobre los premios, bonos e incentivos al personal.
- Llevar un control de bajas de personal.
- Realizar un reporte continuo a supervisores.
- Dar el informe sobre los avances en la construcción de estacionamientos para las juntas a realizar.
- Capacitar a los empleados periódicamente para evitar robos y asaltos


Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 36



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V			
Manual de Organización		Funciones	
a) Cajeros / boleteros			
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dar atención al cliente por medio del buen trato.</li><li>➤ Revizar los boletos que vaya bien la numeración</li><li>➤ Realizar el arqueo de caja.</li><li>➤ Llevar un registro de los ingresos que llevan en el día.</li><li>➤ Guardar el dinero en una caja blindada.</li></ul>			
b) Valet parking			
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Dar un buen trato al cliente.</li><li>➤ Conducir con precaución los autos.</li><li>➤ Revisar si los autos no están golpeados.</li><li>➤ Dar ticket de entrada y salida.</li></ul>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 37



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Organización

Glosario

“A”

Acción.- División del trabajo administrativo.

Actividad.- Uno o más acciones afines y sucesivas que forman parte de un procedimiento, ejecutado por una misma persona, o una misma unidad administrativa.

Administración.- Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano, coordinando la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales.

Análisis.- Examen amplio de los hechos complejos para distinguir sus partes constitutivas, la relación recíproca de ellas y al relación de cada parte con el todo.

Asesoría.-Es la información técnica especializada.

“C”

Control.- Proceso cuyo objetivo es producir resultados que permiten evaluar en al ejecución.

Coordinación.- Proceso por medio del cual se integran y ajustan las diferentes acciones que se realizan los organismos públicos o personas, a fin de cumplir con las funciones asignadas en al elaboración y ejecución de los programas.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 38



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V			
Manual de Organización		Glosario	
<p>“E”</p> <p>Eficacia.- Relación que existe entre la capacidad de realización y los resultados obtenidos.</p> <p>Eficiencia.- Relación que existe entre el esfuerzo y el resultado o bien entre el costo y el valor obtenido.</p> <p>“G”</p> <p>Guía.- Documento que contiene la metodología y la información esencial para dirigir u orientar la elaboración de diversos tipos de documentos administrativos.</p> <p>“I”</p> <p>Implantar.- Establecer mejoras administrativas y técnicas que permitan, optimar el desarrollo integral de una organización .</p> <p>Investigación documental.- Técnica de recopilación de datos que consiste en la selección y análisis de documentos, que contengan información relativa al objetivo de investigación.</p> <p>“J”</p> <p>Jerarquía.- Relación de subordinación que existe entre las personas que trabajan en una institución así como entre los organismos que la componen.</p> <p>“L”</p> <p>Lineamiento.- Directriz o norma que establece los límites dentro de los cuales han de realizarse las actividades así como las características generales.</p> <p>“M”</p> <p>Manual de Organización.- Documento administrativo que contiene información detallada referente a los antecedentes, la legislación, las atribuciones y las funciones de un organismo.</p>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 39



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Políticas

# Manual de Políticas

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 1




Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V		
Manual de Politicas	Índice	

Índice	Página
Índice.....	2
Introducción .....	3
Objetivos del manual.....	3
Alcance.....	3
Como usar el manual.....	3
<b>Declaración de políticas por departamentos</b>	
A) Dirección General.....	4
B) Contabilidad.....	5
C) Crédito y Cobranza.....	6
D) Diseño.....	7
E) Planeación.....	8
F) Nominas.....	9
G) Mantenimiento.....	10
H) Ingresos.....	11
I) Recursos humanos.....	12
J) Reclutamiento y Selección.....	13
K) Operaciones.....	14
L) Auditores Internos.....	15

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 2
-------------	----------	------------------	----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V	
Manual de Políticas	

### Introducción

- Objetivo del manual .

El fin del manual es ser una guía el cual contenga brevemente las acciones a realizar por cada departamento.

- Alcance

El presente manual abarca a varios departamentos como son los siguientes para poder comprender y tomar decisiones acorto plazo:

- ✓ Dirección General.
- ✓ Contabilidad.
- ✓ Crédito y Cobranzas.
- ✓ Almacén.
- ✓ Planeación.
- ✓ Mantenimiento.
- ✓ Encargados.

- Revisiones y recomendaciones

Se recomienda que en caso de que algún usuario del manual no la entienda, pueda comunicarla con su jefe de área o a su vez con el asesor de dicho manual, para que se le explique lo mejor posible.

Se recomienda que se revise periódicamente de acuerdo a los objetivos a corto plazo o cada vez que se le requiera.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 3
-------------	----------	------------------	----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Politicas

Declaración de  
Políticas

#### A) Dirección General

- ✓ Planear las decisiones a tomar sobre los estacionamientos de nuevo ingreso.
- ✓ Revisar Informes de las juntas de cada área para saber avances a corto plazo.
- ✓ Comprar sólo los activos necesarios para la empresa.
- ✓ Revisar los planes y proyectos para la realización de estacionamientos para un mejor flujo de información y dar la autorización mas pronto.
- ✓ Realizar reuniones con los clientes para mejorar la relación con ellos.
- ✓ Coordinar los esfuerzos de todos los departamentos para evitar fallas de cualquier índole.
- ✓ Realizar a tiempo las nuevas políticas internas.
- ✓ Revisar nuevos proyectos para la mejora de la organización.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 4





Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V		
Manual de Políticas	Declaración de Políticas	

B) Contabilidad

- ✓ Planear con anticipación los informes para las juntas a realizar.
- ✓ Realizar los pagos de impuestos locales y estatales con anticipación para evitar cualquier costo.
- ✓ Coordinación con otros departamentos para mejorar la información sobre los ingresos y egresos.
- ✓ Coordinación con los subordinados para tener la información a tiempo para las auditorias.
- ✓ Colaborar con mayor eficiencia y comunicación con otros departamentos.
- ✓ Supervisar cualquier error de registro de ingresos o gasto para poder avisar a los encargados.
- ✓ Seguir capacitando al personal en varios aspectos contables, fiscales, de nomina entre otros.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 5
-------------	----------	------------------	----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V

Manual de Políticas

Declaración de  
Políticas

### C) Crédito y cobranzas

- ✓ Realización de cobros a tiempo.
  
- ✓ Dar la información a tiempo a otros departamentos para su registro.
  
- ✓ Requerir a los supervisores y encargados del estacionamiento la información de los gastos e ingresos (vía reportes).
  
- ✓ Dar los créditos no mayor de 10 a 15 días hábiles.
  
- ✓ Presentar a tiempo los avances a la dirección.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 6



Empresa Estacionamientos Mexicana de S.A de C.V



Manual de Políticas

Declaración de Políticas

#### D) Diseño

- ✓ Mantener actualizado los carteles de los estacionamientos.
- ✓ Realizar o mantener una buena comunicación con los demás departamentos.
- ✓ Diseñar nuevas formas para mejorar la calidad de letreros y carteles.
- ✓ Tener siempre en orden los materiales para los carteles.


Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 7



Empresa Estacionamientos Mexicana de S.A de C.V			
Manual de Políticas	Declaración de Políticas		
<p>E) Planeación</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Realizar a tiempo los informes para comunicar avances a la dirección general.</li><li>✓ Realizar las investigaciones oportunas para la construcción de estacionamientos.</li><li>✓ Diseñar los procedimientos correctos para pedir la licencia de un estacionamiento ante las autoridades respectivas.</li><li>✓ Elaborar los proyectos a tiempo para su autorización.</li><li>✓ Realizar el costeo de los proyectos para saber realmente el costo de un estacionamiento nuevo.</li></ul>			
Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 8



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V		
Manual de Politicas	Declaración de Políticas	

F) Nóminas

- ✓ Realizar las nóminas quincenales lo mas pronto posible.
- ✓ Capacitar al personal para llegar a delegar responsabilidades.
- ✓ Tener una comunicación abierta y eficaz con otros departamentos.
- ✓ Dar la información requerida lo más a tiempo posible.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 9
-------------	----------	------------------	----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Políticas

Declaración de Políticas

### G) Mantenimiento

- ✓ Diseñar con anticipación los programas de mantenimiento preventivo.
- ✓ Operar rápidamente en casos de mantenimiento correctivo.
- ✓ Dar un mantenimiento de calidad y sin fallas.
- ✓ Trabajar en orden en los estacionamientos al dar mantenimiento.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 10



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V

Manual de Políticas

Declaración de  
Políticas



#### H) Ingresos

- ✓ Buscar que los recursos financieros se ocupen en forma productiva.
- ✓ Cuidar que los registros financieros sean de acuerdo a un sistema seleccionado.
- ✓ Controlar los ingresos llamados “ Pensiones” para evitar pérdida de dinero.
- ✓ Tener una buena comunicación con otros departamentos.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 11



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V

Manual de Politicas

Declaración de  
Políticas

### I) Recursos humanos

- ✓ Pedir a tiempo los requerimientos sobre el personal a buscar .
- ✓ Realizar adecuados de programación de capacitación.
- ✓ Desarrollar nuevas actividades de motivación para mejorar la calidad de los recursos humanos.
- ✓ Trabajar en equipo para lograr los objetivos.
- ✓ Coordinar los departamentos de personal y selección.

Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 12





Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V



Manual de Políticas

Declaración de  
Políticas

#### J) Reclutamiento y Selección

- ✓ Mantener contacto con fuentes de reclutamiento locales.
- ✓ Buscar productividad en el uso de los recursos propios.
- ✓ Elegir siempre al candidato más idóneo, dependiendo del perfil del puesto y las evaluaciones que se le han hecho al candidato.
- ✓ Siempre y dar una breve inducción al personal nuevo.


Responsable

Autorizó

Fecha del manual

Hoja número: 13



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V		
Manual de Politicas	Declaración de Políticas	

K) Operaciones

- ✓ Solucionar cualquier problema a tiempo en los estacionamientos.
- ✓ Capacitar a los encargados para mejorar el rendimientos de los operarios.
- ✓ Coordinar a los departamento de supervisores y mantenimiento para solucionar problemas lo mas pronto posible.
- ✓ Realizar programas de supervisión para evitar fallas.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 14
-------------	----------	------------------	-----------------



Empresa Estacionamientos Mexicana de S,A de C.V		
Manual de Políticas	Declaración de Políticas	

L) Auditores Internos

- ✓ Buscar las herramientas idóneas.
- ✓ Programar adecuadamente cada auditoria.
- ✓ Dar informes a tiempo.
- ✓ Auditar con eficiencia el mayor número de estacionamientos.
- ✓ Y tener una comunicación con los departamentos a auditar.
- ✓ Realizar un programa de auditorias internas.

Responsable	Autorizó	Fecha del manual	Hoja número: 15
-------------	----------	------------------	-----------------



## Conclusión

Hoy en día una Organización para poder ser mas competitiva debe realizar cierta metodología en el manejo de sus recursos, se dice entonces que la Administración debe:

- Evaluar a la empresa como estructura
- Evaluarse internamente ( o sea por departamento)
- Evaluar a su personal
- Y Evaluar a su competencia.

Para esto podemos usar ciertas herramientas administrativas, entre estas tenemos a los manuales administrativos, los cuales se basan en, las estrategias a usar, los objetivos a lograr, las necesidades y cargas de trabajo de cada puesto.

Los manuales administración nos sirven como el documento idóneo para la operación de una estructura organizacional y contribuir a su mejoramiento.

Por ultimo podemos aclarar que la empresa donde se realizó la investigación podría incrementar eficiencia en sus condiciones como son:

- Identificar claramente sus objetivos
- Mejorar su rotación de personal
- Minimizar tiempos
- Evitar robos
- Lograr mayores controles en la supervisión

Y darle con ello mejor funcionamientos a la misma organización para poder competir ventajosamente en su medio.

Para poder realizar esto se necesitó de un trabajo de investigación, de recopilación y análisis, mediante una encuesta, para lo cual se elaboraron dos cuestionarios, uno para jefes y otro para empleados de los cuales se recolectó la información necesaria, encontrándose



que existe la necesidad de emplear los manuales administrativos que son necesarios para mejorar el funcionamiento de la organización, además de realizar un análisis interno.

Con esto se puede proponer lo siguiente: para el mejoramiento de los estacionamientos debe darse mayor capacitación a los empleados, lo cual generara un mejor uso de los recursos.

Así como darle al departamento de “Auditoria Interna” mayor autoridad en los otros departamentos, para poder revisar y supervisar controles internos de cada departamento y haya un menor índice de problemas.

Por ejemplo algunos casos claros serian evitar robos o asaltos en los diversos estacionamientos, ya que hay algunos de ellos que en periodos mensuales sufren este tipo de contingencias que van desde los 5'000.00 pesos hasta los 30'000.00 pesos, estos podrían evitarse si se capacitara correctamente a los cajeros además de tener un manual para el manejo de efectivo- caja , en dispositivos de seguridad

Otro problema que se resolvería seria darle una mayor autoridad a los auditores internos y así poder hallar problemas de control interno y resolverlos evitando perdidas de algunos depósitos que a veces no mandan bien los encargados así como llegara problemas tanto operativos como administrativos.

Y por lo consiguiente y para poder evitar ciertos problemas y después de haber analizado la información obtenida ayudándome de la fuentes necesarias como son: observación , platicas informales, cuestionarios y análisis pude proponer lo anterior, así quedando por confirmado que el Manual de Organización y Manual de políticas es necesario y de vital importancia en la empresa donde se realizó la investigación.

Las aportaciones es dar una técnica de análisis interno para tener una herramienta eficaz y poder obtener mejor información.

Así la mayor aportación es la propuesta del uso los Manuales ante este tipo de negocio para mejorar algunas deficiencias por ejemplo se hace necesario:

1. Realizar Manuales Administrativos breves y explícitos y fáciles de entender.
2. Capacitar en cada uno de los departamentos necesarios, al personal para poder delegar más responsabilidades.



3. Crear una Visión, Misión y valores para toda la empresa y en particular al personal.

Para que se lleve a cabo se propuso a la empresa, capacitar al personal continuamente para mejorar y que el personal tenga menor pérdida de tiempos así como capacitarlo para que no haya tantos robos en los estacionamientos dándoles capacitación a los cajeros.

Por lo tanto podemos decir que nuestra hipótesis se comprobó y esta propuesta puede ser tomada en cuenta en cualquier empresa de servicios y es posible que logre su objetivo el cual es dar mayores rendimientos.

“Aquí en este trabajo se da utilidad que el uso de la administración proporciona a las empresas y particularmente empresas de servicios como la que se menciona en este caso”.



## Bibliografía

Diccionario de Economía

Academia Española

Editorial LAAA julio 1997

“ Fascículo I Administración”

publicado por Colegio de bachilleres ,México DF, Enero 1999

“ Estrategias, El cambio en la proyección “

Corona Funes José, Editorial\_ SICCO, México DF ,edición 2003

“Organización de Empresas”

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín, Editorial MacGraw- Hill, México DF, edición 2000

“ Manuales Administrativos “

Franklin Fincowsky Enrique Benjamín , Editado por la UNAM año 2000

“ Fundamentos de administración “

Hernández y Rodríguez Interamericana, tercera reimpresión año 1998

“ Introducción a la Administración de Sistemas”

Rodríguez Valencia Joaquín , Editorial ECASA , México DF. cuarta reimpresión 2000

” Fundamentos de administración “

Münich Galindo Lourdes y García Martínez José , editorial Trillas, segunda reimpresión 1997

“ Mercadotecnia”

Mercado H. Salvador\_Editorial. Trillas, México DF año 1995