



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLÁN

DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO
COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN Y
CONTROL INTERNO PARA UN CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN DE DULCES, BEBIDAS Y
PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN
P R E S E N T A :
NORMA EDITH LOZANO BECERRIL

ASESOR: M.C.E. CELIA RODRÍGUEZ CHÁVEZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2005

m. 340465



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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

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

_____ Diseño de un manual administrativo como medio de comunicación
_____ y control interno para un centro de distribución de dulces, -
_____ bebidas y productos alimenticios.
que presenta la pasante: Norma Edith Lozano Becerril
con número de cuenta: 40008221-3 para obtener el título de :
_____ Licenciada en Administración

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

A T E N T A M E N T E
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 24 de Noviembre de 2004

PRESIDENTE	MCE. Celia Rodríguez Chávez	
VOCAL	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
SECRETARIO	MCE. Ma. del Carmen Pérez Castillo	
PRIMER SUPLENTE	L.D. Xóchitl Muñoz García	
SEGUNDO SUPLENTE	L.A. Sergio Ortega Campos	

AGRADECIMIENTOS

A Dios

*Te agradezco señor el haberme brindado
la fortaleza y capacidad, que me dieron
la oportunidad de llegar hasta aquí
permíteme seguir adelante y por favor
guía mi camino en todo momento.*

*A mis padres
Lupita y Reynaldo*

*Les estoy muy agradecida
por estar conmigo en todo momento,
apoyándome y brindándome confianza
y aliento para seguir adelante.
Agradezco su comprensión e interés en
mí, sus preocupaciones y sacrificios.
Los quiero mucho.*

*A mi asesora
M.C.E. Celia Rodríguez Chávez*

*Por dedicarme parte de su tiempo
y apoyarme incondicionalmente en
éste proyecto, por transmitirme sus
conocimientos, por su sencillez y
preocupación por sus alumnos.
Quiero decirle que es un ejemplo a
seguir.
Gracias.*

*A la Universidad Nacional
Autónoma de México*

*Por abrirme sus puertas y permitirme
formar parte de ella, la represento
con orgullo y con la certeza de pertenecer
a una excelente institución.*

*Al Jurado
L.A. Teresa Cruz Sánchez
M.C.E. Ma. Del Carmen Pérez Castillo
L.D. Xóchitl Muñoz García
L.A. Sergio Ortega Campos*

*Por dedicar tiempo para la revisión de
mi trabajo, por su asesoría y comentarios
referentes al mismo, también por contar con su
presencia en un de los momento más importantes
de mi vida.*

Al Lic. Felipe Muñoz Trincado.

*Por brindarme la oportunidad
de desarrollar éste proyecto en
sus instalaciones.*

*Así como la colaboración del
personal por su cooperación
para poder elaborar el caso
práctico.*

DEDICATORIAS

*A mis hermanos
Haide y Omar*

*Por brindarme su apoyo,
quiero decirles que son una
parte muy importante en mi vida,
y estoy orgullosa de ustedes,
estoy segura que en poco tiempo
ustedes culminarán con éxito sus
estudios profesionales.*

A mis Abuelitos

*Por su confianza,
por tener la dicha de contar con
Ustedes y por que siempre se han
Preocupado por mi .*

A mis Tíos, Primos y Sobrinos.

*Por que siempre han estado con
nosotros incondicionalmente, por
su apoyo y confianza, así como
por transmitirme sus experiencias .*

Gracias.

A mis Amigos

*Diana, Erika, Jessica, Ma. Luisa,
Vanessa, Paola, Silvia, Ayde, Javier,
Santiago, Hidilberto, Noemí, Paty,
Celia, Monica, , Erika A., Ángeles,
Carolina, Elizabeth, Bety, Tamara,
Jaime, Andrés, Ana Rosa, Jhon,
Carlos, Ivette, Emmanuel, Blanca.*

*Por brindarme su amistad, y apoyo,
por todas las experiencias que tuvimos,
por fortalecer esos lazos que
construimos mientras realizamos nuestra
formación académica.
Saben que cuentan conmigo en todo momento.*

Gracias.

A mis Profesores

*Por habernos transmitido sus
conocimientos y experiencia, por
pasar parte de su tiempo en el aula,
por su paciencia y profesionalismo.*

Norma Edith Lozano Becerril

ÍNDICE

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	i
OBJETIVO GENERAL	ii
OBJETIVO ESPECÍFICO	iii
HIPÓTESIS	iv
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN, FACTOR FUNDAMENTAL EN LA SOCIEDAD PARA EL LOGRO DE UN FIN COMÚN.

1.1	Concepto de organizaciones.	4
1.2	Recursos que integran la organización.	6
1.2.1	Recursos humanos.	7
1.2.2	Recursos financieros.	8
1.2.3	Recursos materiales.	9
1.2.4	Recursos técnicos.	10
1.2.5	Información.	11
1.3	Objetivos de las organizaciones.	12
1.3.1	Económicos.	13
1.3.2	Sociales.	13
1.3.3	Servicio.	14
1.3.4	Técnicos.	14
1.4	Clasificación de las organizaciones.	14
1.5	Áreas de actividad en la organización.	25
1.6	La división del Trabajo, como base para el buen funcionamiento de la organización.	35
1.7	Cultura organizacional.	37
1.8	La comunicación como factor de cambio.	38

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN COMO INSTRUMENTO ESENCIAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES.

2.1	Concepto de Administración.	41
2.2	Características de la administración.	43
2.3	Importancia de la administración.	44
2.4	Proceso administrativo como herramienta de la Administración.	44
2.4.1	Previsión.	47
2.4.2	Planeación.	53
2.4.3	Organización.	62
2.4.4	Integración.	68
2.4.5	Dirección.	73
2.4.6	Control.	79

CAPÍTULO III

LOS MANUALES COMO HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA ORGANIZACIÓN.

3.1	Antecedentes de los manuales.	82
3.2	Concepto de manual.	83
3.3	Objetivos de los manuales.	84
3.4	Los manuales administrativos en las pequeñas y medianas empresas.	85
3.5	Planeación y Elaboración de manuales.	85
3.6	Proceso de elaboración.	89
3.7	Formato general de los manuales administrativos.	93
3.8	Clasificación de los manuales.	94
3.8.1	Manuales de organización.	99
3.8.2	Manuales de procedimientos.	105
3.8.3	Manuales de políticas.	112
3.8.4	Manuales por función específica.	116
3.8.5	Manual del empleado o de bienvenida.	118
3.8.6	Manual de manuales.	119
3.9	Proceso de actualización.	121
3.10	Ventajas y desventajas de los manuales administrativos.	122
3.11	Instrumento para el cambio y guía para el mejoramiento continuo.	123

CAPÍTULO IV

EL CONTROL Y LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTO IMPORTANTE PARA LA EVALUACIÓN Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE TODO PROYECTO.

4.1	Concepto de control interno.	127
4.2	Importancia del control para la organización.	127
4.3	Etapas del control.	128
4.4	Objetivos de implementar el control en la organización.	131
4.5	Características del control.	132
4.6	Factores que comprende el control.	134
	4.6.1 Niveles de control.	134
	4.6.2 Tipos de control.	135
	4.6.3 Control Estratégico.	136
	4.6.4 Control Táctico.	136
	4.6.5 Control Operacional.	136
4.7	Técnicas de Control.	137
4.8	Definición y concepto de comunicación.	139
4.9	Elementos formativos.	141
4.10	Especies de Comunicación.	142
4.11	Principios de Comunicación.	144
4.12	Propósito de la Comunicación.	145
4.13	Barreras en la transmisión de información.	145

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN Y CONTROL INTERNO PARA UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE DULCES, BEBIDAS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS.

5.1	Antecedentes.	148
5.2	Investigación.	152
5.3	Diagnóstico.	177
5.4	Propuesta.	180
	CONCLUSIONES	242
	BIELIOGRAFÍA	244

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el Centro de Distribución Supreme se detectó deficiencia en comunicación y coordinación, así como, desconocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización. No existe una estructura formal definida, lo que trae como consecuencia, desconocimiento de funciones, duplicidad de trabajo, carga excesiva del mismo en algunas áreas, duplicidad de mando, desconocimiento de procedimientos y falta de control en determinadas operaciones. No se cuenta con algún documento que contenga las políticas o reglamento de la empresa, por lo que los trabajadores desconocen esta información. Lo antes mencionado trae como consecuencia desperdicio de tiempos e incremento de costos y gastos, así como insatisfacción del personal.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un manual administrativo que sirva como herramienta de comunicación y control, para la operación productiva de un Centro de Distribución de Dulces, Bebidas y Productos Alimenticios.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Maximizar la comunicación, coordinación y control de actividades, que permita una mejor toma de decisiones.
- Eliminar los errores y duplicidad de trabajo dentro de un Centro de Distribución de Dulces, Bebidas y Productos Alimenticios, con la finalidad de minimizar costos y tiempos en la realización de actividades.
- Orientar la forma de actuar del personal en las diversas situaciones que se presentan con frecuencia internamente.
- Brindar un instrumento de apoyo e información para el desempeño de actividades del personal.

HIPÓTESIS

Si se diseña un manual administrativo que proporcione la estructura de la organización, se den a conocer los puestos, se asignen funciones y responsables a los mismos, proporcione políticas y procedimientos para que exista coordinación entre departamentos, entonces se eliminará la duplicidad y traslape de funciones y con ello se obtendrán mejores resultados en la realización del trabajo.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones juegan un papel muy importante en la sociedad debido a que nuestras actividades cotidianas giran entorno a ellas.

La situación económica de nuestro país propicia que diariamente incrementa el número de empresas que inician operaciones, lo preocupante es que no siempre lo hacen de la mejor forma y comienzan a trabajar sin haber considerado aspectos que pueden ser perjudiciales en el futuro.

Es notable que algunas personas emprendedoras, con la inquietud por iniciar un negocio pasan por alto aspectos administrativos que son indispensables para el buen funcionamiento de su organización, brindándole importancia únicamente a empezar operaciones lo más pronto posible, sin considerar los riesgos y debilidades que tiene el negocio que desean emprender.

La administración nos brinda las herramientas necesarias para utilizar al máximo los recursos con los que cuenta la empresa, ya que del aprovechamiento de los mismos dependerá su éxito o fracaso.

Es indispensable que exista siempre una excelente comunicación y coordinación, esto permitirá que todos los integrantes de la organización se dirijan hacia un mismo fin y se encuentren informados de lo que está sucediendo en la organización lo que permitirá tener mayor certidumbre en la toma de decisiones.

Con frecuencia los trabajadores desconocen aspectos básicos de la organización, pero ¿Cómo pretendemos que tengan conocimiento de ello o que estén informados si no nos preocupamos por buscar la forma proporcionarles estos datos?.

La falta de información del personal provoca que el mismo no se sienta identificado con la organización y realice sus actividades mecánicamente y sólo porque lo tienen que hacer, lo anterior puede llegar a provocar que se cometan graves errores, que generalmente repercuten en un incremento de costos.

Los manuales administrativos nos brindan la posibilidad de transmitir información a nuestros trabajadores, hacerles sentir que son parte de la organización, darles a conocer la importancia de su colaboración, también nos auxilian en la capacitación del personal, al transmitir los procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar correctamente las funciones de la empresa, así como, orientar las acciones del personal, es decir, que sepan realmente en donde están trabajando y qué es lo que están haciendo y por qué lo están haciendo.

Pero no basta con elaborar los manuales, si no se utilizan no servirá de nada la inversión que se hizo en ellos. Sin embargo nos brindan la posibilidad de controlar las operaciones que se realizan con la finalidad de comparar lo que planeamos con los resultados que se obtienen.

La organización se enfrenta a constantes cambios por lo que debemos considerar también mantener actualizados los manuales, buscando siempre una mejora continua que permita a la organización lograr los objetivos que se propone siempre con eficiencia y eficacia.

CAPÍTULO I

ESTUDIO DE LA ORGANIZACIÓN, FACTOR FUNDAMENTAL EN LA SOCIEDAD PARA EL LOGRO DE UN FIN COMÚN

"Si la velocidad de cambio que hay fuera de tu organización es mayor que la velocidad de cambio que existe dentro de tu organización, entonces el final está a la vista."

Jack Welch

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIONES

Desde tiempos antiguos se puede percibir que el ser humano se ve en la necesidad de agruparse para conseguir fines comunes, como lo son la alimentación y la protección, es decir, se detectó que uniendo esfuerzos se podían conseguir más cosas que trabajando en forma individual.

El hombre por naturaleza se considera un ser social, por lo que, no se puede aislar, debido a que requiere de otras personas para poder sobrevivir en sociedad.

Es evidente que lo que un ser humano solo no puede llevar a cabo, dos si lo pueden hacer y lo que una persona puede hacer entre dos o más lo pueden mejorar. Esta es la base de un trabajo en equipo para el logro de objetivos comunes y lo que permitirá el buen funcionamiento de la organización.

La organización la podemos reflejar en nuestro propio cuerpo, si todos nuestros sistemas (respiratorio, circulatorio, digestivo etc...) trabajan de forma adecuada y en conjunto contaremos con un buen estado de salud, pero si alguno de ellos no trabaja como se requiere nuestro organismo comienza a tener problemas.

También podemos reflejar la organización en la familia, para poder lograr los objetivos de la misma debe existir comunicación y colaboración de todos los integrantes, de no ser así, se tiende a la desintegración, que trae como consecuencia otros problemas, lo que a su vez repercutirá en la sociedad, ya que la familia se considera la base de la misma.

Lo mismo sucede con las empresas, si no existe comunicación, colaboración y coordinación, tendremos un deficiente trabajo en

equipo, no se podrán lograr los objetivos, debido a que cada persona trabajará por su parte, sin considerar todo lo que le rodea.

Es importante que se comience hablando acerca de las organizaciones, ya que todo gira en torno a ellas, por ello nos vemos en la necesidad de implementar herramientas que nos permitan su mejor funcionamiento, pero la incógnita que se nos presenta en este momento es ¿Qué es una organización?, por ello se puede considerar los siguientes conceptos:

Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar objetivos.¹

De acuerdo con Andrea Zerilli, es la combinación de los medios humanos y materiales disponibles en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias o interrelaciones entre distintos elementos que constituyen.

Es una unidad coordinada que consiste de por lo menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común.²

Por lo tanto se concluye que:

Son unidades sociales, constituidas por personas que interactúan entre sí, tomando como base una estructura, con la finalidad de lograr objetivos mancomunados encaminados al logro de sus objetivos personales.

Realizando un análisis al concepto antes mencionado, se pueden destacar los siguientes puntos: En primera instancia se menciona que la organización cuenta con **personas**, las cuales trabajan en conjunto por lo cual deben **interactuar**, en forma ordenada, es decir, tomando

¹ G. Hicks, Administración de organizaciones desde el punto de vista de sistemas y Recursos Humanos, p.56 Ed. Continental, S.A. de C.V.

² L. Gibson James, M. Ivancevich John, La organizaciones comportamiento, estructura y procesos, 10 ed. P. 5, Ed. Mc Graw Hill.

como fundamento la **estructura** formal de la organización, buscando el logro de **objetivos** comunes y con ello conseguir sus objetivos individuales.

Las organizaciones también se reconstruyen, referida a que se lleva a cabo una reestructuración, esta es pertinente cuando nos enfrentamos con dificultades para lograr los objetivos de la misma.

Para que se pueda dar el logro de objetivos, tiene que haber una buena interacción entre las personas que conforman la organización, de no ser así, cada individuo estaría trabajando de forma independiente y tomando caminos distintos, sin importar el logro de los objetivos comunes.

1.2 RECURSOS QUE INTEGRAN A LA ORGANIZACIÓN

Todos los elementos con los que cuenta la organización son indispensables para su buen funcionamiento, si llega a fallar o a faltar algunos se provoca un desequilibrio en la misma, lo cual no permitirá llevar a cabo las operaciones de forma correcta.

No es correcto considerar alguno de los recursos con mayor importancia que a los demás, debido a que todos aportan algo a la organización. Lo principal es cuidar su correcta aplicación, por que el desperdicio o falta de los mismos trae como consecuencia un incremento en costos, afectando directamente el rendimiento de la empresa.

En el siguiente diagrama se representan los diversos recursos con los que debe contar una organización.

ADMINISTRACIÓN



ORGANIZACIÓN

1.2.1 RECURSOS HUMANOS

Este elemento también es denominado **Recurso núcleo**, y está compuesto por las personas que integran la organización.

Se considera como núcleo porque es esencial para las organizaciones, es una de las piezas más importantes para la misma, ya que podemos contar con excelentes recursos materiales, es decir, instalaciones, maquinaria, equipos, etc..., y también con los recursos financieros suficientes para poder trabajar, pero si el elemento humano no está capacitado o no es el adecuado para ocupar un lugar dentro de la organización los otros dos elementos se pueden desperdiciar, lo que es lo mismo, no ser utilizados eficientemente.

El elemento humano debe buscar optimizar los recursos con los que cuenta la organización, pero para ello, debe sentirse motivado e identificado con la empresa, de tal forma que sepa que mientras mejor se encuentre la misma él también recibirá beneficios.

Con lo anterior podemos clasificar al factor humano dentro de la organización de la siguiente manera:

- Obreros.
- Empleados.
- Supervisores.
- Técnicos.
- Ejecutivos.
- Directores

1.2.2 RECURSOS FINANCIEROS

Se constituyen por los valores monetarios propios y ajenos con los que cuenta la organización, los cuales en un principio son aportados por los accionistas o socios y posteriormente dependerán de sus operaciones.

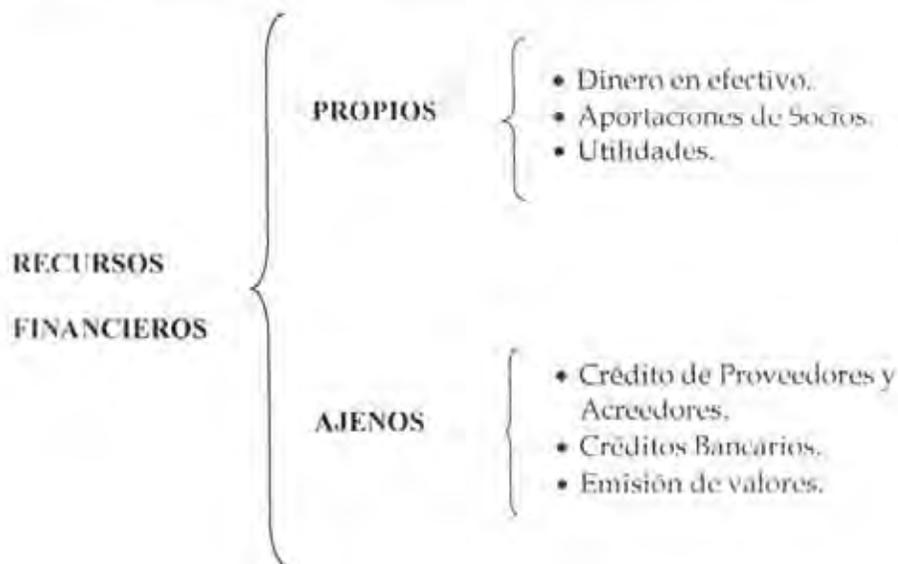
Se busca principalmente que la empresa tenga liquidez y solvencia para cumplir con sus obligaciones, mediante los pagos a sus acreedores y proveedores, pero en caso de no ser así, es importante mencionar que hay diversas formas en que la organización puede obtener financiamiento, pero es indispensable hacer un análisis de las mismas y elegir la que más conveniente para la organización.

Los recursos financieros son un instrumento indispensable que da soporte a la organización, ya que su uso adecuado y razonable, fortalece la economía de la misma.

Estos recursos son indispensables para adquirir los materiales, por lo que es necesario que haya armonía entre ambos recursos; antes

de realizar la adquisición de un bien material se deben consultar los recursos financieros con que cuenta la organización, ya que de lo contrario se estarán poniendo en riesgo los mismos recursos materiales de la organización.

Se puede hacer una clasificación entre los recursos financieros propios y ajenos de la organización, como se presenta en el siguiente diagrama.



1.2.3 RECURSOS MATERIALES

Son los bienes tangibles que son propiedad de la organización, los cuales auxilian en la operación de la misma. En el caso de las empresas de transformación son indispensables para la producción.

A continuación se presenta un lista de los recursos materiales básicos de las organizaciones.

- Materias primas.
- Materias auxiliares que forman parte del producto.
- Productos en proceso.
- Productos terminados.
- Maquinaria.
- Edificios.
- Terrenos.
- Instalaciones.
- Equipos.
- Instrumentos.
- Herramientas.

En el caso de la empresa en la que nos estamos enfocando se pueden identificar como recursos materiales en forma general, los productos que se van a comercializar, el inmueble en el que se opera, los equipos de cómputo y equipo de distribución básico para la operación de la organización, así como la diversidad de artículos, instrumentos y herramientas necesarias para el buen funcionamiento.

1.2.4 RECURSOS TÉCNICOS

Van a fungir como herramientas e instrumentos auxiliares, para coordinar los otros recursos. Son bienes inmateriales, ya que principalmente van a estar compuestos por sistemas, entendiéndose como: “ Es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado.”¹

Para la mayor comprensión del concepto anterior se presenta el siguiente cuadro.

¹ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas P 377
ED. ECAPSA



1.2.5 INFORMACIÓN

Este elemento es clave para la toma de decisiones, es importante que todas las personas se encuentren enteradas de la situación en la que se encuentra la empresa, de los sucesos positivos y negativos, todo ello permitirá tomar las decisiones con mayor certidumbre, que conlleven a la empresa al logro de sus objetivos.

La información debe ser clara, veraz y oportuna; de nada nos sirve información errónea y obsoleta, porque estaremos conociendo y transmitiendo algo que no es vigente o que no es verdadero, lo que trae como consecuencia decisiones incorrectas y puede repercutir fuertemente en nuestros resultados.

Es importante analizar y sintetizar la información, para poderla utilizar, no tiene caso contar con ella pero no preocuparnos por leerla o estar actualizados.

Una empresa con personal bien informado, puede obtener grandes beneficios ya que puede aprovechar oportunidades con base en los datos que se le proporcionan.

Hasta el momento se han analizado cada uno de los elementos que conforman la organización y con ello podemos visualizar que todos tienen importancia, ya que imaginemos una empresa sin alguno de ellos, se encontraría incompleta y sería difícil que pueda trabajar correctamente y lograr sus objetivos.

La información es un medio del cual se vale la empresa para adecuarse a los cambios, pero es necesario que sea veraz, oportuna, relevante, clara e imparcial, para la correcta toma de decisiones.

Se considera que lo importante es cuidar y optimizar todos los recursos con los que cuenta la organización, ya que el descuido de uno de ellos podría afectar fuertemente a la organización.

1.3 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Todo tiene una razón de ser una razón de existir, y es el caso de las organizaciones, nos preguntaremos ¿Qué es lo que buscan?, ¿Para qué se crearon?, a continuación se analizarán

Las empresas en general cuentan con objetivos:

- Económicos.
- Sociales.
- Servicio.
- Técnicos.

1.3.1 ECONÓMICOS

Se refiere al aspecto monetario, es decir, las organizaciones buscan obtener una recompensa económica por las operaciones que llevan a cabo día con día, a lo que comúnmente se denominan utilidades, esto es debido a que los accionistas o dueños al iniciar el negocio invierten cierta cantidad de dinero que pretenden recuperar a determinado tiempo y con ello comenzar a obtener beneficios de esa inversión.

Por otro lado tenemos las obligaciones que se contraen con proveedores, acreedores y otros préstamos que se obtienen, con las cuales debe de cumplir oportunamente.

Lo anterior lo podemos resumir:

- Cumplir con las expectativas en utilidades que se han propuesto.
- Cubrir las obligaciones contraídas, con proveedores, acreedores y préstamos otorgados.

1.3.2 SOCIALES

Se consideran como compromisos sociales que contrae la organización con su medio, de los cuales se pueden señalar los siguientes objetivos:

- Buscar el bienestar social de la comunidad.
- Satisfacer las necesidades de los consumidores, brindando bienes y servicios de calidad.
- Brindar buenas condiciones de venta, que facilite la adquisición de los bienes y servicios.
- Crear fuentes de trabajo.
- Incrementar el bienestar socioeconómico de la región.

- Contribuir al mejoramiento de servicios públicos, mediante el pago oportuno de impuestos.
- Proporcionar bienes y servicios que no perjudiquen la salud de los consumidores.

1.3.3 SERVICIO

Otro de los objetivos es brindar un servicio de calidad al público, con la finalidad de continuar en el mercado por ello el principal objetivo de servicio es el siguiente.

- Ofrecer productos o servicios que sirvan como satisfactor de las necesidades de consumidores o usuarios.

1.3.4 TÉCNICOS

- Implementar los mejores sistemas que permitan a la empresa optimizar recursos y ser eficaz mediante el logro de sus objetivos.
- Utilizar los conocimientos más recientes y las técnicas más modernas.
- Investigar constantemente, buscando encontrar nuevas alternativas para facilitar el trabajo y obtener mejores resultados.

En concreto recurrir a la tecnología para facilitar las operaciones diarias.

1.4 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Debido a los diversos cambios que se dan día con día en México, podemos encontrar una amplia variedad de tipos de empresas, como nos podremos dar cuenta más adelante, una sola empresa puede tener diversas características; es importante saber en qué tipo de organización estamos trabajando, con la finalidad de tomar en

consideración diversas alternativas para hacer que la empresa mejore, es decir, podremos tomar mejores decisiones.

Las empresas pueden clasificarse con base en diversos criterios.

A continuación se explican diferentes formas en que podemos clasificar a las organizaciones tomando considerando los siguientes puntos:

- Actividad o giro.
- Origen del Capital.
- Magnitud o Tamaño.
- Económico.
- Régimen Jurídico
- Duración.
- De acuerdo a su nivel de estructuración.
- De acuerdo con la dedicación emocional de sus miembros.
- De acuerdo a su objetivo principal.

❖ **ACTIVIDAD O GIRO**

- Industriales.
- Comerciales.
- Servicio.

a) **INDUSTRIALES:**

Su finalidad es la producción de bienes a través de la transformación y/o extracción de materia prima.

➤ **EXTRACTIVAS**

Este tipo de empresas se dedican a explotar recursos naturales.

Por ejemplo: Empresas pesqueras, madereras, mineras, petroleras. Etc...

➤ TRANSFORMACIÓN

Esta clase de empresas se dedican como su nombre lo indica a la transformación de materia prima y se subdivide en dos tipos mas:

- PRODUCEN BIENES DE CONSUMO FINAL.
- PRODUCEN BIENES QUE FORMARÁN PARTE DE OTRO PRODUCTO.

b) COMERCIALES

Este tipo de empresas son intermediarias entre el productor y el consumidor final, dedicándose a la Compra – Venta de productos terminados, y a su vez este apartado se subdivide en:

- MAYORISTAS

Estas empresas se caracterizan por realizar ventas a gran escala a empresas minoristas.

- MINORISTAS O DETALLISTAS

Las que venden productos al menudeo, esto es en menores cantidades, y esto es directamente al consumidor final.

- COMISIONISTAS

Se consideran en este rubro cuando se trata de empresas que adquieren producto a consignación y se les otorgan comisiones de acuerdo a lo que vendan. Este tipo de empresas, únicamente liquida la mercancía que ha vendido, teniendo la posibilidad de devolver aquella mercancía que no ha podido colocar en el mercado.

En el caso de la empresa de estudio, se clasifica en este rubro, debido a que su giro es la compra y venta de artículos, por lo que se considera una empresa comercial la cual realiza ventas al mayoreo.

c) SERVICIO

Su finalidad es brindar un servicio de calidad a la comunidad y se caracterizan por tener o no fines lucrativos y a su vez se clasifican en:

- TRANSPORTE
- TURISMO
- INSTITUCIONES FINANCIERAS
- SERVICIOS PÚBLICOS VARIOS
 - COMUNICACIONES.
 - ENERGÍA.
 - AGUA.
- SERVICIOS PRIVADOS VARIOS
 - ASESORÍA.
 - PROMOCIÓN Y VENTAS.
 - AGENCIA DE PUBLICIDAD.
- EDUCACIÓN .
- SALUBRIDAD (hospitales).
- FIANZAS Y SEGUROS.

❖ ORIGEN DE CAPITAL

- Públicas
- Privadas
- Mixtas

a) **PÚBLICAS**

La principal característica es que el capital pertenece al estado y se utiliza para la satisfacción de necesidades sociales.

h) PRIVADAS

El capital de este tipo de organizaciones está formado por inversionistas o accionistas privados, mediante la aportación de determinada cantidad de dinero, ellos esperan obtener beneficios o dividendos en un futuro, es decir, este tipo de empresas tienen finalidad lucrativa.

De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, los inversionistas pueden ser:

- Nacionales.
- Transnacionales.
- Coparticipación o Coinversión.

Lo que nos lleva a la siguiente clasificación:

1.- PRIVADAS DE CAPITAL NACIONAL.

Son organizaciones formadas por inversión de personas con nacionales que realizan aportaciones dentro de su país, donde el origen del capital es nacional.

2.- PRIVADAS DE CAPITAL TRASNACIONAL.

En este tipo de organizaciones, la empresa se constituye con capital extranjero, por lo que las aportaciones se realizan en nacionalidades diferentes a las de origen de los inversionistas, buscando que los países en donde se establecen este tipo de empresas también obtengan beneficios, como lo son la recepción de pago de impuestos, la creación de fuente de trabajo, etc. Algo que es importante mencionar, es que las utilidades o beneficios que se obtengan por la operación de estas empresas no se queda en el país,

generalmente lo envían a su país de origen, lo que produce un desequilibrio económico a México,

3.- PRIVADAS CON CAPITAL DE COPARTICIPACIÓN O COINVERSIÓN

Cuando las aportaciones son tanto de nacionales como de extranjeros.

c) MIXTAS

Se consideran mixtas cuando una organización está integrada por una parte de capital privado y una parte de capital público.

❖ MAGNITUD O TAMAÑO

- Pequeña.
- Mediana.
- Grande.

Para poder comprender esta clasificación se elabora un cuadro tomando como base cuatro criterios:

- El personal.
- La producción.
- Las ventas.
- La clasificación según Nacional Financiera.

CATEGORÍA	PERSONAL	PRODUCCIÓN	VENTAS	NACIONAL FINANCIERA
Micro	0-15			
Pequeña	16-100	Artesana ó Maquinaria obsoleta	Locales	Menor importancia en ramo
Mediana	101-250	Más maquinaria, menos mano de obra. Altamente Mecanizada y/o sistematizada	Nacionales	Interpolación entre Gde. y Peq.
Grande	Más de 250		Internacionales	Más importante del giro

Fuente:

MÚNCH, Galindo y García Martínez, **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**, p. 47 Ed. Trillas.
 PRIETO, Sierra Carlos y Suárez Obregón Carlos **INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS**, Operación de la empresa, p. 19, Ed. Banca y Comercio.

❖ **ECONÓMICO**

- Nuevas.
- Necesarias.
- Básicas.
- Semibásicas.
- Secundarias.

a) NUEVAS

Son empresas que fabrican artículos que no se producen en el país.

b) NECESARIAS

Son empresas que producen bienes que son de alto consumo en el país y que la industria que existe no alcanza a cubrir la necesidad en su totalidad.

c) BÁSICAS

Se consideran primordiales para las actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del el país .

d) SEMIBÁSICAS

Producen bienes para satisfacer directamente las necesidades fundamentales de la población

e) SECUNDARIAS

La producción de estas organizaciones se basa en artículos que no cubren necesidades inmediatas.

❖ **RÉGIMEN JURIDICO**

- Sociedad Anónima.
- Sociedad Cooperativa.
- Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Sociedad de Capital Variable.
- Sociedad en Comandita Simple.
- Sociedad en Comandita por Acciones.
- Sociedad en Nombre Colectivo.

❖ **DURACIÓN**

- Temporales.
- Permanentes.

❖ **NIVEL DE ESTRUCTURACIÓN**

- Formales.
- Informales.

FORMALES	INFORMALES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estructura bien definida. (descripción de autoridad y responsabilidad) ▪ Se identifican canales de comunicación. ▪ Definición, descripción y división de trabajo. ▪ Se conoce la Misión, Visión, jerarquía de sus objetivos y metas. ▪ Son organizaciones durables y planeadas. ▪ Relativamente inflexibles. ▪ Involucra una filosofía y políticas. ▪ Cuenta con sistemas de control. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Libremente organizadas. ▪ Son flexibles. ▪ Surge de forma espontánea y natural. ▪ Se forma por relaciones de amistad. ▪ Competencias individuales. ▪ Se basa en Normas y sentimientos de grupo. ▪ Componentes emocionales y orientados interacciones y relaciones sociales.

Nota: Las organizaciones informales se pueden convertir en formales cuando las relaciones y actividades son definidas y estructuradas.

De igual forma las organizaciones formales pueden convertirse en informales sin no se cumplen las relaciones definidas y estructuradas y son reemplazadas por otras relaciones no específicas y no controladas.

❖ **DEDICACIÓN EMOCIONAL DE SUS MIEMBROS**

- Primaria.
- Secundaria.

PRIMARIA	SECUNDARIA
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dedicación completa, personal y emocional de sus miembros. ▪ Relaciones personales, directas, espontáneas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relaciones Intelectuales, racionales y contractuales. ▪ Relaciones formales e impersonales. ▪ Obligaciones definidas. ▪ Dedicación en forma limitada.

Nota: Una misma organización puede contar con miembros para quienes la organización es primaria; y otros integrantes de la misma organización la pueden considerar como secundaria. Sin embargo el potencial de productividad de las organizaciones primarias es superior que el de las secundarias, debido a que en las primarias los miembros están dispuestos a dedicar la totalidad de su esfuerzo y en las secundarias se comprometen parcialmente.

❖ **DE ACUERDO A SU OBJETIVO PRINCIPAL**

- Organizaciones de servicio.
- Organizaciones económicas.
- Organizaciones religiosas.
- Sociedades protectoras.
- Organizaciones gubernamentales.
- Organizaciones sociales.

a) ORGANIZACIONES DE SERVICIO

Este tipo de organizaciones tienen como principal finalidad el ayudar y cubrir las necesidades de las personas, en ocasiones sin recibir un pago. Por ejemplo: Beneficencias, zoológicos, etc.

b) ORGANIZACIONES ECONÓMICAS

También denominadas lucrativas ya que proporcionan bienes o servicios y a cambio reciben una recompensa monetaria.

c) ORGANIZACIONES RELIGIOSAS

Cubren las necesidades espirituales sus miembros.

d) SOCIEDADES PROTECTORAS

Brindan servicios de protección a la población como es el caso de la policía, el departamento de bomberos, la milicia, etc.

e) ORGANIZACIONES GUBERNAMENTALES

Su finalidad es satisfacer las necesidades de la comunidad.

f) ORGANIZACIONES SOCIALES

Satisfacen la necesidad de establecer contacto entre personas, brindándose apoyo entre sus integrantes. Por ejemplo, fraternidades, clubes, etc.

1.5 ÁREAS DE ACTIVIDAD

También son conocidas como áreas de responsabilidad, son los departamentos que integran la organización y que le van a permitir llevar a cabo sus objetivos, estas comprenden actividades y funciones.

Las más usuales son:

- Recursos Humanos.
- Finanzas.
- Mercadotecnia.
- Producción.

Cada una de las áreas tiene su importancia, cada una contribuye en un momento dado a poder lograr los objetivos de la organización, si una de ellas deja de funcionar o no realiza correctamente sus funciones afectará directamente a toda la organización, ya que todos los departamentos están interrelacionados.

a) RECURSOS HUMANOS O PERSONAL.

Se considera que este es uno de los departamentos fundamentales en la organización debido a que de él depende el desempeño que tenga el personal en la misma.

FUNCIONES

Dentro de sus principales funciones se encuentran las siguientes:

➤ CONTRATACIÓN Y EMPLEO

Dotar de personal adecuado para ocupar un lugar dentro de la organización. Para lo cual lleva a cabo el reclutamiento y selección de personal, para poder llegar así a la contratación del mismo y finalmente darle la inducción correspondiente con la finalidad de que

la persona obtenga más información sobre la organización así como de la importancia del puesto que va a desempeñar, las personas a quienes va a reportar y con quienes tendrá relación.

➤ **REDISTRIBUCIÓN**

Reacomodar al personal ya existente en un puesto en el que se pueda desempeñar de mejor forma buscando siempre la superación y constante desarrollo del individuo.

➤ **CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

La organización debe preocuparse por desarrollar las capacidades y habilidades de sus trabajadores. Buscando la mejora constante, con la finalidad de contar con un personal con más conocimientos, brindándole las herramientas intelectuales y prácticas para poder realizar mejor su trabajo, y con ello la empresa obtendrá un mayor rendimiento.

➤ **SUELDOS Y SALARIOS**

Su principal función es el análisis y evaluación de puestos, con la finalidad de remunerar al personal por las actividades que realizan dentro de la organización.

➤ **RELACIONES LABORALES**

Funge como intermediario entre la organización y el personal, es decir, cualquier problema o inquietud que tenga el individuo en relación con su trabajo recurrirá a esta área.

➤ **SERVICIOS Y PRESTACIONES**

Es el encargado de vigilar que se les proporcionen los servicios y se les brinden las prestaciones correspondientes a sus trabajadores.

➤ **HIGIENE Y SEGURIDAD INDUSTRIAL**

Su función es brindar a los trabajadores el equipo necesario para realizar sus funciones, buscando siempre proteger su persona y no poner en riesgo su salud, así como brindarle el servicio médico en caso de que se requiera.

Además de las funciones ya mencionadas, este departamento debe de buscar siempre tener el menor índice de personal posible ya que así se tendrá una organización más estable y se evitará tener un aumento en gastos en contratación y bajas.

➤ **INVESTIGACIÓN**

Busca mejorar la administración de recursos humanos dentro de la organización.

Una de sus funciones es el realizar auditoria de personal, con la finalidad de evaluar a su personal y conocer si realmente se está cumpliendo con las políticas de la organización o se están dando irregularidades.

La investigación también implica el análisis de manuales administrativos, buscando realizar modificaciones con la finalidad de obtener mejores resultados en cuanto a cumplimiento de objetivos y la productividad deseada.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

- Proporcionar a la organización la fuerza laboral para alcanzar objetivos.
- Buscar el bienestar de los trabajadores, creando condiciones óptimas de trabajo.
- Regular las relaciones de trabajo.
- Elevar la productividad del personal.

b) FINANZAS

La importancia de esta área recae en que toda empresa trabaja con base en constantes movimientos monetarios. Dentro de sus principales funciones está el obtener recursos financieros, controlar los recursos financieros, en caso de requerir recursos su función es obtener el financiamiento que tenga el menor costo posible para la organización y por otro lado si la empresa tienen excedentes de dinero recurrir a la alternativa de inversión que le proporcione los mejores rendimientos.

FUNCIONES

➤ FINANCIAMIENTO E INVERSIONES

Se pretende determinar en qué se debe invertir, de la misma forma en como se van a financiar dichas inversiones.

➤ CONTABILIDAD Y CONTROL

Registro de operaciones de la organización, comparación de lo planeado con los resultados, se refiere a los impuestos, inventarios, costos, auditoría, entre otras especialidades.

➤ PRONÓSTICO Y PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Pronósticos de costos, cambios de activos, condiciones económicas del mercado, proyectos de inversión.

➤ FIJACIÓN DE PRECIOS

Se debe considerar el impacto del precio del producto con respecto a la utilidad deseada.

➤ **CRÉDITO Y COBRANZA**

Recuperación de la cartera, evaluación de sujetos a crédito, análisis de cuentas por cobrar, disminución de los tiempos de retorno del efectivo.

➤ **CUENTAS POR PAGAR**

Liquidación de obligaciones, cubrir adeudos con proveedores y acreedores, con la finalidad de otorgar créditos mayores, buscando retardar las salidas de efectivo de la organización.

TESORERÍA

- Planeación y percepción de fondos
- Administración del efectivo.
- Toma de decisiones de gasto de capital.
- Manejo de créditos y cobranzas.
- Cuentas por pagar
- Obtención de recursos.
- Administración de la cartera de inversiones.
- Mantener a la empresa solvente.
- Provisión de suficientes fuentes de financiamiento.

CONTRALORÍA

- Registros contables.
- Registro y control de costos.
- Administración fiscal.
- Elaboración de presupuestos.
- Control de inventarios.
- Auditoría interna
- Impuestos.
- Elaboración de informes de situación financiera.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE FINANZAS

- Utilizar de manera adecuada el dinero.
- Evaluar las mejores alternativas de inversión y financiamiento.
- Estudiar la rentabilidad.
- Maximizar las utilidades.
- Financiar a las otras áreas de la organización para que puedan llevar a cabo sus operaciones.
- Registrar las operaciones diarias de la empresa, mediante un sistema contable.
- Analizar la información financiera.
- Elaborar presupuestos, que permitirán saber si se cuentan con los recursos necesarios o se debe recurrir a una fuente de financiamiento.
- Elaborar informes sobre la situación financiera de la organización.

PRODUCCIÓN

Esta área al igual que las anteriores tiene su importancia debido a que es la encargada de llevar a cabo todos los procesos y actividades indispensables para lograr la fabricación del producto o servicio.

A pesar de su importancia para la organización se considera que no es autosuficiente, ya que está íntimamente relacionada con las demás áreas, como es el caso de que requiere del personal capacitado para realizar las actividades, así como de financiamiento para suministrarse de la materia prima necesaria para trabajar y finalmente requiere del área de mercadotecnia para promover bien el producto y propiciar su venta, porque de nada serviría producir demasiado y si no se va a desplazar la mercancía.

FUNCIONES DE PRODUCCIÓN

P
R
O
D
U
C
I
Ó
N

* **Ingeniería del Producto**

- * Diseño del producto.
- * Pruebas de ingeniería.
- * Asistencia a mercadotecnia.

* **Ingeniería de Métodos o Ingeniería Industrial**

- * Estudio de métodos.
- * Evaluación del trabajo.
- * Análisis de sistemas de producción.
- * Distribución de la planta.

* **Ingeniería de la Planta**

- * Diseño y especificación de instalaciones.
- * Mantenimiento y control del equipo.

* **Planeación y control de la producción**

- * Programación
- * Informes de avances
- * Estándares.

* **Abastecimientos**

- * Compras locales e internacionales.
- * Tráfico
- * Embarque
- * Control de Inventarios.
- * Almacén.

* **Control de Calidad**

- * Normas y Pruebas.
- * Registros.
- * Método de recuperación.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Diseñar productos.
- Aplicar métodos productivos.
- Planear y programar la producción.
- Controlar las operaciones.
- Minimizar los costos, sin disminuir la calidad del producto o servicio, para ser competitivo.
- Satisfacer las necesidades del consumidor, con la finalidad de continuar en el mercado.
- Producir bienes y servicios de calidad.
- Incremento de productividad.
- Aprovechar la capacidad productiva, tomando en consideración los planes de venta.

ÁREA DE MERCADOTECNIA

La mercadotecnia también es importante para la organización, debido a que podemos tener excelentes trabajadores, contar con el dinero necesario para poder producir artículos o servicios de excelente calidad, pero sin no contamos con un área de ventas o distribución adecuado, de nada servirá, ya que podemos tener mucho producto pero si no se desplaza bien no tiene sentido, estaremos incurriendo en gastos mayores para la organización.

El área de mercadotecnia pretende reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo de tal forma, que esté a su disposición en el momento oportuno en el lugar preciso y al precio más adecuado.

FUNCIONES DE MERCADOTECNIA

a) INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se basa principalmente en la recopilación, registro y análisis de información que se relacione directamente con la comercialización del producto o servicio que estamos trabajando o que deseamos introducir en el mercado.

b) PLANEACIÓN Y DESARROLLO DEL PRODUCTO

Es muy importante realizar pronósticos y programas de ventas, así como establecer políticas y objetivos, ya que de esta información dependerá en gran medida la cantidad a producir y los tiempos de producción, así como el saber el inventario que se debe tener. Todo girará en torno a los objetivos que se planteen, ya que de las ventas que se pronostiquen se podrá obtener el monto de ingresos que se estiman obtener.

c) PRECIO

Otro punto importante es el establecer el precio ya que para ello debemos tomar en cuenta varios factores, dentro de ellos todos los costos directos e indirectos, así como la materia prima y la mano de obra, con la finalidad de incrementar un porcentaje que consideraremos la utilidad bruta o antes de impuestos. Del establecer correctamente los precios dependerá el ver los resultados de las operaciones que se lleven a cabo.

d) DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA

Se deben de buscar los mejores canales de distribución es decir la mejor forma de hacer llegar el producto o servicio al consumidor. También cuidando los costos en los que se incurra para el traslado de la mercancía, ya que todos estos repercutirán en el precio. Además de que intervendrá también la rapidez con que hagamos llegar el

producto o servicio a nuestros clientes y de ello también dependerá el nivel de ventas.

e) VENTAS

Es la parte final del proceso, pero no por ello disminuye su importancia, por el contrario, podemos hacer excelentes inversiones, producir eficientemente, tomar decisiones administrativas acertadas, pero si no sabemos canalizar o distribuir bien nuestro producto no estaremos cumpliendo con un ciclo y por lo tanto tendremos demasiados egresos, pero no ingresos, es decir, no estaremos recuperando lo que invertimos.

Por ello es importante tomar en consideración:

- La definición de objetivos y planes de venta.
- Las políticas de venta.
- Análisis y control de datos sobre de ventas.
- Programación de ventas.
- Capacitación del personal de ventas.
- Servicio a clientes antes y después de la venta.
- Motivación del personal.
- Estadísticas de ventas.
- Control de Inventarios.

f) COMUNICACIÓN

En este rubro se considera que una parte fundamental para llevar a cabo la venta de nuestro producto o servicio, es que tanto conozca el mercado nuestro producto, y esto lo podemos hacer mediante la publicidad y la promoción, utilizando como intermediarios los medios masivos de comunicación.

Lo importante es transmitir al público, las características del producto o servicio, con la finalidad de que lo adquieran y así provocar un incremento de ventas.

OBJETIVOS DE MERCADOTECNIA

- Satisfacer las necesidades de su mercado.
- Realizar modificaciones o mejoras a sus productos, con la finalidad de ampliar el número de consumidores.
- Crear nuevos productos, que se necesiten para satisfacer los mercados existentes.
- Estructurar la organización, para llevar a cabo la comercialización de manera coordinada.
- Fijar una política de precios.
- Llevar a cabo la investigación y análisis del mercado.
- Controlar las actividades de comercialización, con la finalidad de detectar diferencias entre lo planeado y los resultados reales, y en su caso aplicar acciones correctivas.
- Establecer sistemas de información, ya que todo debe de ir orientado a los objetivos generales de la organización.
- Establecer puntos de distribución del producto o servicio.
- Dar a conocer al público el producto o servicio, auxiliándose de los diversos medios de comunicación.

1.6 LA DIVISIÓN DEL TRABAJO COMO BASE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Una sola persona no puede realizar todas las actividades que se requieren para poder lograr los objetivos de la organización, por ello es importante e indispensable el delegar funciones y actividades y esto es con base en la división del trabajo.

La división del trabajo trae consigo la especialización, es decir, el realizar una actividad e ir adquiriendo mayor habilidad al realizarla.

La especialización hasta cierto punto es positiva, debido a que como ya se mencionó la persona podrá ir realizando con mayor exactitud y rapidez su trabajo, además de que tendrá amplios conocimientos del área en el que se desenvuelve, pero también debe tener un límite, ya que la persona sólo se enfoca a un aspecto determinado, sin inmiscuirse o conocer también sobre otras áreas de la organización, lo que trae como consecuencia que al faltar la persona no habrá ninguna otra que pueda realizar las actividades, esto produce un descontrol en el área, o también se puede dar el caso de que en un momento determinado la persona pierda el sentido de su trabajo y únicamente lo realice mecánicamente.

La **división del trabajo** es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.⁴

Se considera que la división del trabajo puede ocurrir de las siguientes formas:

- El trabajo puede ser dividido en especialidades personales.
Este tipo de división hace referencia a las profesiones de los integrantes de la organización.

- El trabajo puede ser dividido en distintas actividades.
Este tipo de división también es conocido como horizontal, es decir se va a determinar con base en la secuencia del trabajo que se debe realizar en la organización.

Se basa en la especialización del trabajo, y se pretende que el trabajador pueda producir más con el mismo esfuerzo.

⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, tercera edición, p. 17. Ed. ECAFSA.

- El trabajo puede ser dividido en el plano vertical de la organización.

Se refiere a la jerarquización, es decir las líneas de autoridad y responsabilidad que tiene la persona en la entidad.

Este tipo de división facilita el flujo de comunicación dentro de la organización

OBJETIVOS DE LA DIVISIÓN DEL TRABAJO

- Agrupar distintas actividades, para llevar a cabo las funciones de la organización.
- Realizar el trabajo en forma participativa y ordenada.
- Aprovechar las ventajas que trae como consecuencia la especialización.
- Incrementar productividad y competitividad de la organización.

1.7 CULTURA ORGANIZACIONAL

Cuando se habla de cultura se hace referencia al conjunto de valores y costumbres que tiene un determinado número de personas; conteniendo los valores y costumbres que se tienen en una determinada organización.

Es importante mencionar que cada persona tiene una cultura, una forma de desenvolverse en sociedad, esto es debido a que en su vida familiar se le han transmitido una serie de valores y costumbres, que se conservan de generación en generación.

La finalidad es que valores que tenga el personal sean similares a los que tiene la organización, ya que de esta manera actuará conforme a la filosofía de la empresa, de lo contrario estará brindando una imagen distinta a la que pretende proyectar la organización.

La cultura organizacional debe influir directamente en la forma de actuar del individuo y mientras mas presentes tenga los valores de la organización, su actitud se basará en ellos obteniendo beneficios propios y para la organización.

1.8 LA COMUNICACIÓN COMO UN FACTOR DE CAMBIO

Un factor básico para el buen funcionamiento de la organización es la comunicación, si dentro de la organización existe este factor tendremos como consecuencia coordinación.

Es imposible que cada área trabaje por su lado sin considerar el punto de vista o las actividades que está realizando otra pero ¿Por qué?, porque si la organización está trabajando por un objetivo común, las actividades que están realizando van encaminadas a lo mismo y deben estar informadas de lo que está sucediendo, de tal forma que las decisiones que se toman en una determinada área siempre son con base en la información general que se tiene de la organización.

Los departamentos no pueden trabajar en forma aislada, se deben auxiliar de diversas herramientas para que haya comunicación de lo contrario cada quien actuará por su lado y no habrá concordancia entre lo que realice un área y otra.

Muchos de los problemas que tienen las organizaciones son por falta de comunicación y coordinación, son puntos clave que se deben cuidar.

Los manuales administrativos nos van a permitir brindar información a toda la organización, nos permitirán el dar a conocer la base para poder actuar de cada integrante de la misma.

Los trabajadores siempre deben estar informados de lo que sucede en la organización y es mejor que los acontecimientos sean transmitidos de forma directa, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que la información llegue de forma errónea, y que las personas

tengan un concepto equivoco de lo que está sucediendo a su alrededor.

Frecuentemente la gente tiende a expresar tan solo lo que se imagina y no lo que realmente está sucediendo, esto trae como consecuencia que se genere un ambiente de incertidumbre entre los integrantes de la organización y pueden propiciar problemas y un ambiente tenso dentro de la entidad.

Se debe buscar siempre promover la comunicación entre áreas para poder trabajar acorde a los objetivos que tiene la organización, evitando errores que puedan ser mas costosos para la misma.

CAPÍTULO II

LA ADMINISTRACIÓN COMO INSTRUMENTO ESENCIAL PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES

*"Lo que la mente del hombre pueda concebir y
creer, puede llevarse a cabo."
Napoleón Hill*

2.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Tendemos con frecuencia a pronunciar palabras de las que en realidad no comprendemos su significado, pero ¿Cómo podemos administrar si no entendemos lo que es Administración?, con la finalidad de que se formule un concepto propio se citan los siguientes conceptos:

“Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.”⁷

De acuerdo con Agustín Reyes Ponce “Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”

“Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir determinados objetivos con eficiencia y eficacia.”⁸

Por lo tanto se puede considerar que:

Es una ciencia social, técnica y arte que pretende mediante un proceso coordinar los recursos y operaciones de una empresa de manera eficaz y eficiente con la finalidad de lograr los objetivos de la misma.

- Se considera ciencia social debido a que comprende un conjunto de conocimientos sistemáticos que pertenecen a la actuación del hombre.

⁷ Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, P. 78 Ed Diana

⁸ Clavomán idalberto, ADMINISTRACIÓN, PROCESO ADMINISTRATIVO 3era Edición, P. 113 Ed. McGraw Hill

- Se considera técnica, porque se sirve de un conjunto de reglas e instrucciones, que se crean para lograr los objetivos de la organización.
- Se considera arte porque cada individuo tiene una forma diferente de administrar, es decir, le da su toque personal.
- Utiliza como principal herramienta el Proceso Administrativo (Previsión, Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control).
- Con respecto a la coordinación, se refiere a la “forma como estructuramos o manejamos la empresa”⁷, haciendo referencia a la coherencia que existe entre las diversas operaciones que se llevan a cabo en la organización considera la esencia de la administración.
- Se considera que la eficiencia se enfoca a los diversos medios para lograr los objetivos y la eficacia se refiere a los resultados.



⁷ REYES Ponce, Agustín, ADMINISTRACION DE EMPRESAS, (TEORIA Y PRACTICA), segunda edición Ed. Limusa

2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- ❖ UNIVERSALIDAD
 - ❖ ESPECIFICIDAD
 - ❖ UNIDAD TEMPORAL
 - ❖ UNIDAD JERÁRQUICA
 - ❖ VALOR INSTRUMENTAL
 - ❖ INTERDISCIPLINARIEDAD
 - ❖ FLEXIBILIDAD
- La **universalidad** de la administración consiste principalmente en que es aplicable en cualquier lugar y en cualquier tipo de organización. Lo importante es saber implementar las herramientas más apropiadas para cada EMPRESA.
- La **especificidad** hace referencia a que a pesar de que la administración se auxilie de otros conocimientos, como son económicos, contables, productivos, mercadológicos, etc. Se deben tener firmes los conocimientos administrativos, para obtener buenos resultados en la organización.
- Con respecto a su **unidad temporal** se refiere a que en todo momento se están aplicando los elementos del proceso administrativo, lo cual debe ser en forma integral, a pesar de que se hagan divisiones en etapas y fases, siempre se requiere de la participación de todos los elementos, para el buen funcionamiento de la organización.
- La **unidad jerárquica** indica que se debe formar un solo cuerpo administrativo con todas las personas que tengan a su cargo personal, con la finalidad de que toda la organización trabaje para lograr un mismo fin.
- El **valor instrumental** hace referencia a que la administración proporciona las herramientas para poder llegar al logro de los objetivos de la organización, es decir, obtener resultados.

- La **interdisciplinariedad** de la administración se presenta debido a que trabaja en conjunto con otras ciencias y técnicas que buscan el logro de un trabajo con eficiencia y eficacia.
- La administración no es rígida, es **flexible**, es decir, se va a adaptar de acuerdo a las necesidades de cada organización, utilizando las herramientas que sean más convenientes y efectivas para el logro de objetivos.

2.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- La administración se aplica en cualquier lugar en donde haya un organismo social; por lo que es aplicable a cualquier organización.
- El éxito de las organizaciones depende directa e indirectamente de llevar una buena administración.
- Todas las organizaciones requieren de la administración ya que les auxiliará a llevar a cabo el logro de sus objetivos. Para las empresas grandes es importante que cuenten con ella por su complejidad, y en las pequeñas permite el crecimiento continuo y la posibilidad de competir.
- Permite elevar la productividad de las organizaciones.
- Para los países subdesarrollados como México, es indispensable mejorar la calidad de administración con la finalidad de propiciar el crecimiento y desarrollo.

2.4 PROCESO ADMINISTRATIVO COMO HERRAMIENTA DE LA ADMINISTRACIÓN

El proceso administrativo es la base para poder llevar a cabo una buena administración.

Todo lleva una secuencia, no podemos emprender un negocio sin haber considerado los elementos del proceso administrativo ya que corremos el riesgo de fracasar.

El proceso administrativo es una herramienta que utiliza la administración para llevar a cabo un trabajo en forma ordenada y con mayor certidumbre.

CONCEPTO:

Es un conjunto de fases, elementos y etapas, que se interrelacionan y permiten poner en práctica la administración.

Existe una diversidad de criterios en cuanto a los elementos del proceso administrativo, pero para efecto de la presente tesis se toma como base el proceso administrativo según Agustín Reyes Ponce.

- **Previsión**
- **Planeación**
- **Organización**
- **Integración**
- **Dirección**
- **Control**

Es importante mencionar que cada autor tiene un criterio, pero todos van enfocados a un mismo fin, ser la base para poder llevar a cabo una buena administración de recursos.

A continuación se presenta el diagrama mediante el cual se puede apreciar la clasificación que hace el autor tomando como base, las fases, elementos y etapas del proceso administrativo.

PROCESO ADMINISTRATIVO

(Agustín Reyes Ponce)

FASE	ELEMENTO	ETAPA
MECÁNICA	PREVISIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * OBJETIVOS * INVESTIGACIONES * CURSOS ALTERNATIVOS
	PLANEACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * POLÍTICAS * PROCEDIMIENTOS * PROGRAMAS, PRONÓSTICOS PRESUPUESTOS
	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * FUNCIONES * JERARQUÍAS * OBLIGACIONES
DINÁMICA	INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * SELECCIÓN * INTRODUCCIÓN * DESARROLLO * INTEGRACIÓN DE LAS COSAS
	DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> * AUTORIDAD * COMUNICACIÓN * SUPERVISIÓN
	CONTROL	<ul style="list-style-type: none"> * SU ESTABLECIMIENTO * SU OPERACIÓN * SU INTERPRETACIÓN

2.4.1 PREVISIÓN

CONCEPTO

Todo lo que emprendemos tiene un inicio, todo surge por una idea, por una proyección, así estamos visualizando anticipadamente que sucedería si hacemos una cosa u otra, es decir, estamos previendo.

La previsión es la base de la planeación y responde a la pregunta ¿Qué puede hacerse?

Es el elemento de la administración mediante el cual con base en una investigación podemos proyectar las condiciones a futuro de la organización, con la finalidad de determinar diversos cursos alternativos de acción que nos permitirán cumplir con los objetivos de la misma.

IMPORTANCIA DE LA PREVISIÓN

Muchos autores no dan un lugar a la previsión, parten de la planeación, sin embargo, la previsión nos permite trabajar en algo más seguro ya que al realizar una investigación tendremos varios fundamentos e información que nos permitirán tomar mejores decisiones, es decir con mayor certeza, además de evaluar diversos cursos de acción de los cuales se puede auxiliar para cumplir los objetivos que se plantean.

Si no se realiza una correcta investigación y evaluación de cursos de acción se puede caer en el error de trabajar en algo que no conduzca a los objetivos que se desean obtener, esto implica la pérdida de tiempo y dinero.

Una vez que ya sabemos lo que podemos hacer y elegimos la mejor forma para llegar a ello, podemos planear como lo vamos a llevar acabo.

ETAPAS DE LA PREVISIÓN

- OBJETIVOS
- INVESTIGACIONES
- CURSOS ALTERNATIVOS

➤ OBJETIVOS

CONCEPTO

Se considera como una situación deseada, es decir, los resultados o fines que se quieren alcanzar en un tiempo determinado, por lo que todas nuestras acciones, esfuerzos y recursos se dirigen al mismo.

Los objetivos nos reflejan la razón de ser de la organización.

CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

- ❖ Individuales y Colectivos.
- ❖ Generales y Particulares.
- ❖ Básicos, Secundarios y Colaterales.
- ❖ Corto plazo y Largo plazo.
- ❖ Naturales y Subjetivos o arbitrarios.

• INDIVIDUALES Y COLECTIVOS

Cuando un individuo ingresa a la organización tiene objetivos personales, llamados individuales. Por otro lado la empresa persigue también ciertos objetivos, los cuales forman parte de todas las personas que laboran en ella, ya que todos participan y trabajan para lograr los objetivos de la misma, estos últimos se consideran objetivos comunes, debido a que todos van encaminados a un mismo fin, por

ello a estos se les denominan objetivos colectivos, y estos deben estar plasmados en el manual de organización.

- **GENERALES Y PARTICULARES**

Se consideran objetivos particulares los que persigue un sector específico de la empresa, cuyo logro trae como consecuencia el contribuir al cumplimiento de un objetivo general, es decir los objetivos particulares están subordinados a los objetivos generales.

A los objetivos generales también se les conoce como estratégicos y se establecen a largo plazo y los particulares también son denominados tácticos o departamentales y se establecen a mediano y corto plazo.

- **BÁSICOS, SECUNDARIOS Y COLATERALES**

Al hablar de objetivos básicos se refiere a los esenciales para el buen funcionamiento de la organización o de un área específica, para poder lograr esto nos auxiliamos de los objetivos secundarios y finalmente los colaterales son los que se logran sin ser buscados como principales, pero se presentan al lograr los objetivos secundarios.

- **A CORTO Y LARGO PLAZO**

En esta clasificación se hace referencia al tiempo en que se pretende el logro de los objetivos.

- **NATURALES, SUBJETIVOS O ARBITRARIOS**

Se consideran objetivos naturales los que se establecen por el solo hecho de pertenecer a un tipo de organización y los arbitrarios son los que se por indicación de una persona que dirige o tiene a su cargo determinado número de personas.

➤ **INVESTIGACIONES**

“La investigación es un proceso que, mediante la aplicación del método científico, procura obtener información relevante y fidedigna con el fin de explicar, describir y predecir la conducta de los fenómenos.”⁸

Por medio de la investigación se pueden conocer factores positivos como negativos que influyen para el logro de los objetivos, de la misma forma como el determinar la mejor forma para alcanzarlos.

Mediante la investigación podemos encontrar la solución a un problema, tomando como base también experiencias del pasado.

La investigación es considerada como la base de la previsión, mediante ella obtendremos información muy importante para tomar decisiones.

La investigación se lleva a cabo de acuerdo a las etapas del método científico las cuales son las siguientes:

- Definición del problema.
- Obtención de información.
 - Observación
 - Experimentación
 - Encuesta
 - Muestreo.
- Determinación de la hipótesis.
- Comprobación o desaprobación de la hipótesis.
- Presentación del informe.

⁸ Münch Galindo, **FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN**, P.76 Ed. Trillas.

➤ CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCIÓN

Una vez que conocemos los objetivos que persigue la organización, y que realizamos una investigación para obtener información sobre los aspectos positivos y negativos que influirán para el logro de los objetivos ya mencionados, ahora debemos plantear diversos cursos de acción, lo que son diversos caminos para poder conseguir lo que deseamos con la mayor eficiencia y sobre todo adaptándonos a los medios con los que cuenta la organización.

Es importante no cerrarnos y pensar que solo hay una dirección o una alternativa, sino por el contrario debemos evaluar la situación y considerar todas las posibles formas de lograr nuestro fin.

Cabe mencionar que debemos evaluar lo que puede traer como consecuencia el realizar determinada acción, para ello se recomienda considerar el riesgo que corremos en comparación con los beneficios que esperamos obtener, el esfuerzo a aplicar, así como el tiempo y recursos que se requieren para poner en práctica determinada alternativa.

PRINCIPIOS DE PREVISIÓN

- Principio de Previsibilidad.
- Principio de Objetividad.
- Principio de Medición.

PREVISIBILIDAD

Las previsiones nunca tendrán certeza al cien por ciento, siempre se corre un riesgo, debido a que pueden haber variantes por las decisiones que se tomen conforme se va trabajando, pero tampoco quiere decir que nada de lo que se prevea será cierto, ya que se perdería la finalidad de la misma.

Para poder tener mayor certeza en nuestras previsiones debemos realizar investigaciones lo más precisas posibles, así como auxiliarnos de cálculos estadísticos y probabilísticos, también es importante tomar en cuenta experiencias e información pasada, ya sea propia o de algún otro organismo que haya pasado por una situación semejante, todo esto permitirá disminuir el rango de error.

OBJETIVIDAD

Al realizar una previsión debemos ser objetivos, basarnos en hechos, en realidades y no dejarnos llevar por lo que nos gustaría que fuera o por opiniones subjetivas.

Si perdemos la objetividad y nos dejamos llevar tan solo por lo que pensamos que va a suceder sin fundamento, obtendremos información irreal, y es importante mencionar que con base en esta información tomaremos decisiones, por lo tanto si la información es irreal nuestras decisiones no serán las más acertadas.

MEDICIÓN

Con la finalidad de alcanzar mayor certeza en nuestras previsiones se debe considerar que no todos nuestros fundamentos serán siempre cualitativos, es decir, también podemos expresarlas en forma cuantitativa, tomando como base los números, pero esto ¿Cómo lo podemos determinar?, para ello nos auxiliamos de estudios estadísticos, que nos permitirán tener mayor precisión y seguridad en nuestras previsiones.

Cabe mencionar que si los datos con los que contamos para realizar los estudios estadísticos no son objetivos, la información que surja de estos estudios no será precisa, por ello debemos buscar que los datos a trabajar sean de fuentes que consideremos confiables y que nos permitan obtener información confiable y certera.

En ocasiones el tener datos cualitativos, brinda la posibilidad de una mejor comprensión de la información.

2.4.2 PLANEACIÓN

En la previsión consideramos que es lo que puede hacerse, planteamos los objetivos a alcanzar, investigamos sobre todo lo que puede influir para lograr o no lo que nos proponemos, así como diversas formas de para llegar al fin que deseamos alcanzar, en la planeación debemos elegir uno de esos cursos de acción, el cual de acuerdo con la evaluación que debimos haber realizado, consideramos que es el más conveniente y eficiente para lograr nuestros objetivos.

En la planeación debemos establecer **¿Qué vamos a hacer para lograr los objetivos de la organización?**, mediante la planeación, tomaremos decisiones sobre lo que vamos a realizar en un futuro.

CONCEPTO

La planeación consiste en la selección del curso de acción más eficiente para el logro de los objetivos, así como el establecimiento de políticas, procedimientos, programas, pronósticos y presupuesto, en los que indicaremos el tiempo y recursos necesarios para lograr nuestros fines.

TIPOS DE PLANEACIÓN

- a) TÁCTICA.
- b) ESTRATÉGICA.

a) TÁCTICA

Es un proceso continuo en la organización, su principal característica es que se lleva a cabo a corto plazo, por lo que es aplicable para cada área o departamento de la organización, subordinada a los objetivos generales de la misma.

b) ESTRATÉGICA

La planeación estratégica tiene como principal característica que es a largo plazo. Es la encargada de las relaciones entre la empresa y el medio ambiente que la rodea, considera a la organización como un todo y abarca todos los recursos para lograr una integración y coordinación de los mismos.

Este tipo de planeación se lleva a cabo por los niveles jerárquicos más altos de la organización.

Se considera que se ocupa del impacto que tendrán en el futuro las decisiones que se deberán tomar en el presente, por lo que se considera que se opera con incertidumbre.

IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

Todo lo que realizamos debe tener un fundamento, o una base, no podemos trabajar sin tener idea de qué vamos a hacer o de cómo lo vamos a realizar.

No podemos pretender obtener excelentes resultados si no sabemos hacia dónde vamos y que debemos hacer para llegar allí. Por ello la eficiencia que se tenga en la ejecución de las actividades va a depender de la planeación que se haya realizado.

El querer trabajar sin haber planeado puede resultar más costoso para la organización, ya que existe mayor probabilidad de cometer errores que pueden provocar además de desperdicio de recursos económicos también pérdida de tiempo.

Al planear estaremos reduciendo el nivel de incertidumbre y riesgo, lo que permitirá trabajar con mayor seguridad y precisión para el logro de los objetivos.

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN

- POLÍTICAS
- PROCEDIMIENTOS
- PROGRAMAS
- PRONÓSTICOS
- PRESUPUESTOS

➤ POLÍTICAS

DEFINICIÓN

Proviene del griego *politiké* que significa "arte de gobernar una nación"⁹

CONCEPTO

Son consideradas como criterios generales que orientan la forma de actuar del personal para conseguir un fin determinado, indispensable para la toma de decisiones, considerando como base las situaciones que se presentan con frecuencia dentro de las organizaciones cuya finalidad es coordinar y controlar las actividades de la planeación.

Con frecuencia existe confusión entre las políticas y las reglas, por lo que se considera conveniente tener presente el concepto de Regla.

Reglas: Son mandatos concretos, rígidos que no tienen campo de decisión o elección.

Norma: Son ideas concretas imperativas.

POLÍTICAS	REGLAS
Generales	Concretas
Flexibles	Rígidas

⁹ Idem.

CLASIFICACIÓN DE LAS POLÍTICAS

- De acuerdo a su origen.
- De acuerdo a su extensión.
- De acuerdo al nivel Jerárquico.

❖ DE ACUERDO A SU ORIGEN

- a) Políticas externamente impuestas.
- b) Políticas de apelación.
- c) Políticas expresamente formuladas.

a) EXTERNAMENTE IMPUESTAS.

Este tipo de políticas son establecidas por personas ajenas a la organización, pero tienen influencia en las actividades de la misma, un ejemplo de estas son las establecidas por la ley.

b) DE APELACIÓN

Se establecen debido a que se presenta una misma situación en varias ocasiones, es considerada como jurisprudencia administrativa.

c) EXPRESAMENTE FORMULADAS

Se crean de manera consciente, precisa y generalmente se presentan de forma escrita, como principal característica es que rigen un ámbito determinado.

❖ POR SU EXTENSIÓN

- a) Generales.
- b) Particulares.

a) **GENERALES.**

Aplican a todos los departamentos y funciones de la organización.

b) **PARTICULARES.**

Se establecen para el concreto funcionamiento de un departamento específico.

❖ **DE ACUERDO A SU NIVEL JERÁRQUICO**

- a) Estratégicas o generales.
- b) Tácticas o Departamentales.
- c) Operativas o Específicas.

a) **ESTRATÉGICAS O GENERALES.**

Son establecidas por el nivel gerencial, con la finalidad de guiar a la organización como unidad.

b) **TÁCTICAS O DEPARTAMENTALES.**

Su aplicación se delimita a un departamento o área determinada.

c) **OPERATIVAS O ESPECÍFICAS.**

Se aplican a acciones que deben ejecutarse, se asignan a niveles operativos.

IMPORTANCIA

Por medio de las políticas se orienta la acción del personal, es decir, se indica al personal como debe actuar en determinada circunstancia, pero es importante mencionar que debemos tener un margen de libertad para la toma de decisiones, por ello se consideran generales.

El establecer políticas permite contribuir con el logro de los objetivos de la organización, siempre y cuando sean conocidas por el personal de la misma.

Para difundir las políticas, nos debemos auxiliar de los manuales, aspecto que se retomará con mayor amplitud en el capítulo siguiente.

CARACTERÍSTICAS

- Se deben presentar por escrito.
- Deben ser claras y precisas.
- Su transmisión es importante en los niveles que requieran aplicarlas.
- Se debe realizar una revisión periódica.
- Debe existir coordinación entre los objetivos y las políticas en la organización.
- Son flexibles.
- Realistas.
- Debe haber interrelación entre políticas.

➤ PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son una herramienta de gran importancia ya que mediante ellos se muestra la secuencia lógica de actividades a realizar para efectuar un trabajo.

En un procedimiento se detallan las actividades a realizar, permitiendo que exista coordinación y articulación en las mismas. Se considera importante mencionar que existen diversos **métodos**, para llevar a cabo determinada actividad, por ello se considera que un procedimiento está formado por diversos métodos.

Son un medio de instrucción ya que cualquier persona que estudie los mismos, debe comprenderlos con facilidad. Para ello nos

debemos auxiliar de el manual de procedimientos fundamental para la correcta operación de la organización.

CONCEPTO

Se considera que es una secuencia lógica y ordenada de una serie de actividades que permite el desempeño del trabajo de una manera más eficiente, que sirve como medio para alcanzar los objetivos de la organización.

CARACTERÍSTICAS

- Precisos.
- Flexibles.
- Estables.
- Específicos y detallados.
- Accesibles y Fácil de interpretar.
- Se pueden representar gráficamente.
- Deben revisarse periódicamente.
- Se adecuan a las necesidades de la organización.

➤ PROGRAMAS

Es el plan mediante el cual se considera la secuencia de operaciones a realizar para alcanzar un objetivo, fijando un **tiempo** para cada una de las mismas, buscando optimizar los tiempos y disminuir gastos.

TIPOS DE PROGRAMAS

- a) GENERALES.
 - b) PARTICULARES.
 - c) CORTO PLAZO.
 - d) LARGO PLAZO.
- a) Son los que son aplicables a toda la organización.

- b) Se aplican únicamente a un área funcional, específicamente.
- c) Se consideran a corto plazo cuando se proyectan a periodos menores de un año.
- d) Este tipo de programas se proyectan a periodos mayores de un año.

CARACTERÍSTICAS

- Serie de actividades ordenadas.
- Interrelación de actividades.
- Asignación de tiempo a cada actividad.
- Determinación de recursos que se requieren.
- Se busca disminuir costos.
- Se evita duplicidad de actividades.

VENTAJAS

- Permite coordinar operaciones de diversos departamentos.
- Sirve como base para controlar operaciones.
- Facilita la delegación de funciones.
- Se evita la duplicidad de actividades.

➤ PRESUPUESTOS

Es el documento en el cual se estiman los egresos que se proyectan tener a un tiempo determinado.

Se considera que si los egresos se expresan en forma monetaria se denominan presupuestos financieros y si no es así se denominan presupuestos no financieros.

También se consideran herramienta de control.

➤ PRONÓSTICOS

Es la estimación del número de unidades que con base en experiencias pasadas se espera vender gastar o producir.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN

- Principio de la Precisión.
- Principio de la Flexibilidad.
- Principio de la Unidad.

PRECISIÓN

Los planes deben ser concretos, es decir precisos, no nos podemos basar en suposiciones. Siempre se corren riesgos, así como, la probabilidad de que se nos presenten contingencias, pero su magnitud dependerá de que tan bien hayamos planeado.

FLEXIBILIDAD

Debemos considerar una holgura, es decir, debemos contemplar pequeños cambios que puedan resultar, una vez que ponemos en práctica nuestros planes, siempre con el cuidado de no perder de vista el objetivo principal para el cual se está trabajando.

UNIDAD

Todas las personas dentro de una organización deben trabajar con base en un solo plan general. Es importante que los planes que se establezcan por departamento se encuentren subordinados al plan general antes mencionado, ya que de no ser así se puede incurrir en conflictos, debido a que no se tendrá presente y de forma clara, la finalidad de la organización y cada departamento o área estará trabajando de forma independiente, sin saber hacia dónde van encaminados sus esfuerzos.

2.4.3 ORGANIZACIÓN

Hasta este momento ya sabemos que es lo que se puede hacer (previsión), ya sabemos qué deseamos hacer y qué vamos a hacer (planeación), ahora analizaremos cómo lo vamos a hacer, auxiliándonos de la organización.

La organización es el último elemento que pertenece a la fase mecánica, es decir a la parte teórica del proceso administrativo, pero indispensable también para la correcta operación de la empresa.

DEFINICIÓN

Organización proviene del griego "organon" que significa instrumento.¹⁰

CONCEPTO

Münch Galindo

" Es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social."

Agustín Reyes Ponce

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

José Antonio Fernández Arena

"Es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos. El propósito que se persigue es establecer una relación entre

¹⁰ REYES, Ponce Agustín, Administración de empresas Teoría y Práctica .Parte II, Ed. Limusa, P.211

el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización), y el personal que lo debe ejecutar.”

Con base en los conceptos anteriores podemos concluir que:

Es el proceso mediante el cual se estructuran las diferentes funciones, actividades y recursos que se requieren para llevar a cabo el logro de los objetivos de la organización, tomando como base la coordinación y relación que debe existir entre los elementos mencionados.

IMPORTANCIA

La organización es indispensable para maximizar el aprovechamiento de los recursos dentro de la organización, lo que nos va a permitir conocer la interrelación que se da entre los mismos, con ello podemos evitar el duplicar esfuerzos que es un problema muy común dentro de las empresas y que trae como consecuencia el aumento de costos, por otro lado también sabremos el grado de responsabilidad y obligación que tenemos de acuerdo al nivel jerárquico que ocupamos dentro de la organización.

Otro de los objetivos de la organización es proporcionar la descripción de puestos y funciones, así como las actividades a realizar, también es importante, debido a que no podemos permitir que se concentre el conocimiento de cómo llevar a cabo las actividades únicamente en la persona que realiza el trabajo, por el contrario es indispensable que cualquier persona que deba ocupar el puesto sepa las funciones y actividades que debe llevar a cabo.

Continuamente los trabajadores realizan sus actividades sin saber la relación que existe con otras áreas o la importancia que tiene su trabajo para contribuir al logro de objetivos de la organización.

El tener una buena organización permitirá un mejor funcionamiento de la empresa, siempre buscando que haya

coordinación entre diferentes áreas funcionales de la misma, con la finalidad de que se trabaje para lograr un fin común.

ETAPAS DE LA ORGANIZACIÓN

- JERARQUÍAS
- FUNCIONES
- OBLIGACIONES

➤ LOS NIVELES JERÁRQUICOS

Dos aspectos fundamentales dentro de la organización son la autoridad y la responsabilidad, como sabemos, la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, el grado de autoridad y responsabilidad que se transmite en cada línea, es lo que determina los niveles jerárquicos.

Del grado de autoridad y responsabilidad que se brinda a los trabajadores se desprenden otros dos puntos fundamentales la **centralización** y **descentralización**, se considera que en una organización no se da totalmente ninguna de las dos, sino ambas pueden existir en menor o mayor grado dentro de la misma empresa.

En una administración centralizada los jefes llevan el máximo control, se delega poco y las mayoría de las decisiones son tomadas por los mismos. Por el contrario, en la administración descentralizada, se delega en mayor grado, se permite al trabajador tomar un número mayor de decisiones.

➤ LA FUNCIONALIZACIÓN

La división de funciones es indispensable para llevar a cabo un mejor trabajo dentro de la organización, debido a que no se puede concentrar un gran número de actividades a una sola persona, ya que está se saturaría y no se obtendrían los resultados que se desean. Por ello se recurre a la departamentalización y a la división de funciones.

Otra forma de plasmar la división de funciones es el establecer las diferentes funciones que se pretenden llevar a cabo en recuadros y niveles que correspondan y colocar en la parte inferior el nombre de la persona que realizará la misma.

Como sabemos los **organigramas**, son representaciones gráficas de los sistemas de organización. Mediante este instrumento podemos identificar:

- División de funciones.
- Niveles Jerárquicos.
- Líneas de autoridad y responsabilidad.
- Canales de comunicación.
- Naturaleza lineal o staff del departamento
- Los jefes de determinado número de empleados.
- La relación que existe entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección

➤ DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y OBLIGACIONES

Una vez que ya sabemos que funciones se requieren para poder lograr los objetivos de la organización, así como los departamentos y niveles jerárquicos que se requieren para el buen desarrollo de la misma, ahora tenemos que definir qué se debe hacer en cada unidad de trabajo, es decir la serie de actividades que debe realizar la persona que desempeñe el puesto.

Agustín Reyes Ponce considera que un **puesto** es una unidad de trabajo específica e impersonal.

El puesto nos permite conocer qué se debe hacer y el perfil de la persona que debe realizar las actividades. Se considera que no siempre es una sola persona la que desempeña el puesto, sino que pueden existir varias, por lo que se denomina impersonal.

Nos debemos auxiliar del análisis de puestos, esto implica realizar una descripción del puesto, es decir, lo que se debe hacer, así como la especificación del puesto, que se refiere a lo que el trabajador requiere para desempeñar el trabajo con eficiencia

PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

- Principio de la especialización.
- Principio de la unidad de mando.
- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad.
- Principio del equilibrio de dirección-control.

ESPECIALIZACIÓN

Este principio es uno de los fundamentales para la organización. Para poder llegar a la especialización debemos auxiliarnos de la división del trabajo, cuya finalidad es buscar que un trabajador lleve a cabo actividades más limitadas y concretas posibles, esto con el objetivo de que sea más eficiente, preciso y hábil en el desarrollo de su trabajo.

La especialización será funcional siempre y cuando el trabajador tenga conocimiento de la forma en que contribuye al logro de los objetivos de la organización, así como la importancia y relación que tiene su trabajo con otras áreas de la misma. De no ser así, lo que sucederá es que la persona sólo se mecanizará y perderá el interés por sus actividades. Por ello se considera que la especialización también tiene límites, y de no cuidarse las actividades se vuelven monótonas provocando una superespecialización, lo que sería contraproducente para la organización.

UNIDAD DE MANDO

Este principio hace referencia a que una persona no debe tener más de un jefe.

No es conveniente que un trabajador reciba órdenes de dos o más personas, ya que ambas buscarán ser atendidas en el momento, lo que representa una situación incómoda para el trabajador cuando tiene ya una encomienda de otra persona. El subordinado se verá en el dilema de a qué persona servir primero y lo más probable es que se den descontentos por parte de los jefes.

EQUILIBRIO DE AUTORIDAD- RESPONSABILIDAD

Es indispensable establecer el grado de responsabilidad y autoridad, que se le va a otorgar a cada nivel jerárquico.

La autoridad se ejerce de arriba hacia abajo, mientras la responsabilidad es en sentido inverso de abajo hacia arriba.



De la misma manera como se otorga la responsabilidad de realizar determinadas tareas, debemos otorgar la autoridad para la toma de decisiones para llevar a cabo su función.

EQUILIBRIO DE DIRECCIÓN- CONTROL

Para cada grado de delegación, se deben implementar controles, con la finalidad de conocer la forma de actuar del delegado.



Por medio del control, compararemos lo deseado, con los resultados que se estén obteniendo, y de ser necesario el jefe tendrá que corregir errores u orientar al trabajador.

2.4.4 INTEGRACIÓN

La integración es el primer elemento de la fase dinámica , es decir, pondremos en práctica lo que puntualizamos en la previsión, planeación y organización.

Algunos autores omiten la integración y la incluyen en la organización, se considera que con ello estaríamos mezclando la parte teórica con la práctica, por lo que se prefiere hacer la división de esta forma.

La integración es fundamental, ya que de una buena selección de recursos dependerá el buen funcionamiento de la organización.

CONCEPTO

Agustín Reyes Ponce señala que “ integrar es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.”

La integración se encarga de hacerse llegar los recursos humanos y materiales que se contemplaron en la planeación, para ello es indispensable tomar en cuenta las características que se requieren para su buen funcionamiento, proporcionando un lugar para operar y la forma cómo lo deben hacer.

IMPORTANCIA

Es un elemento indispensable para la correcta operación de la organización, ya que de éste depende contar con todo lo necesario de acuerdo cómo se planeó y organizó.

De la buena selección de recursos se desprende la eficiencia para la realización de las diversas actividades del organismo.

La integración es una función constante, debido a que continuamente requeriremos contar con recursos y los mismos no son permanentes.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS PERSONAS

- De la adecuación de hombres y funciones.
- De la provisión de elementos administrativos.
- De la importancia de la introducción adecuada.

ADECUACIÓN DE HOMBRES Y FUNCIONES

Se deben buscar personas que cumplan con el perfil para llevar a cabo las funciones que se requieren y no por el contrario, adaptar las funciones al personal.

De la misma forma es erróneo buscar personas que cuenten con cualidades superiores a las que requiere el puesto, ya que la persona perdería el interés por realizar su trabajo.

PROVISIÓN DE ELEMENTOS ADMINISTRATIVOS

No es suficiente con brindar al trabajador únicamente las herramientas materiales para realizar su trabajo, como son papelería, materia prima, instrumentos, etc..., también es indispensable proporcionarle elementos administrativos, como es darle a conocer las características de su puesto, su importancia para la organización, darle capacitación para realizar sus actividades, saber transmitir órdenes precisas, saber delegar autoridad etc. Todos estos aspectos permitirán que el personal realice su trabajo de forma eficiente, de lo contrario se cometerán errores frecuentemente.

IMPORTANCIA DE LA INTRODUCCIÓN ADECUADA

El ingreso del personal a la organización es muy importante y básico para el desempeño del trabajador. Con frecuencia en las empresas no se realiza de una forma adecuada. En algunas organizaciones, ingresa la persona y solamente se le explica de forma breve las actividades que va a desempeñar, lo cual es un error muy grande, ya que no se le permitió a la persona saber a ciencia cierta su participación en el logro de los objetivos de la organización.

Se recomienda que al ingresar un trabajador a la empresa se tenga un panorama global de la misma, y esto se logra mediante un curso de inducción, auxiliándose de un manual de bienvenida, en donde haremos sentir a la persona que ya forma parte de la organización, haciendo de su conocimiento también la importancia del puesto que va a desempeñar y de esta forma su ingreso será agradable y trabajará con mayor precisión.

También es muy importante la capacitación que reciba para desarrollar las actividades, esta le permitirá tener un panorama más amplio de lo que va a realizar y la forma como debe hacerlo.

PRINCIPIOS DE LA INTEGRACIÓN DE LAS COSAS

- Del carácter administrativo de esta integración.
- Del abastecimiento oportuno.
- De la instalación y mantenimiento.
- De la delegación y control.

CARÁCTER ADMINISTRATIVO DE ESTA INTEGRACIÓN

Existen una serie de actividades que requieren de integrar elementos técnicos con las personas, ambos se deben coordinar para llevar a cabo el trabajo.

ABASTECIMIENTO OPORTUNO

Es indispensable contar con los materiales necesarios para trabajar en el momento oportuno, para ello debemos tomar en consideración los parámetros que hayamos fijado tanto en la planeación como en la organización.

Tanto es negativo carecer del material para trabajar, porque detendremos procesos y con ello disminuirémos la eficiencia de nuestro trabajo, como tener un excedente del mismo, ya que esto traerá como consecuencia el aumento de costos por mantener este inventario, con lo que tampoco cumpliremos con el objetivo de la organización, por ello es recomendable contar sólo con lo necesario, contando con un inventario de seguridad ya contemplado en la planeación que permita no quedarse sin recursos para trabajar si se presenta algo no contemplado, en lo que se da el resurtido de material.

DE LA INSTALACIÓN Y MANTENIMIENTO

En este punto es fundamental considerar, que el tiempo que la maquinaria está sin trabajar, representa pérdida para la organización, por lo que se debe buscar planear correctamente tanto la instalación como el mantenimiento de la misma buscando que sea con la mayor rapidez posible o en momentos que no interfiera con la producción .

El mantenimiento preventivo, ayudará a evitar contingencias que propicien el desperdicio de tiempos para componer la maquinaria, lo cual representará por un lado un gasto inesperado, y pérdida por falta de producción .

DE LA DELEGACIÓN Y CONTROL

Se debe delegar lo referente a la integración de las cosas, pero siempre estableciendo controles que permitan comparar los resultados obtenidos con lo planeado.

No se puede pretender centralizar este aspecto, ya que será imposible debido a que una sola persona no puede conocer de todo refiriéndonos a aspectos técnicos, por lo que será mejor que en la función de integración la persona cuente con las características necesarias para hacerlo, pero siempre estableciendo controles.

ETAPAS DE LA INTEGRACIÓN

- SELECCIÓN.
- INTRODUCCIÓN.
- DESARROLLO.
- INTEGRACIÓN DE LAS COSAS.

La integración permite que personas ajenas a la organización, formen parte de ella, con la finalidad de aportar sus conocimientos mediante el desempeño de su trabajo, para ello recurrimos a una serie de pasos que permitirán que las personas que se unan al equipo de trabajo sean las más adecuadas, para el buen funcionamiento de la organización.

❖ RECLUTAMIENTO

Por medio de esta etapa, nos haremos llegar de personas que estén interesada por formar parte de la organización, considerándolos como candidatos para ocupar un puesto en la misma.

❖ SELECCIÓN

El objetivo de esta etapa es elegir dentro de todas las personas interesadas en ingresar a la organización, las que consideremos con mayores aptitudes para desempeñar el puesto, con la finalidad de elegir sólo a una persona que cumpla con el perfil del puesto y consideremos que es el más indicado para desempeñarlo.

❖ INTRODUCCIÓN

Esta etapa tiene por objetivo el ingreso de la persona que ocupará un puesto en la organización, en este punto es importante auxiliarnos del Manual de Bienvenida, ya que debemos brindar la mayor información al trabajador sobre la misma, de esta forma también es recomendable realizar un recorrido por las instalaciones de con la finalidad de que conozca la empresa y se comience a familiarizar con las personas y su lugar de trabajo.

❖ DESARROLLO

Se pretende desenvolver y desarrollar las habilidades de la persona, así como brindarle capacitación con la finalidad de incrementar o complementar los conocimientos que tenga sobre las actividades o el puesto que desempeña. Dependiendo de la importancia que la organización le de a este rubro será la calidad de personal con la que cuente. La capacitación debe de verla como una inversión y no como un gasto. Mientras más preparados estén nuestros trabajadores, serán más competitivos y aportarán mayores beneficios a la organización y personales.

2.4.5 DIRECCIÓN

Algunos autores consideran que la Dirección es la esencia de la administración, debido a que podemos prever, planear, organizar, integrar, pero si no tomamos decisiones sobre las operaciones que se van realizando o guiamos al personal hacia el logro de objetivos, todo será inútil.

DEFINICIÓN

“ La palabra “dirección”, viene del verbo “dirigere”, éste se forma a su vez del prefijo “di”, intensivo, y “regere”: regir, gobernar. Este último deriva del sánscrito “raj” que indica “preeminencia.”¹¹

¹¹ REYES, Ponce Agustín, Administración de empresas Teoría y Práctica, Parte II, Ed. Limusa, P 303

CONCEPTO

Es el elemento del proceso administrativo que se auxilia de la autoridad, lo que brinda la libertad para la toma de decisiones, la comunicación, la coordinación de esfuerzos, así como, la guía y supervisión del personal, con la finalidad de lograr los objetivos de la organización.

IMPORTANCIA

La dirección es la parte medular de el proceso administrativo, ya que de la buena ejecución de lo que se ha previsto, planeado y organizado dependerá el éxito o fracaso de la organización. Podemos tener una excelente planeación y organización pero si la persona encargada de dirigir no ejerce la autoridad indicada o dentro de la organización no existe una buena comunicación, todo se quedará únicamente en buenos deseos.

La supervisión también es indispensable para poder corroborar que el personal está cumpliendo con lo que se le ha encomendado, pero ésta no debe ser exagerada, ya que también debemos brindar confianza a el personal, es decir, como ya se mencionó debemos delegar autoridad y compartir responsabilidades.

La comunicación interna es fundamental para poder trabajar de una forma coordinada, de no existir, cada persona trabajaría por su parte sin tomar en cuenta acontecimientos importantes que ocurren a la organización y que generalmente repercuten en la toma de decisiones.

Un ejecutivo que no está informado de la situación de su organización, frecuente comete errores en la toma de decisiones, lo que repercute directamente en el logro de objetivos de la misma.

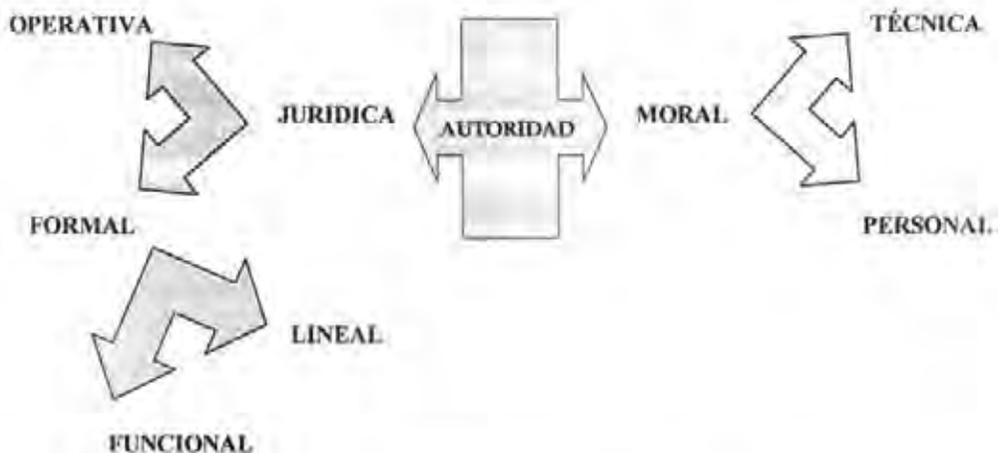
ETAPAS DE LA DIRECCIÓN

- AUTORIDAD.
- COMUNICACIÓN.
- SUPERVISIÓN.

➤ AUTORIDAD

La autoridad se puede entender como “ la facultad para tomar decisiones”.

Existen diferentes tipos de autoridad:



JURÍDICA: Se refiere a la impuesta o por obligación.

MORAL: Se impone por convencimiento.

FORMAL: Es el tipo de autoridad que ejerce un jefe sobre sus subordinados

LINEAL: Se ejerce en línea recta es decir de un jefe hacia una persona o hacia un grupo de personas que estén a su cargo.

FUNCIONAL: Es el tipo de autoridad se ejerce por varios jefes hacia un grupo todos cada uno por diferente función.

OPERATIVA: Es la autoridad que se ejerce sobre determinadas funciones o actos

TÉCNICA: Se fundamenta en la capacidad para brindar determinados conocimientos.

PERSONAL: Este tipo de autoridad se basa en las cualidades morales, sociales o psicológicas, que se ejerce sobre los demás, se fundamenta en el liderato.

➤ **COMUNICACIÓN**

Es el medio que nos permite dar a conocer nuestros conocimientos, tendencias y sentimientos a otras personas.

Dentro de la organización es indispensable, ya que al haber comunicación puede existir coordinación.

Es recomendable que todo el personal esté informado de lo que sucede dentro de la organización. La falta de comunicación interna trae como consecuencia errores en ocasiones de gravedad. Y esto se refleja inmediatamente en la toma de decisiones.

En el capítulo número cuatro hablaremos con mayor amplitud sobre el tema de la comunicación.

➤ **SUPERVISIÓN**

La supervisión se enfoca a la revisión o al vigilar que se estén llevando a cabo las cosas como se pidió que se realizarán.

El supervisor transmite órdenes, pero también inquietudes por parte del personal.

Actividades y características del supervisor:

- Distribución de el trabajo.
- Buen trato a su personal.
- Calificar a su personal.
- Instruir y orientar a su personal.
- Recibir y transmitir quejas de sus trabajadores.
- Escuchar mediante entrevistas a sus subordinados.
- Realizar reportes, informes, etc.
- Coordinar reuniones.
- Buscar la mejora constante de sistemas.
- Coordinarse con los demás jefes.
- Mantener disciplina.

PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN

- El principio de la coordinación de intereses.
- El principio de la impersonalidad del mando.
- Principio de la vida jerárquica.
- Principio de la resolución de los conflictos.
- Principio del aprovechamiento del conflicto.

COORDINACIÓN DE INTERESES

Como ya se ha mencionado, es indispensable que los trabajadores consideren los objetivos de la organización como propios, es decir que sus objetivos personales, vayan acordes con los de la empresa en la que laboran, con esta ideología se tendrá un interés común y todos trabajarán para conseguir el mismo fin.

IMPERSONALIDAD DE MANDO

Al ejercer autoridad debemos dejar a un lado el deseo de que se hagan las cosas así, solo porque nosotros lo decimos, sino debemos fundamentar nuestras decisiones buscando que sean objetivas y no por el contrario con influencia subjetiva.

PRINCIPIO DE LA VÍA JERÁRQUICA

Ante todo conviene hacer referencia al principio de unidad de mando, éste se rompería si permitimos que se ejerza autoridad sin considerar líneas jerárquicas, esto genera descontrol en el personal y probablemente descontento entre los jefes inmediatos. Es importante considerar que no estamos exentos de contingencias y que se pudiera dar la necesidad de recurrir a ejercer autoridad sobre personal que no corresponde directamente, en este caso puede ser indispensable, pero se está en el entendido que fue una solución al problema que se haya presentado y que no tiene porque ocurrir con frecuencia.

RESOLUCIÓN DE LOS CONFLICTOS

Con frecuencia existen conflictos dentro de las organizaciones, se recomienda resolverlos con la mayor rapidez posible, debido a que son obstáculos para que exista coordinación. No podemos dejar que se continúen esos problemas sin intentar dar soluciones, porque se propiciaría un ambiente de tensión que afecta al resto de la organización.

APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO

Debido a que surgen este tipo de contingencias, nos vemos obligados a buscar soluciones.

Generalmente las soluciones pueden ir encaminadas a uno de los siguientes tres puntos:

- Al dominio de una de las partes, es decir, una de las partes cede y la otra logra su fin.
- Al compromiso o conciliación, en donde ambas partes, logran su fin llegando a un acuerdo.
- Por integración o coordinación, cuando ambas partes logran su fin totalmente, se considera que hubo un replanteamiento y se logró una solución en donde ambos salieran beneficiados.

Se considera que lo mejor es buscar el ganar - ganar y no pretender que una de las partes obtenga el logro y la otra sienta que fue derrotada, debido a que todos estarán trabajando para el mismo fin.

2.4.6 CONTROL

El control es el elemento final tanto del proceso administrativo como de la fase dinámica del mismo.

El control hace referencia a la comparación entre los resultados esperados y los reales, con ello sabremos si se está cumpliendo con los objetivos de la organización y de lo contrario buscar alternativas para corregir los errores por lo que no estamos llegando al fin.

El control es básico, no podemos estar trabajando sin saber si realmente vamos bien, si estamos haciendo las cosas como lo planeamos.

PRINCIPIOS DEL CONTROL.

- Del carácter administrativo del control.
- De los estándares.
- Del carácter medial del control.
- Del principio de excepción.

CARÁCTER ADMINISTRATIVO DEL CONTROL

Este principio hace referencia a la necesidad de realizar la función de control una vez que se ha delegado autoridad, mientras mayor delegación haya debe existir mayor control.

DE LOS ESTÁNDARES

Para que exista control deben establecerse estándares, los cuales se recomienda que estén preestablecidos y se planteen cuantitativamente.

Para que exista control debe existir siempre una comparación entre lo que se espera y los resultados que se obtuvieron.

CARÁCTER MEDIAL DEL CONTROL

Este principio consiste en medir los beneficios que podemos obtener al aplicar determinado control y los mismos deben ser mayores, para que sea aceptado.

PRINCIPIO DE EXCEPCIÓN

Lo más rescatable de aplicar el control, es poder trabajar sobre los resultados que no fueron satisfactorios, es decir, lo que es imposible de evitar, lo que consideraremos excepcional.

En ocasiones se llega al acuerdo de reportar únicamente lo que no cumpla con lo que se previó, de ahí que se considere excepcional, esto ayudará a estar informado cuando no se esté cumpliendo con los resultados que esperábamos, y mientras no tengamos reportes de diferencias consideraremos que se está operando correctamente.

El tema del control es fundamental para el desarrollo de esta tesis, por lo que se retomará con mayor amplitud en el capítulo cuarto.

CAPÍTULO III

LOS MANUALES COMO HERRAMIENTA DE INFORMACIÓN PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA ORGANIZACIÓN

*"Mantén a la gente informada.
Todos quieren saber qué está ocurriendo."*

Brian Tracy

Debido a la cantidad de operaciones que se realizan diariamente las organizaciones, se ven en la necesidad de implementar instrumentos que permitan lograr una comunicación, coordinación, dirección y evaluación eficientes. Por ello se recurre a los manuales administrativos, los cuales brindan la posibilidad tener una mejor perspectiva de la organización, en cuanto a su estructura, procesos, objetivos, políticas, misión etc., así como, una serie de aspectos que es conveniente conocer para poder trabajar de forma eficiente.

Los manuales administrativos son una guía, que se deben actualizar para que sea funcional, para lo cual se debe recurrir a revisiones de preferencia periódicas, que sean planeadas, con la finalidad de realizar cambios de acuerdo a los resultados que se obtuvieron con respecto a lo que se deseaba llegar.

Al ser un instrumento de información los manuales administrativos facilitarán la capacitación de personal de nuevo ingreso, ya que de una manera sencilla se pueden dar a conocer los antecedentes de la empresa, la forma de operar de la misma, cómo está integrada, cómo va a contribuir en la misma, datos sobre el puesto que va a ocupar, el grado de autoridad y responsabilidad que adquirirá, su relación con otros departamentos, las actividades que realizará y la forma como lo hará, entre otros aspectos que facilitará su ingreso e inducción.

3.1 ANTECEDENTES

Los manuales administrativos se empiezan a utilizar durante la Segunda Guerra Mundial, debido a la necesidad de instruir a las personas que participaban en la misma.

El implementar estos instrumentos permitió llevar un mejor control en la organización, del personal con que se contaba, de sus objetivos, así como, de los procedimientos a seguir.

Con el paso del tiempo se fueron perfeccionando, buscando mayor claridad, precisión y que fueran más prácticos, con lo que se comenzaron a utilizar en las diferentes áreas de la organización.

Durante los últimos años en México se han comenzado a utilizar con mayor frecuencia, por lo que aún se considera una técnica nueva, importante para el buen funcionamiento de la organización.

3.2 CONCEPTO DE MANUAL

Para Joaquín Rodríguez Valencia, "es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad." También menciona que, "es un **instrumento de control** sobre la actuación del personal, pero también es algo más ya que ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional de la empresa, que de esta manera pierde su carácter nebuloso y abstracto, para convertirse en una serie de normas definidas."¹²

De acuerdo con Münch Galindo, "son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, **información** acerca de la organización de la empresa."¹³

Reyes Ponce considera que "es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: **orientar y uniformar** la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa."¹⁴

Enrique Benjamín Franklin menciona que "son documentos que sirven como medios de **comunicación y coordinación** que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la **información** de una organización (antecedentes, legislación, estructura,

¹² Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, p. 33

¹³ Münch Galindo y García Martínez, Fundamentos de administración, p. 135

¹⁴ Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, Teoría y práctica Parte I, p. 177

objetivos, políticas, sistemas, procedimientos etcétera), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.”¹⁵

Con base en los conceptos anteriores podemos concluir que son documentos que permiten transmitir información administrativa, cuyo objetivo es orientar y uniformar la conducta del personal, se utilizan como instrumento de control, comunicación y coordinación, para el mejor funcionamiento de la organización.

3.3 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Dentro de los principales objetivos que persiguen los manuales administrativos se encuentran los siguientes:

- Informar al personal sobre la misión, visión, objetivos, funciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Comunicar decisiones administrativas.
- Determinar las funciones que se asignan a cada unidad administrativa.
- Establecer el grado de obligación y responsabilidad de cada nivel jerárquico, así como, para evitar duplicidad y omisión de funciones.
- Instruir para la ejecución correcta de las actividades que se asignen y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Minimizar tiempos y esfuerzos al realizar el trabajo evitando repetir instrucciones.
- Apoyar en la integración y orientación de personal de nuevo ingreso, así como, facilitar su incorporación a la organización.
- Fomentar el aprovechamiento de los recursos de la organización.
- Funge como vínculo de orientación e información ante personas externas a la organización.
- Proveer de información para la planeación e implementación de reformas administrativas.

¹⁵ Benjamin Franklin, Enrique, Organización de empresas, análisis, diseño y estructura, p. 147

3.4 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

La mayoría de las pequeñas empresas no le brindan la importancia debida al contar con manuales administrativos que les apoyen en sus operaciones diarias. La mayor parte de estas empresas no cuentan con esta herramienta administrativa, lo cual es un gran error ya que por lo mismo suele presentarse duplicidad de funciones, desperdicio de tiempo, no existen procedimientos, el personal no conoce los objetivos de la organización entre otras deficiencias.

Al elaborar manuales administrativos, estableceremos objetivos y procedimientos, también se elaborará el diseño de estructura organizacional, se enunciarán políticas y se tendrá la posibilidad de darlos a conocer al personal.

Se considera importante fomentar el realizar manuales administrativos, debido a que además de fungir como medio de comunicación y permitir controlar la conducta y operaciones dentro de la organización, nos permitirá que exista coordinación dentro de la misma, ya que todo el personal tendrá la misma información de la empresa y trabajará como se desea.

Es importante mencionar que los manuales deben actualizarse periódicamente de no ser así, quedarán obsoletos y perderán su efectividad.

3.5 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE MANUALES

La planeación para realizar un manual administrativo, es básica ya que de no ser así se podría provocar que exista desperdicio de tiempo y con ello de dinero.

Por otro lado de no obtener los resultados que deseamos, la inversión que se hace para su elaboración será inútil.

Para llevar a cabo la planeación se deben considerar los objetivos que se desean alcanzar, así como la situación de la empresa, tanto administrativa, financiera, los recursos materiales con que se cuenta etc.

Se debe brindar el tiempo suficiente a la planeación, y cerciorarse de que los planes sean revisados principalmente por las personas involucradas, se requiere realizar estimación en tiempo, dinero y personal que son necesarios. Se pueden establecer los tiempos en que se llevarán a cabo las actualizaciones, Identificar los posibles problemas a presentarse con la finalidad de buscar alternativas de solución que nos permitirán disminuir pérdidas de tiempo que puedan afectar nuestro trabajo.

A continuación se presentan algunos puntos a tomar en consideración para efectuar la planeación de los manuales administrativos.

- a) Responsables
- b) Delimitación del universo de estudio
- c) Programación del plan
- d) Presupuesto
- d) Preparación del proyecto
- e) Presentación del proyecto a las autoridades competentes

RESPONSABLES

Es importante determinar quiénes serán los responsables de elaborar los manuales, y se proponen tres opciones para hacerlo, una de ellas es establecer un departamento que se dedique especialmente a ello, de no ser así, podemos recurrir a una consultoría externa a quienes se les solicitará el desarrollo de los mismos o por último designar a una comisión integrada por representantes de los diversos departamentos.

Una vez que se haya elegido una de las opciones anteriores, se tiene que nombrar a un coordinador, el que tendrá a su cargo la conducción del proyecto.

DELIMITACIÓN DEL UNIVERSO DE ESTUDIO

Para delimitar el área a trabajar en la organización es necesario realizar un estudio preliminar, es decir, conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en esta área, y con base en el estudio podemos determinar qué estrategia utilizar para el levantamiento de información.

PROGRAMACIÓN DEL PLAN

Como se mencionó en el capítulo anterior se considera como etapa de la planeación la **programación**, por lo cual se requiere establecer las actividades a realizar para la elaboración de los manuales, así como el tiempo estimado para cada una de ellas, con la finalidad de obtener un programa completo que nos indique la fecha aproximada en que concluiremos el trabajo.

Para ello nos podemos auxiliar de gráficas, entre las más funcionales se encuentran las siguientes: la técnica PERT (Program evaluation and review technique) Técnicas de evaluación y revisión de programa , CPM (Critical path method) Método del camino crítico y Gráfica de Gant.

La ventaja que se tiene al utilizar una gráfica CPM sobre las otras dos, es el percibir que actividades se interrelacionan y cuales se pueden desarrollar al mismo tiempo, además de que nos muestra la ruta que requiere de mayor tiempo para realizarse , a la cual se le denomina ruta crítica, obteniendo como resultado el tiempo mínimo para la elaboración de el manual.

PRESUPUESTO

También es indispensable formular un presupuesto que nos refleje la cantidad aproximada de recursos financieros que necesitaremos para realizar el proyecto. Para lo cual se requiere

estimar los costos en los que se incurrirá para el desarrollo de los manuales.

PREPARACIÓN DEL PROYECTO

Se debe elaborar una propuesta técnica:

- Antecedentes de los manuales análogos preparados anteriormente.
- Naturaleza del manual a realizar.
- Justificación.
- Objetivos.
- Acciones necesarias para llevarlo a cabo.
- Resultados que se esperan obtener.
- Alcance del área de aplicación.
- Recursos que se necesitan.
- Costo (Presupuesto)
- Estrategia.
- Información complementaria, material, e investigaciones que sirven de apoyo.

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO ANTE LAS AUTORIDADES COMPETENTES

Es indispensable informar a las personas de las áreas a trabajar, dándoles a conocer la importancia del proyecto, los objetivos que se persiguen y la importancia de su colaboración para realizar un buen trabajo, así como, a la persona responsable del manejo de recursos económicos. En realidad la persona que dará el visto bueno y quien aceptará o rechazará poner en marcha el proyecto es el titular de la organización. Una vez obteniendo la autorización se procede a realizar el trabajo para la elaboración.

3.6 PROCESO DE ELABORACIÓN

A continuación se presenta una serie de pasos para la elaboración de los manuales administrativos. Es importante mencionar que no es indispensable seguir cada uno de ellos, existen diferentes criterios, pero se considera que son los más representativos y que se utilizan con mayor frecuencia.

- Recopilación de la información.
- Procesamiento y análisis de la información.
- Redacción y preparación del manual
- Elaboración de gráficas.
- Formato y composición.
- Revisión y aprobación.
- Implantación del manual.
- Distribución y control.
- Revisión y actualización

RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una de las principales fuentes de información son el mismo personal de la organización, debido a que son quienes están en contacto diario y directo con el trabajo, esto es mediante la **comunicación** que se tenga, con la finalidad de que nos proporcionen la información que requerimos, para ello es necesario como ya se mencionó darles a conocer la importancia de su participación en el proyecto.

Otra fuente a la que podemos recurrir es a la **investigación documental**, es decir, la información escrita que localicemos relacionados con el manual, como son: archivos, leyes, circulares, oficios etc.

También podemos recurrir a la **observación**, de la forma en que se desempeñan las actividades, con lo cual podremos confrontar la información documental, con las acciones.

El **cuestionario**, mediante los cuales obtendremos opiniones, hechos, datos objetivos y cuantitativos, son recomendables cuando se requiere obtener información de un gran número de personas. Y la entrevista, en la cual tendremos reuniones individuales o grupales, lo importante de éstas, es el contacto directo que tendremos con las personas y que podemos percibir actitudes y características del personal.

PROCESAMIENTO E INTEGRACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta etapa organizaremos la información que hemos recabado, para lo cual requeriremos analizar y depurar la información, con ello desecharemos información repetida o que no sea de utilidad para el proyecto.

Para poder facilitar el análisis, la podemos clasificar por áreas, para dividir los datos que obtuvimos, para ello podemos considerar las siguientes preguntas como base ¿Qué trabajo se hace?, ¿Para qué se hace?, ¿Quién lo hace?, ¿Cómo se hace?, ¿Con qué se hace?, ¿Cuándo se hace?

REDACCIÓN Y PREPARACIÓN DEL MANUAL

Para llevar a cabo la redacción del manual es necesario considerar los objetivos del mismo, así como la materia o el tipo de manual a realizar. Se debe utilizar un lenguaje claro, sencillo, preciso y comprensible para los lectores.

Se debe reunir el equipo de elaboración para estructurar el material con el que se cuenta con la finalidad de darle forma e integrar el proyecto final.

ELABORACIÓN DE GRÁFICAS

Se requiere buscar la forma de hacer atractivos los manuales, de que se comprenda con mayor facilidad la información que en ellos se

presenta y para lograrlo se recurre a las gráficas, las cuales pueden ser organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades y espacios, etc...

FORMATO Y COMPOSICIÓN

Del formato que demos al manual dependerá la imagen que proyecte el mismo, la atracción que brinde a las personas que lo deben de consultar y la facilidad para leerlo. Se recomienda utilizar márgenes amplios, espacios blancos y letra grande y clara.

REVISIÓN Y APROBACIÓN

Antes de pasar el manual a autorización se debe revisar con la finalidad de corroborar que los datos que se presentan en el mismo sean correctos y de no ser así llevar a cabo las correcciones correspondientes siempre buscando que sean justas y objetivas, realizando críticas constructivas, realizarla en el tiempo establecido, para posteriormente pasarlo a aprobación, la cual se presenta en la parte inferior del manual o de lo contrario al principio del mismo.

IMPLANTACIÓN DEL MANUAL

Existen diversos métodos para implantar los manuales administrativos dentro de los cuales se mencionan los siguientes.

Método instantáneo:

Es el más común se aplica a toda la organización.

Método del proyecto piloto:

Se aplica a sólo un sector de la organización como muestra y con la finalidad de ver los resultados que se obtienen en el mismo.

Método de implantación en paralelo:

Se aplica cuando son manuales de amplia cobertura, que implican requieren manejar mucha información o un volumen considerable de recursos, por lo que se realiza la operación simultánea por un periodo determinado, tanto del ambiente tradicional como de lo que se va a implantar, lo que permite efectuar cambios sin crear problemas.

Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas:

Consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para realizar cambios sin causar alteraciones.

Combinación de métodos:

Se utiliza más de un método de los mencionados.

DISTRIBUCIÓN Y CONTROL

Para la distribución de los manuales es importante considerar que el elaborar los manuales tiene un costo, por lo que no podemos permitir que estos costos se eleven, por distribuir manuales que no se utilicen adecuadamente.

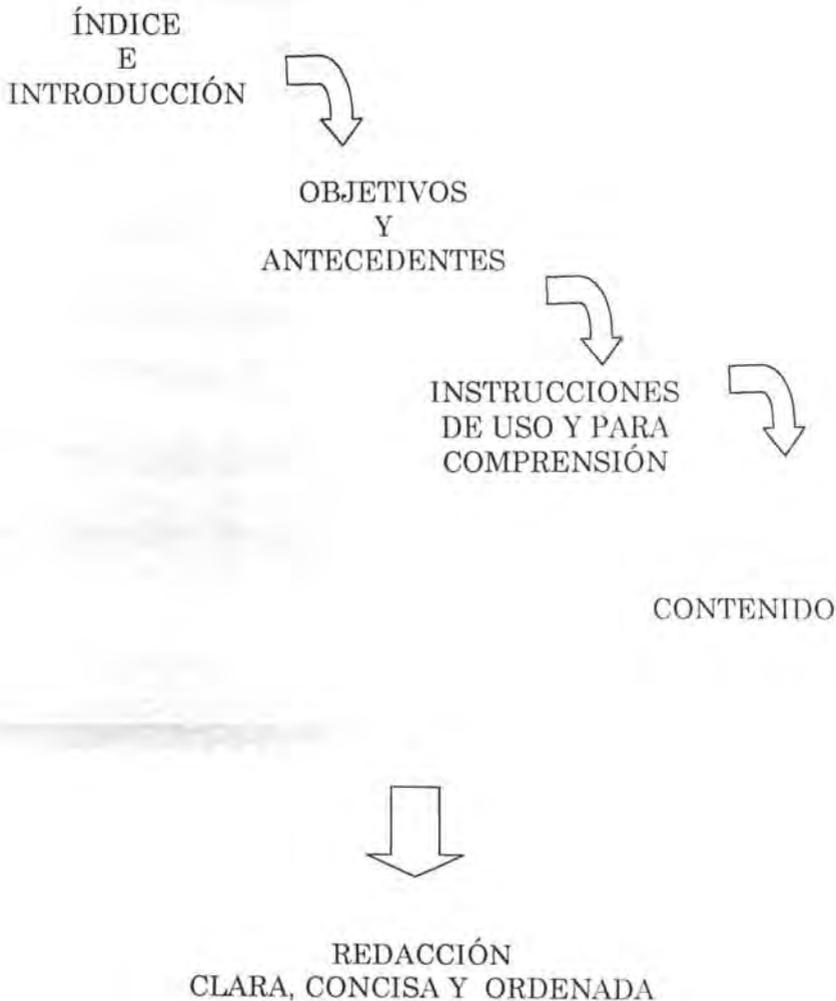
Por lo anterior se recomienda llevar el control de las personas a quienes se les está entregando el manual, y ella se tendrá que hacer responsable del buen uso del mismo, de tal forma que tengamos la seguridad de que esa información no saldrá de la empresa, ahorremos costos y de que si la persona sale de la organización tendrá la obligación de entregar el manual antes de retirarse.

REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Como se sabe dentro de la organización se presentan cambios con frecuencia, por lo que se deben realizar revisiones y correcciones continuamente. Se recomienda realizar revisiones periódicas, con la

finalidad de que la información que se presente sea verídica y actual, porque de lo contrario no cumplirán con su función.

3.7 FORMATO GENERAL DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS



3.8 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Existen diversas formas en que podemos clasificar los manuales como se presenta a continuación:



❖ **POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN**

➤ **MACROADMINISTRATIVOS**

Son documentos que contienen información de más de una organización.

➤ **MESOADMINISTRATIVOS**

Son instrumentos que apoyan a un grupo o sector o a dos o más organizaciones que lo componen.

➤ **MICROADMINISTRATIVOS**

Son documentos que se utilizan únicamente en una organización.

❖ **POR SU ESPACIO O ÁMBITO**

➤ **GENERALES O APLICACIÓN UNIVERSAL**

Es el documento cuyo contenido aplica para todo el personal de la organización.

➤ **DEPARTAMENTALES O APLICACIÓN ESPECÍFICA**

Son documentos que contienen información a cerca de un departamento o área. Este tipo de manual debe contar con información acerca de:

- El nombre del departamento.
- Función general y Objetivo del mismo.
- Deberes generales del departamento.
- Título del jefe del departamento.
- Deberes específicos del jefe del departamento.
- Oportunidades de servicio.

- Secciones del departamento.
- Descripción general de cada sección, indicando nombre, función, deberes, título de la persona encargada de la misma, obligaciones concretas y oportunidades de servicio.

➤ **DE PUESTO O APLICACIÓN INDIVIDUAL**

Son documentos cuya información es aplicable para el desarrollo de un puesto determinado, es decir de una parte en especial de un área específica.

❖ **POR SU CONTENIDO**

➤ **DE HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN**

Su función es proporcionar información histórica de la organización, con la finalidad de que el trabajador conozca más sobre la misma y sienta que pertenece a ella.

➤ **DE ORGANIZACIÓN**

Su finalidad es presentar la estructura formal y objetivos de la organización, considerando jerarquías, las relaciones entre departamentos, funciones, así como, grados de autoridad y responsabilidad.

➤ **DE POLÍTICAS**

Proporcionan los lineamientos o marcos generales sobre los que se deben basar las acciones del personal.

➤ **DE PROCEDIMIENTOS**

Proporciona información sobre los procedimientos administrativos para llevar a cabo las actividades dentro de la organización.

➤ **DE CONTENIDO MÚLTIPLE**

Documentos que contienen información de diferentes aspectos de la organización, cuando no se considera indispensable elaborar varios manuales, y sólo se realiza uno.

➤ **DE TÉCNICAS**

Incluye información sobre principios y técnicas necesarias para realizar una función, se elabora para el personal interesado en determinada actividad.

❖ **POR SU FUNCIÓN O ACTIVIDAD**

➤ **DE PERSONAL**

También es considerado como de relaciones industriales, incluyen información sobre prestaciones, servicios, condiciones de trabajo, vacaciones, periodos de pago y beneficios del personal entre otros aspectos relacionados con el mismo.

➤ **DE VENTAS**

Documento cuyo principal objetivo es apoyar las funciones de ventas, con la finalidad de facilitar el desempeño de las actividades de dicha área.

➤ **PRODUCCIÓN O INGENIERÍA**

Es el instrumento que se utiliza para coordinar el control de la producción, fabricación en inspección del personal de ingeniería.

➤ **DE FINANZAS**

Es el documento que permite el control de las operaciones que realizan las personas encargadas del manejo y distribución de recursos

económicos, así como permite el suministro de información financiera a la organización.

➤ **DE OPERACIÓN**

El objetivo de este manual es apoyar al desarrollo de actividades que requieren de conocimientos muy específicos.

➤ **DE SISTEMAS**

Documento que apoya en el desarrollo del sistema administrativo, computacionales etc. .

➤ **DE COMPRAS**

Permite definir las actividades que se relacionan con las compras.

➤ **DE CONTABILIDAD**

Brinda información sobre los principios y técnicas de contabilidad que se aplican en la organización, así como del sistema contable que se utiliza, operaciones, registros, etc. .

➤ **DE CRÉDITO Y COBRANZA**

Documento que contiene información sobre los procedimientos y normas que rigen el área de crédito y cobranza.

➤ **DE TESORERÍA**

Documento que sirve de apoyo para el control de las actividades que se realizan en dicho departamento, las cuales permiten realizar los movimientos de ingreso y egreso de recursos económicos.

Es importante mencionar que cada organización cuenta con diferentes departamentos, por lo que dependiendo de sus necesidades

serán los tipos de manuales a elaborar, de acuerdo a lo que se considere más conveniente e indispensable para el buen funcionamiento de la organización.

3.8.1 MANUALES DE ORGANIZACIÓN

CONCEPTO

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Por lo general contienen gráficas de organización y descripción de puestos. Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama¹⁶

Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.¹⁷

Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen, adicionalmente, una síntesis de las descripciones de puestos y las reglas de coordinación interdepartamental.¹⁸

Con base en los conceptos anteriores podemos concluir que son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que contienen información sobre la estructura organizacional, los

¹⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, p. 86

¹⁷ Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, p. 143

¹⁸ Reyes Ponce, Agustín, *Administración de empresas. Teoría y práctica. Parte I*, p. 177

niveles jerárquicos, descripción de puestos, considerando las funciones y actividades a desempeñar, la relación que existen entre los mismos, así como el grado de autoridad y responsabilidad que se confiere.

OBJETIVOS

- Brindar un panorama de la organización.
- Describir las funciones a desempeñar, con la finalidad de evitar duplicidad de funciones u omisión de las mismas.
- Contribuir en la realización correcta de actividades.
- Evitar la repetición de instrucciones ahorrando tiempo.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Fungir como instrumento de instrucción para el personal de nuevo ingreso.

IMPORTANCIA

Dentro de las principales funciones que tienen el administrador en la organización se encuentra el organizar los recursos con los que cuenta la misma. Al contar con una adecuada organización se puede proceder a delegar funciones, las cuales se tendrán que supervisar, trabajo que se deberá reconocer y recompensar, con la finalidad de motivar al personal.

El realizar un manual de organización implica muchos aspectos, algunas empresas se conforman con diseñar un organigrama pero el mismo no logrará su objetivo si no se complementa con otra información como lo es: Los objetivos de la empresa, los canales de comunicación, la base sobre la que se diseñó la estructura de la organización, las relaciones del personal, así como los deberes y responsabilidades que se confiere al personal de acuerdo al puesto que ocupa dentro del organismo.

Es indispensable que el manual se encuentre actualizado, de no ser así no estará brindando información correcta.

La elaboración del manual de organización se debe considerar desde la planeación ya que formará parte de la base para que opere la empresa.

TIPOS

➤ **MANUALES GENERALES DE ORGANIZACIÓN**

Se desarrolla tomando en consideración a toda la empresa.

➤ **MANUALES ESPECÍFICOS DE ORGANIZACIÓN**

Se aplica a un departamento o área en particular, de el ente. Contiene un apartado de descripción de puestos.

PREPARACIÓN

Para llevar a cabo la preparación de un manual de organización se deben considerar las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual de organizaciones?

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

¿Qué espero (o mi departamento) lograr con este manual?

Con base en estas interrogantes sabremos qué información debe contener el manual para que nos permita lograr los objetivos al implementarlo en la organización.

CONTENIDO

Se considera que el contenido de los manuales de organización es variable, ya que existen diversos criterios, pero fundamentalmente su estructura va a depender de las necesidades de la organización.

A continuación se presentan los apartados que se consideran indispensables para elaborar un manual de organización.

- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prólogo y/o Introducción.
- Antecedentes históricos.
- Base legal (en caso de organismo público)
- Atribuciones.
- Estructura orgánica
- Organigrama.
- Estructura funcional.
- Descripción de puestos.
- Directorio

❖ IDENTIFICACIÓN

Este rubro deberá contener la siguiente información.

- Logotipo de la organización.
- Nombre de la organización.
- Título y extensión del manual (general o específico). Si es específico se indicará el nombre de la unidad a que se refiere.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer término las siglas de la organización, en segundo las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

❖ **ÍNDICE O CONTENIDO**

Se conforma por la relación de los capítulos o apartados que forman el documento.

Dentro de las características con que debe contar el índice se encuentran las siguientes.

- Incluir conceptos o temas que se consideran en cada sección.
- Para cada concepto proporcionar una referencia numérica o alfanumérica.
- Utilizar espacios en blanco, sangrados, o mayúsculas que indiquen a relación entre conceptos.
- Usar tablas de contenido como ayuda a los usuarios.

❖ **PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN**

En este apartado se debe explicar qué es el manual, cuándo se elaboró, los objetivos que se persiguen al implementarlo, su estructura, propósitos a cumplir con su elaboración, ámbito de aplicación, cómo se usará, cómo y cuándo se harán revisiones y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización preferentemente del más alto nivel jerárquico.

La introducción debe ser breve, para atraer la atención de el usuario.

❖ **ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Descripción de la organización o del área descrita en el manual, indicando origen, evolución y cambios significativos. Tomando como puntos básicos las causas que dieron origen a su creación y los cambios relevantes que se han dado al momento.

❖ **LEGISLACIÓN O BASE LEGAL** (*organismos públicos*)

Este apartado hace referencia a los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Se debe presentar de forma jerárquica: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares.

❖ **ATRIBUCIONES**

Se refiere a la transcripción textual y completa de las facultades que se la confieren a la organización de acuerdo con disposiciones jurídicas, para los cual se debe señalar el título, capítulo, artículo o inciso entre comillas.

❖ **ESTRUCTURA ORGÁNICA**

En este apartado se debe considerar la descripción de las unidades administrativas en función de sus relaciones jerárquicas.

Esta descripción debe corresponder con la representación gráfica. Se recomienda codificarla.

❖ **ORGANIGRAMA**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, la cual muestra la composición de las unidades administrativas y sus relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

❖ **ESTRUCTURA FUNCIONAL**

En esta etapa se deben describir las actividades que corresponda desempeñar a cada cargo que se presentan en el organigrama, con lo que cumpla con sus responsabilidades.

Para ello se requiere que el presentar los objetivos de la unidad administrativa, que exista relación entre lo que se presenta en el organigrama y los cargos que se van a describir, la descripción se debe realizar iniciando la oración con un verbo en infinitivo.

❖ DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Hace referencia a los siguientes puntos:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc...)
- Relación de autoridad (facultades de decisión)
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades.
- Relaciones de comunicación.
- Perfil de la persona para desempeñar el puesto

❖ DIRECTORIO

Relación de los funcionarios principales que comprenden el área a la cual se hace referencia, así como los cargos que ocupan, cuando se elabora un manual general.

3.8.2 MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

CONCEPTO

Son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.¹⁹

¹⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, p. 108

Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.²⁰

Es un instrumento que permite transmitir información sobre la serie de pasos y operaciones que se relacionan y se deben llevar a cabo para desempeñar las funciones de una unidad administrativa, que permite lograr los objetivos de la organización.

OBJETIVOS

- Presentar en forma integral la operación de la organización.
- Reducir costos y gastos en general.
- Establecer la secuencia lógica de las operaciones para realizar las funciones.
- Controlar las actividades.
- Incrementar eficiencia de operación.
- Sistematizar actividades.
- Proporcionar información de las actividades.
- **Guiar al trabajador para la ejecución de actividades .**
- Precisar la responsabilidad operativa del personal
- Revisar y modificar los procedimientos.
- Reducir errores operativos.

IMPORTANCIA

Probablemente nos preguntaremos ¿Para qué me servirá implementar un manual de procedimientos en la empresa?, es muy sencillo, la importancia de este manual radica en utilizarlos como un instrumento de comunicación que nos permite estar informados de las actividades que se deben llevar a cabo para el buen funcionamiento las áreas que integran la organización, así como a detalle los pasos que debemos seguir para realizar el trabajo correctamente, esto trae

²⁰Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura, p. 148

consigo varios beneficios, entre ellos esta el servir como apoyo al dar un curso de inducción, referida a que cuando se incorpora un nuevo trabajador a la organización, ya que se le facilitará el comprender la forma en como debe realizar las actividades y la secuencia de las mismas.

Al consultar un manual de procedimientos, sabremos quién realiza determinadas actividades, cómo las realiza, en que lugar las lleva a cabo, y para qué, cuál es la finalidad de hacerlo.

También permite que todo el personal de la organización conozca la forma como opera la organización de tal forma que puedan llevar acabo diversas actividades con mayor facilidad, en caso de ser necesario cuando se presente algún imprevisto o contingencia que no permita que la persona indicada para realizar la actividad la lleve a cabo. Lo que permitirá disminuir gastos y costos, así como controlar que se estén llevando acabo las actividades correctamente al comparar los resultados obtenidos con lo que esperábamos.

TIPOS

Los manuales de procedimientos se clasifican de acuerdo sus características en:

- De oficina.
- De fábrica.

De acuerdo a su ámbito de aplicación y alcance en:

➤ PROCEDIMIENTO GENERAL

Se enfoca a procedimientos por aplicarse en toda la organización.

➤ PROCEDIMIENTO ESPECÍFICO

Hace referencia a procedimientos de un departamento o área determinada.

PREPARACIÓN

Para poder iniciar la elaboración del manual de procedimientos en primera instancia debemos saber qué es lo que pretendemos lograr al implementarlo en la empresa, debido a que es una de las principales interrogantes que se nos presenta al querer vender la idea, así como los beneficios que se obtendrán, pero también es importante definir qué espero lograr en mi departamento al contar con un manual de procedimientos, con esto tendremos las bases para empezar a trabajar en él, ya que sabremos lo que necesitamos y podremos empezar a trabajar en su elaboración.

CONTENIDO

- Identificación.
- Índice o contenido.
- Prólogo y/o introducción.
- Organigrama.
- Gráficas.
- Estructura procedimental.
- Formas e instructivos.

❖ IDENTIFICACIÓN

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación del manual y extensión (general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión.
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. Primero: siglas de la organización, segundo las siglas de la unidad administrativa donde se

utiliza la forma y, al final el número de la forma. (entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal)

❖ ÍNDICE O CONTENIDO

Se presenta un listado del contenido o capítulos que integran el manual.

❖ PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

En este apartado se debe explicar brevemente el **propósito** del manual, qué es el documento, cuál será su **alcance**, la forma **cómo** se debe **utilizar**, **responsables** y cuándo se realizarán **revisiones** y **actualizaciones**.

❖ ORGANIGRAMA

Se realizará la representación gráfica de la estructura orgánica, dando importancia a sistemas de organización, tipo de departamentalización, centralización o descentralización, relación entre personal con autoridad de líneas y asesoría.

❖ GRÁFICAS

La finalidad de las gráficas es representar de una forma más entendible los procedimientos, de acuerdo a la secuencia en que se realizan las operaciones. Para ello nos auxiliaremos de **Diagramas de flujo**, mediante esta técnica utilizaremos una serie de símbolos que permitan conocer las unidades administrativas que intervienen, se recomienda no utilizar demasiados símbolos dentro de los más comunes se encuentran los siguientes:



INICIO O TÉRMINO

- Unidad administrativa.
- Persona que recibe o proporciona información.



ACTIVIDAD

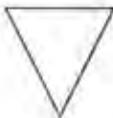
- Descripción de funciones.



DOCUMENTO



**DECISIÓN
O
ALTERNATIVA**



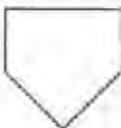
ARCHIVO

- Guardar documento en forma temporal o permanente.



CONECTOR

- Enlace de una parte del diagrama con otra del mismo.



CONECTOR DE PÁGINA

❖ ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

En esta parte del manual se hace referencia a la descripción clara y concisa de cada uno de los pasos que se requieren para llevar a cabo una actividad, la cual debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿En qué consisten?
- ¿Cuándo?
- ¿Cómo?
- ¿Con qué?
- ¿Dónde?
- ¿En qué tiempo?

Así como las unidades administrativas responsables de la ejecución.

Luis Alfredo Valdés²¹ considera que los procedimientos son la manera o forma de hacer los procesos y se compone de una serie de actividades que indican:

- ¿Qué se hace en cada actividad?
- ¿Quién la hace?
- ¿Para qué la hace?

❖ FORMAS E INSTRUCTIVOS

Las formas son documentos mediante los cual nos auxiliamos para recabar información.

Las partes que se considera que debe contener una formas son las siguientes:

- Identificación (Título y número).
- Instrucciones.

²¹ Valdés Hernández, Luis Alfredo, **Procedimientos**, Emprendedores, FCA UNAM, (Enero-Febrero 2000, No. 61), p. 11-14.

- Introducción.
- Cuerpo (Contenido).
- Conclusión (Firmas de autorización o aprobación)

Es recomendable elaborar un instructivo para el llenado de formas, esto facilitará el trabajo de recabar datos

3.8.3 MANUALES DE POLÍTICAS

CONCEPTO

“Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias. ...las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco en el que el personal operativo pueda obrar para balancear las actitudes y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.”²²

“Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.”²³

“Curso de acción o lineamiento general para tratar un aspecto determinado.”²⁴

El manual de políticas nos permitirá guiar y controlar las acciones para llevar a cabo las diversas actividades dentro de la organización, brindando las herramientas necesarias al trabajador que le permitirán disminuir la consulta a su jefe inmediato en cuanto a la actitud o acción a seguir en situaciones que se presentan con frecuencia en la empresa.

²² Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*, p. 124

²³ Gómez Ceja, Guillermo, *Planificación y organización de empresas*, p. 381

²⁴ Fernández Arena, José Antonio, *El proceso administrativo*, p. 144

OBJETIVOS

- Proyectar una visión global de la organización que facilite la administración de la misma.
- Brindar la pauta para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- Orientar, coordinar e informar al personal.
- Facilitar la descentralización, al proporcionar lineamientos claros a seguir.
- Servir como base para revisiones administrativas.

IMPORTANCIA

En la organización diariamente se presentan situaciones al llevar a cabo las operaciones necesarias para que la misma funcione correctamente, por lo que el personal debe saber como actuar cuando se encuentre en determinadas circunstancias, con la finalidad de poder realizar sus actividades sin necesidad de tener que estar recibiendo instrucciones referentes a los mismos casos con frecuencia, ya que esto provoca que haya desperdicio de tiempo.

Los manuales administrativos se utilizan como guía para realizar determinadas acciones, es decir orienta al personal en las actitudes que deben tomar en circunstancias que se presentan frecuentemente, para llevar a cabo los objetivos de la organización.

TIPOS

➤ MANUALES GENERALES DE POLÍTICAS

Se considera todo el organismo social, es decir las disposiciones generales de tipo fijo.

➤ MANUALES ESPECÍFICOS DE POLÍTICAS

Se enfocan a un departamento, área o sección en particular.

PREPARACIÓN

Para tener más claro hacia dónde vamos a dirigir el manual, es importante considerar las siguientes preguntas.

¿Cuál es el objetivo de la organización al crear este manual?

¿Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios?

¿Qué espero lograr de mi departamento con este manual?

Posteriormente se debe elaborar :

- Un borrador del manual.
- Llevar acabo la revisión del borrador.
- Realizar las modificaciones que se consideren convenientes, buscando uniformar criterios.
- Establecer el formato con que se presentará el manual.

CONTENIDO

- Índice.
- Introducción.
- Organigrama.
- Declaración de políticas.

❖ ÍNDICE

En esta etapa se plasma el contenido del manual.

❖ INTRODUCCIÓN

En esta sección se proporciona una breve introducción de el manual , en la cual se debe expresar el propósito del mismo, así como el alcance, es decir, que es lo que abarca el manual, también es importante mencionar cómo utilizar el manual y el tiempo en el que se realizarán las revisiones y recomendaciones.

❖ ORGANIGRAMA

Representación gráfica de la estructura de la organización.

❖ DECLARACIÓN DE POLÍTICAS

En esta sección se desarrollará la parte de mayor importancia del manual, en la cual se deberá realizar la descripción de las políticas a aplicar en la empresa, áreas o departamentos de la organización.

VENTAJAS

- El administrador puede predeterminar que acciones se tomarán en determinadas circunstancias.
- Permitirán que solo haya intervención de los directivos cuando se presenten situaciones poco comunes.
- Debido a que las políticas son flexibles, proporcionarán un marco de acción en el que el administrador puede operar libremente.
- Se brindará un trato equitativo a todos los empleados.
- Permiten que haya comunicación interna.
- Facilitan el desarrollo de auditorías administrativas.
- Sirven como medio informativo para personal de nuevo ingreso y como medio de consulta para el personal que labora en la organización.

3.8.4 MANUALES POR FUNCIÓN ESPECÍFICA

CONCEPTO

Joaquín Rodríguez Valencia , considera que “un manual por función específica en esencia es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede contribuir a que las instrucciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos organizacionales, así como a sus relaciones con otros empleados”

Se considera que el manual de función específica es un documento detallado de las actividades que se deben llevar a cabo para poder realizar determinada función, con la finalidad de establecer las responsabilidades del área, así como, informar al personal los objetivos a cumplir por el departamento.

OBJETIVOS

- Orientar a los trabajadores.
- Definir las instrucciones a realizar para cumplir con los objetivos de la organización, mediante la ejecución de actividades.
- Fijar la responsabilidad.
- Proporcionar soluciones rápidas a malos entendidos.
- Mostrar relación con otras áreas y empleados.
- Presentar una visión de conjunto de un área específica para llevar a cabo una adecuada administración.
- Facilitar la revisión y evaluación administrativa

IMPORTANCIA

Como se ha mencionado el organismo social, para su mejor operación se divide en áreas o departamentos, lo que permite llevar a cabo las operaciones de forma organizada, siempre buscando el lograr los objetivos generales de la organización. Para ello es necesario que

cada área funcional cuenta con objetivos específicos, de ahí la importancia de realizar correctamente las actividades que le competen.

El manual de funciones específicas, es una herramienta que permite al trabajador conocer las actividades que se deben llevar a cabo en el departamento en el que se encuentre, así como la relación que tiene con las demás áreas y empleados.

Al consultar este manual el empleado conocerá, la importancia de el buen desempeño de la función de su departamento para la organización, así como la base para realizar sus actividades correctamente.

TIPOS

- Manual de producción.
- Manual de almacén.
- Manual de ventas.
- Manual de compras.
- Manual de publicidad.
- Manual de finanzas.
- Manual de contabilidad.
- Manual de crédito y cobranza.
- Manual de personal.
- Manual de reclutamiento y selección
- Manual de tesorería.
- Otras funciones.

PREPARACIÓN

- Definición de objetivos a cumplir.
- Elección de los responsables de la preparación.
- Estudio preliminar de la organización. (Consulta de información de la organización, así como entrevistas con el personal).

CONTENIDO

- Identificación.
- Índice.
- Introducción.
- Secciones.
- Glosario.

3.8.5 MANUAL DEL EMPLEADO O DE BIENVENIDA

CONCEPTO

Es el documento que permite al personal de nuevo ingreso conocer en forma general aspectos relevantes de la organización en la que laborará, con la finalidad de que se familiarice con la misma.

IMPORTANCIA

El manual de bienvenida proporciona al trabajador que se integrará a la organización un panorama general de la organización, se la dará a conocer información que le permita sentirse parte de la empresa. Si no se le proporciona dicha información mediante un manual, el trabajador obtendrá información por otro lado, en ocasiones será de sus propios compañeros, pero al no estar tampoco bien informados, pueden brindar información incompleta o incorrecta.

Al entregar el manual de bienvenida a los trabajadores, se les hace sentir que la empresa está interesada en ellos, en que estén informados, además de crearle un interés por la organización a la que va a pertenecer.

Es importante considerar que el manual en ocasiones no es únicamente leído por el trabajador, sino también por sus familiares, lo que trae como consecuencia que se formen una imagen de la organización, que posteriormente transmitirán a otras personas.

Al presentarle el manual a los trabajadores, estaremos también haciendo de su conocimiento información sobre reglamentos de la empresa, información que deben tener desde un principio, y que no podrán negar que se les proporcionó.

3.8.6 MANUAL DE MANUALES

CONCEPTO

“Documento que contiene, de manera ordenada y sistemática, información y/o instrucciones para el desarrollo de los diferentes manuales de una organización”

El manual de manuales es el documento que sirve de guía para la elaboración de manuales administrativos dentro de una organización.

OBJETIVOS

- Proporcionar métodos para el desarrollo, proceso y control de los manuales administrativos.
- Estimular uniformidad.
- Resolver dudas y evitar confusiones.
- Apoyar en la capacitación.
- Evitar la elaboración de manuales administrativos incorrectos.
- Brindar informe de lo que se está realizando.

IMPORTANCIA

El manual de manuales se considera la base para poder elaborar los manuales administrativos en la organización.

Su importancia radica principalmente en que sirve como guía, cuya finalidad es orientar a las personas responsables de la elaboración de los manuales administrativos.

Al contar con un manual de manuales en la organización, se puede controlar la uniformidad de los mismos, también se puede recurrir a él para resolver dudas sobre elaboración, así como, el criterio que se utilizó para elaborar procedimientos y la declaración de política.

Proporciona soluciones rápidas, por lo que permite disminuir tiempos al evitar repetir explicaciones o instrucciones con aspectos relacionados con los manuales como lo es el realizar actualizaciones en los mismos. También ayuda a evitar el implantar manuales administrativos incorrectos, en concreto expone la forma como se están realizando los manuales y en caso de modificar algún proceso para elaboración también se plasmará aquí, por lo que siempre deberá estar actualizado y conforme a los manuales existentes en la organización.

Como se sabe pueden surgir circunstancias que no permitan que siempre sea la misma persona la que elaboró los manuales, por lo que también sirve como apoyo para capacitar a la o las personas que lo realizarán en el futuro.

Desafortunadamente como ya se ha mencionado, aún no se le ha dado la importancia necesaria a la elaboración de manuales en las organizaciones por lo que un gran número de ellas aún no cuenta con manuales administrativos, por lo que es necesario impulsar la elaboración de los mismos de la misma forma.

CONTENIDO

- 1.- Identificación.
- 2.- Índice.
- 3.- Introducción.
 - Propósitos básicos.
 - Ámbitos de aplicación.
 - Autoridad.

- Cómo usar el manual
- 4.- Organización.
 - Prólogo y tipos de manuales.
 - Presentación uniforme.
 - Distribución.
- 5.- Normas de sistemas manuales.
 - Introducción.
 - Análisis e la situación actual.
 - Diseño de sistemas.
 - Documentación de sistemas manuales.
- 6.- Normas y procedimientos.
 - Pasos en el desarrollo de procedimientos.
 - Acuerdos generales.

3.9 PROCESO DE ACTUALIZACIÓN

En la organización se dan constantes cambios y en los manuales también se deben de plasmar los mismos, por lo que es necesario recurrir a la actualización.

La actualización se puede de dar de dos formas:

- Actualización no planeada.
- Actualización planeada.

ACTUALIZACIÓN NO PLANEADA



Se realiza conforme se necesite.

ACTUALIZACIÓN PLANEADA



- Se recomienda realizar una revisión por lo menos cada año.
- Se pueden realizar revisiones por secciones.
- En este caso se programa con anticipación la actualización.
- También se debe planear dar a conocer al personal dichas actualizaciones.

PLANEACIÓN DE LA ACTUALIZACIÓN:

1. Programación de la actualización.
2. Se presentar propuesta de cambio, en las fechas establecidas.
3. La unidad administrativa responsable analiza la propuesta.
4. Justificar los cambios que no se realicen.
5. Al publicar el manual, dar a conocer los cambios mencionando lo anterior y lo que entra en vigencia.
6. Conservar copia de los cambios que se realicen en los manuales, con la finalidad de llevar control de las fechas en que entran en vigor.

3.10 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

- ✓ Se concentra información de la organización en forma digerible para todas las personas que la consulten.
- ✓ Se asegure que las personas a quienes se dirija conozcan y comprendan el plan general y su participación en particular para el cumplimiento de objetivos.
- ✓ Sirve como guía para la actuación del personal.
- ✓ Determina la autoridad y responsabilidad del personal, sus funciones y la relación con los demás departamentos.

- Se evita el traslape o duplicidad de funciones.
- Sirve como medio de comunicación interno.
- Permite controlar y conocer los procedimientos necesarios para realizar las funciones indispensables para el buen funcionamiento de la organización.
- Sirve como instrumento para la capacitación del personal de nuevo ingreso.

3.11 INSTRUMENTO PARA EL CAMBIO Y GUÍA PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO

Las organizaciones en la actualidad con frecuencia no se brinda la importancia debida a implementar o utilizar manuales administrativos, esto es porque en realidad no han considerado los beneficios que puede proporcionar el utilizar estos instrumentos de información.

Es importante que una organización implemente esta herramienta de comunicación, coordinación y control, desde el momento en que inicia operaciones, pero de no ser así nunca es mal momento para comenzar a utilizarlos.

En el caso de una organización ya constituida y que se encuentra realizando operaciones los manuales administrativos contribuyen una herramienta para poder solucionar problemas de organización, así como , para dar a conocer al personal información como la misión, visión, objetivos, antecedentes de la misma y otros datos relevantes con la finalidad de que haya una identificación entre la empresa y sus trabajadores, de tal forma que todos busquen un mismo fin. También permitirá dar a conocer políticas, lo que auxiliará en la solución a situaciones que se presenten con frecuencia, brindando una guía de actuación en determinadas circunstancias.

Auxiliará en el control de los procedimientos que se realizan y poder buscar otras alternativas para mejorarlos para obtener cada vez resultados más satisfactorios.

Uno de los principales objetivos de la organización debe ser la mejora continua, no se puede pretender que la organización se quede estática, por el contrario siempre debemos buscar otros caminos para mejorar nuestros resultados, por lo que los manuales administrativos no siempre serán los mismos, se debe prestar atención y realizar las revisiones que se consideren necesarias para mantenerlo siempre actual, con esto siempre estaremos estudiando lo que ya existe y que podemos hacer para mejorar.

CAPÍTULO IV

EL CONTROL Y LA COMUNICACIÓN COMO ELEMENTOS IMPORTANTES PARA LA EVALUACIÓN Y EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE TODA ORGANIZACIÓN

*“Reacciona rápidamente a los cambios en la
situación. Cuando obtengas nueva información,
toma nuevas decisiones.”*

Brian Tracy

Una organización sin comunicación y control no tiene un futuro cierto, debido a que cada persona estará trabajando por su parte, sin considerar el trabajo de todas las demás, estará realizando sus actividades sin estar totalmente segura de que lo está haciendo correctamente y que está logrando los resultados que se desean.

Mediante el control podemos cerciorarnos que lo que planeamos se está llevando a cabo correctamente, y de lo contrario tomar las medidas correctivas necesarias, para lograr lo que nos proponemos, por ello encontramos una estrecha relación entre la planeación y el control.

Por otro lado la comunicación es básica, los integrantes de la organización deben estar constantemente informados de lo que está sucediendo en su entorno, de cambios, logros, reglas, etc..., todo lo que se relacione directamente con su trabajo, ya que con base en la información que se obtenga se podrá tomar decisiones con mayor certidumbre.

Los manuales administrativos brindan la posibilidad de mantener informado al personal, proporcionando datos básicos que deben conocer como lo son los antecedentes de la organización donde laboran, la misión, visión y objetivos del ente, información sobre la forma de actuar dentro de la empresa y en situaciones que se presentan constantemente, conocer la continuidad de sus actividades y la forma como están contribuyendo al logro de los objetivos de la organización, así como la importancia de su puesto y relación que tiene con demás áreas de organización, proporcionarles un panorama que les permita desenvolver mejor su trabajo.

Los manuales administrativos se desarrollan en el elemento de planeación del proceso administrativo, por lo que establecemos la forma como deseamos que se realicen las cosas, así como los objetivos a los cuales deseamos llegar, por ello nos permiten mediante el control realizar una comparación entre lo que planeamos y los

resultados que estemos obteniendo al poner en práctica la operación de la organización.

Por ello se considera importante conocer los fundamentos del control y la comunicación ya que forman parte de la finalidad de elaborar los manuales administrativos.

4.1 CONCEPTO DE CONTROL INTERNO

Con base en los conceptos que se analizaron en el capítulo II, se puede llegar a la conclusión de que el control es el último elemento del proceso administrativo que nos permite comparar lo planeado con el resultado que se obtuvo, con la finalidad de detectar o prevenir desviaciones que afecten en el logro de objetivos.

4.2 IMPORTANCIA DEL CONTROL PARA LA ORGANIZACIÓN

Como cada uno de los elementos del proceso administrativo, el control, también tiene gran importancia para el buen funcionamiento de la organización.

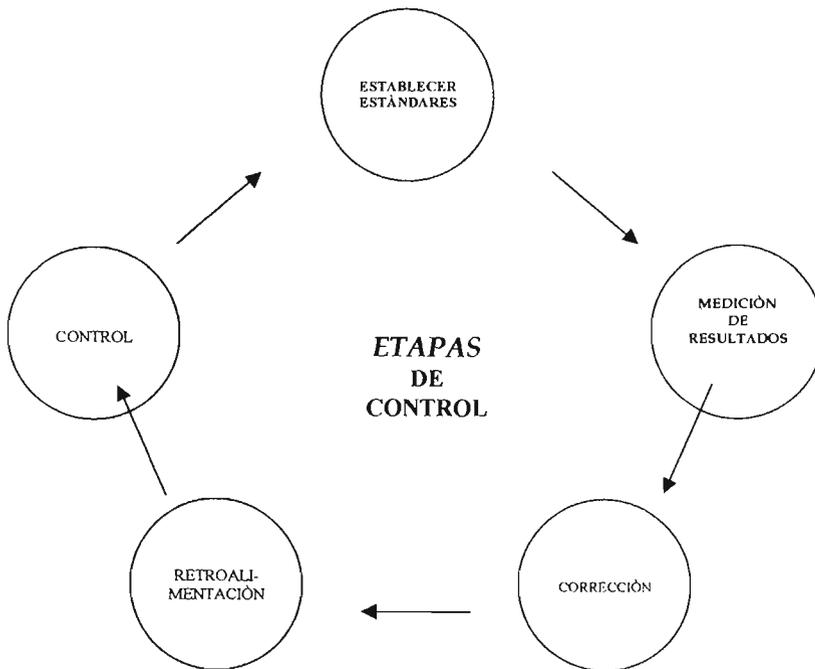
Por medio del control podemos buscar alternativas que nos permitan detectar cuando las operaciones no se están realizando como se había planeado o que no se están alcanzando los resultados que se desean.

El control permite establecer medidas para corregir actividades en las que se presenten desviaciones, siempre buscando alcanzar los planes con éxito, por medio de el control se pretende analizar y determinar las causas que traen como consecuencia dichas desviaciones, con la finalidad de buscar soluciones que contribuyan a que no se presenten en situaciones futuras.

Proporciona información de cómo se han llevado a cabo las actividades para comparar con lo que planeamos, sirviendo también como base para la planeación futura.

4.3 ETAPAS DEL CONTROL

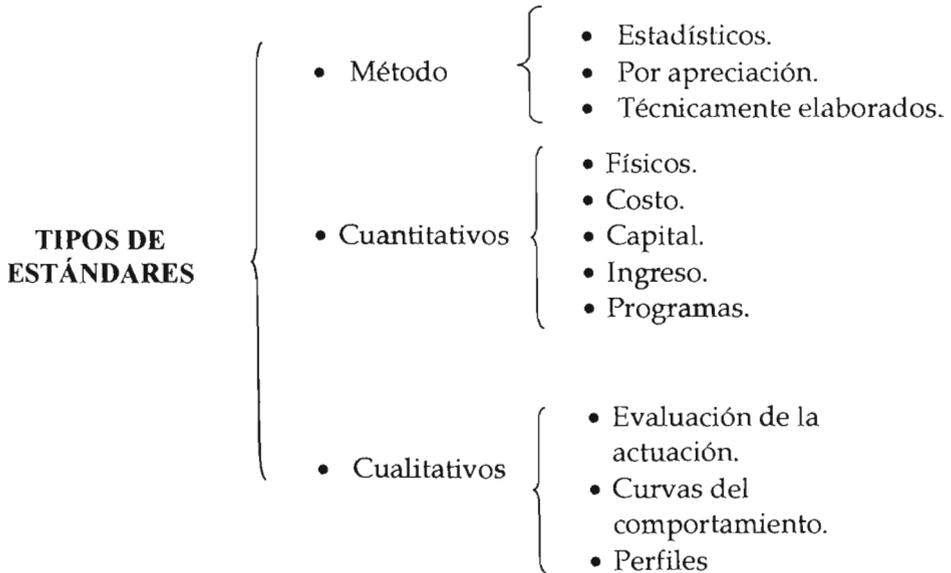
- ❖ ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES
- ❖ MEDICIÓN DE RESULTADOS
- ❖ CORRECCIÓN
- ❖ RETROALIMENTACIÓN
- ❖ CONTROL



ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES

Los estándares son la base para llevar a cabo el control, ya que nos brinda los parámetros para saber si se está trabajando

correctamente o existen desviaciones en los procesos y por ello no estamos logrando los objetivos.



❖ ESTADÍSTICOS

Son considerados históricos, debido a que se basan en información de experiencias pasadas.

❖ FIJADOS POR APRECIACIÓN

En este tipo de estándar se toman en cuenta actividades pasadas intangibles o cualitativas, por lo que se fijan con base en el juicio de la persona que deba establecerlos.

❖ TÉCNICAMENTE ELABORADOS

Su base es objetiva y cuantitativa, se consideran con base en la productividad de la maquinaria, del equipo y los trabajadores.

También llamados estándares de producción o de tiempos y movimientos.

❖ FÍSICOS

Se fijan con base en unidades (producción , rechazadas, terminadas etc...)

❖ COSTO

Cantidades monetarias.

❖ CAPITAL

Se considera el rendimiento, de inversión, razones financieras.

❖ INGRESO

Se obtiene en primera instancia de las ventas .

❖ PROGRAMAS

❖ EVALUACIÓN DE LA ACTUACIÓN

❖ CURVAS DE COMPORTAMIENTO

❖ PERFILES

MEDICIÓN DE RESULTADOS

Es uno de los principales objetivos del control y hace referencia a la comparación entre los estándares ya establecidos y lo que se obtiene realmente, para ello nos debemos auxiliar de información oportuna, confiable y veraz, ya que de ello dependerá la efectividad de la evaluación.

CORRECCIÓN

Una vez que realizamos la medición de los resultados es probable que hayamos detectado desviaciones, significando que hay diferencia entre el resultado obtenido y los estándares que se habían establecido, lo que nos indica que algo falló, por lo que ahora después de realizar un análisis y detectar cual fue el problema, se deben tomar acciones correctivas.

RETROALIMENTACIÓN

La retroalimentación de la información es importante para evitar cometer los mismos errores en el futuro .

CONTROL

Para establecer un sistema de control es necesario:

- ❖ Establecer objetivos y estándares.
- ❖ Informar al personal de los controles y comprenda su aplicación.
- ❖ Los resultados se deben enfocar a los objetivos.
- ❖ Se requiere de cooperación del personal ya que el sistema por si sólo no funcionará.
- ❖ Evaluar la efectividad de los controles (Eliminando los innecesarios, simplificándolos, combinándolos o mejorándolos).

4.4 OBJETIVOS DE IMPLEMENTAR EL CONTROL EN LA ORGANIZACIÓN

- Asegurar la eficiencia y eficacia de las actividades.
- Lograr los objetivos en el tiempo y costo planeado.
- Comparar los hechos planeados con el resultado del desarrollo de la actividad.
- Proporcionar información sobre las desviaciones entre lo planeado y los resultados obtenidos.

- Establecer políticas, reglas y medios para evaluar las desviaciones con la finalidad de brindar la debida importancia.
- Suministrar a los responsables la información que requieren para la toma de decisiones.
- Conocer las causas que producen las desviaciones.

4.5 CARACTERÍSTICAS DE EL CONTROL

- Accesibilidad.
- Adaptabilidad.
- Eficiencia y eficacia.
- Continuidad.
- Objetividad.
- Adecuación.
- Oportunidad.
- Ubicación estratégica.

ACCESIBILIDAD

Las formas de control deben de ser sencillas y fáciles de interpretar para que se puedan trabajar. Se recomienda que la información de los controles sea accesible a las personas que requieran tener conocimiento de ella.

ADAPTABILIDAD

Como se sabe todas las empresas son distintas, tienen diferentes giros y su estructura es variable, por ello se recomienda adaptar lo tipos de control de acuerdo a las necesidades de la organización en que se vayan a trabajar, así como utilizar los que permitan evaluar el logro de los objetivos en la organización.

EFICIENCIA Y EFICACIA

La eficiencia se presenta al producir medidas correctivas en el momento oportuno y la eficacia hace referencia a la cualidad que debe

tener el dirigente ara aplicar el sistema de control que permita lograr los objetivos.

CONTINUIDAD

Se debe trabajar continuamente con el tipo de control ya que tener información inconstante no nos proporcionará seguridad.

OBJETIVIDAD

La operación de los controles, así como, los resultados y la interpretación que de ellos se obtenga se debe realizar de manera objetiva, de no ser así tendremos información errónea.

ADECUACIÓN

Los diversos tipos de control se deben establecer adecuadamente para su buen funcionamiento.

OPORTUNIDAD

Una de las principales funciones del control es darnos a conocer las desviaciones, por lo cual debemos implementar el tipo de control que sea mas funcional y nos permita tener la información en el momento que se requiera.

UBICACIÓN ESTRATÉGICA

Es imposible aplicar controles a todas las actividades de la organización debido a que sería demasiado costoso para la misma, por ello se debe analizar y establecer controles en las actividades que se consideren de mayor relevancia para el mejor funcionamiento de la empresa.

4.6 FACTORES QUE COMPRENDE EL CONTROL

- ❖ Cantidad
- ❖ Tiempo
- ❖ Costo
- ❖ Calidad

CANTIDAD

Es aplicable en actividades en donde es importante el volumen.

TIEMPO

Considera las fechas, es decir, la programación.

COSTO

Es considerado como un indicador de la eficacia administrativa y mediante este se determina si una actividad se continúa o se elimina.

CALIDAD

Se refiere a las especificaciones que deben reunir determinado producto o función en la empresa.

4.6.1 NIVELES DE CONTROL

El control puede clasificarse de acuerdo al nivel en el que se este implementando, es decir, se toma en consideración el nivel en el que se aplique de acuerdo con el siguiente cuadro:

NIVEL DE LA EMPRESA	TIPO DE CONTROL	CONTENIDO	TIEMPO	AMPLITUD	TIPO DE DECISIÓN
INSTUTUCIONAL	ESTRATÉGICO	GENÉRICO Y SINTÉTICO	LARGO PLAZO	MACROORIENTADO. CONSIDERA A LA EMPRESA EN SU TOTALIDAD.	OBJETIVOS POLÍTICAS
INTERMEDIO	TÁCTICO	MENOS GENÉRICO Y MÁS DETALLADO	MEDIANO PLAZO	CONSIDERA A CADA DEPARTAMENTO POR SEPARADO.	PLANES PROGRAMAS METAS PRESUPUESTOS
OPERACIONAL	OPERACIONAL	DETALLADO Y ANALÍTICO	CORTO PLAZO	MICROORIENTADO CONSIDERA CADA TAREA U OPERACIÓN.	ÓRDENES INSTRUCCIONES ACCIONES

4.6.2 TIPOS DE CONTROL

- El control previo o preliminar.
- El control concurrente o automático (Feedback control).
- El control posterior o sobre resultados (open control)

EL CONTROL PREVIO O PRELIMINAR

Este tipo de control se implanta antes de que inicie una actividad, su objetivo es adelantarse a los problemas o desviaciones.

EL CONTROL CONCURRENTE O AUTOMÁTICO (Feedback control)

Este tipo de control se da mientras la actividad se lleva a cabo, por lo que se puede corregir problemas antes de que se vuelvan demasiado costosos y se caiga en errores mayores.

EL CONTROL POSTERIOR O SOBRE RESULTADOS (open control)

Se aplica después de que la actividad ha sido terminada, es decir las correcciones se dan sobre los resultados, permite realizar la comparación entre lo planeado y los resultados obtenidos y si es necesario formular nuevos planes.

4.6.3 CONTROL ESTRATÉGICO

También se le denomina control organizacional, debido a que opera en forma global en la empresa, por lo que es a largo plazo y su contenido es genérico.

CARACTERÍSTICAS

- Las decisiones se toman en el nivel institucional de la empresa, es decir en los altos niveles.
- Es a largo plazo.
- Es genérico abarca a toda la empresa.

4.6.4 CONTROL TÁCTICO

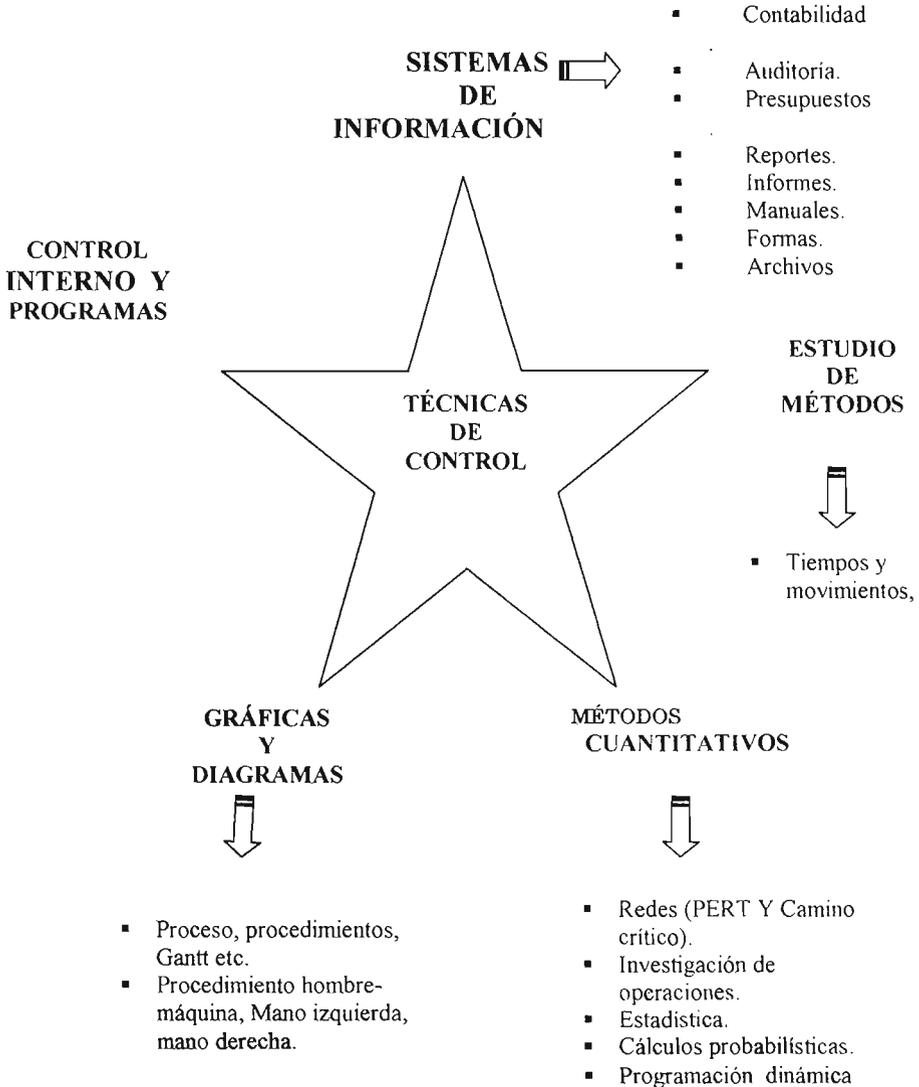
También es llamado control por departamentos o control gerencial.

El control táctico opera a niveles intermedios de la empresa, se da a mediano plazo, se lleva a cabo en una unidad determinada de la organización de forma independiente.

4.6.5 CONTROL OPERACIONAL

Como su nombre lo menciona se aplica a nivel operativo de la organización, es decir sobre la ejecución de las tareas y operaciones que se desempeñan por el personal de nivel operativo de la empresa. Se da a corto plazo ya que se da de forma constante y busca la acción correctiva inmediata en caso de detectar desviaciones.

4.7 TÉCNICAS DE CONTROL



Como se muestra en el diagrama existen diversas técnicas de control, dentro de las principales se localizan los sistemas de información, en donde podemos ubicar los Manuales Administrativos.

Los sistemas de información permiten detectar el momento en que se presenten desviaciones, es decir por un lado nos muestra los datos planeados, lo que pretendemos lograr y por otro lo que está sucediendo, realizando una comparación, así como, un análisis y con base en los resultados que se obtengan se pueden tomar decisiones.

Los manuales por su parte nos proporcionan la base, es decir, la planeación, la forma como se desea que se realicen las operaciones, nos brinda un patrón de conducta al proporcionarnos las políticas de la organización etc... pero realmente ¿Se lleva a cabo todo como se planeó?, ¿Qué resultados se están obteniendo?, ¿Existen desviaciones?, ¿Estamos llevando a cabo los procedimientos correctamente?, con base en los resultados que se obtengan sabremos si no se están realizando las cosas como se planeó o se requiere modificar o actualizar nuestros manuales.

Al hablar de **control interno**, se hace referencia a aplicar los principios de control a todo el funcionamiento de la organización y cuyos principios básicos son:

- Obtención de información correcta y segura.
- Protección de los activos de la empresa.
- Promoción de la eficiencia en la operación.

Anteriormente se consideraba que el control interno sólo era aplicable a la función financiera, sin embargo, actualmente no se da restricción en cuanto a su aplicación, su principal finalidad es **Optimizar el manejo de todos los recursos de la organización**, pero ¿Cómo lograr esto?, mediante la disminución de desperdicios, el aprovechamiento del tiempo, el establecimiento de políticas, el establecimiento de procedimientos adecuados, comprobación de la exactitud de la información, realizar operaciones correctamente etc...

El control interno es básico para cerciorarnos del buen funcionamiento de la organización, de lo contrario se puede trabajar pero sin saber si realmente se está operando de la forma correcta y no estaremos seguros de lograr nuestros objetivos.

A continuación se presenta un cuadro en el que se pueden identificar diversas técnicas de control tomando como base los factores que son fundamentales para el control.

CANTIDAD	TIEMPO	COSTO	CALIDAD
Presupuestos.	Estudios de tiempo.	Presupuestos.	Evaluación de la actuación.
Estimaciones.	Fechas límite.	Costo por metro cuadrado.	Pruebas psicológicas.
Producto terminado.	Programas.	Costo estándar.	Inspecciones visuales.
Unidades vendidas.	Tiempo-máquina.	Pronóstico.	Coefficientes.
Unidades rechazadas.	Medición del trabajo.	Contabilidad.	Rendimiento del personal.
Inventarios de personal.	Procedimientos.	Productividad.	Informes.
Medición del trabajo.	Estándares.	Rendimiento sobre la inversión.	Procedimientos.
Pronósticos.			Estándares.
Control de inventarios.			Calificación de méritos.

Fuente: Rodríguez Valencia Joaquín, Introducción a la Administración con enfoque de sistemas, p.567

4.8 DEFINICIÓN Y CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

El buen funcionamiento de la organización se deriva en gran parte de la comunicación que exista dentro de la misma, es decir, de la transmisión oportuna de información, que permita llevar a cabo la toma de decisiones.

DEFINICIÓN

Deriva del latín "cum", con, y "munus", don: significa , algo que se participa a otros a la manera de un don o un regalo ; algo que,

antes de comunicarse, era exclusivamente nuestro y después de la comunicación es del dominio de todos los demás.²⁵

CONCEPTO

“La Enciclopedia Espasa-Calpe dice: “Hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer”²⁶

“La comunicación implica interrelaciones mediante palabras, letras, símbolos o mensajes y como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás. Es un intercambio de información que debe transmitirse o comprenderse en la empresa”²⁷

“Es un proceso recíproco en que las unidades y las personas intercambian información con un propósito determinado.”²⁸

Con base en los conceptos anteriores podemos concluir la comunicación es la transmisión de información mediante palabras, letras, símbolos y mímica, por lo que el manual administrativo transmite información mediante la escritura al personal de la organización.

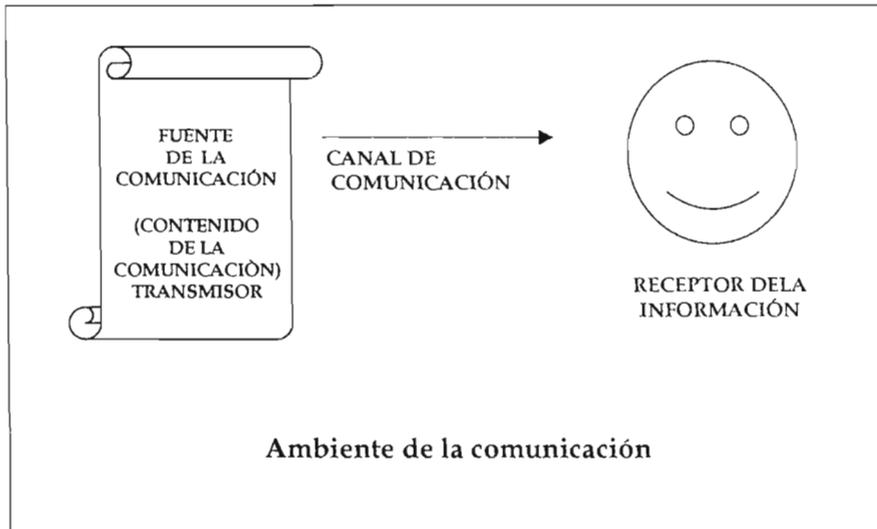
²⁵ Reyes Ponce, Agustín, ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Teoría y Práctica Parte II, P.311.

²⁶ Fernández Arena, José Antonio, EL PROCESO ADMINISTRATIVO, P. 208.

²⁷ Chiavenato Idalberto, ADMINISTRACIÓN . PROCESO ADMINISTRATIVO, P.324

²⁸ Franklin Fincowsky Enrique Benjamín , ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS. Análisis, diseño y estructura, P.247.

4.9 ELEMENTOS FORMATIVOS.



➤ **TRANSMISOR (FUENTE)**

Es considerada la persona, cosa o proceso que emite el mensaje, por lo que también es considerado emisor. En el caso de los manuales administrativos este se considera la fuente, es decir emite ideas, es el medio para dar a conocer información .

➤ **CANAL**

Es el espacio intermedio que existe entre el transmisor y el receptor.

➤ **RECEPTOR (DESTINO)**

Es la persona o cosa a quien se dirige el mensaje, es decir quien recibe el mensaje. En el caso de los manuales administrativos, el receptor es el personal.

4.10 ESPECIES DE COMUNICACIÓN.

❖ POR EL TIPO DE MATERIAL A TRANSMITIR.

➤ RUTINARIO

Permite transmitir documentos o formatos de carácter repetitivo y cuya emisión es sistemática.

➤ ORIGINAL

Este tipo de información se integra por informes especiales.

➤ COMBINADO

Es utilizado para la transmisión de diversos materiales, tanto información ya existente como material original o de nueva creación. Se considera que en esta clasificación se puede ubicar a los manuales administrativos, debido a que en ellos se plasma información ya conocida por el personal, pero al hacer las revisiones podemos incluir aspectos de nueva aplicación con la finalidad de obtener mejores resultados en la operación de la organización.

❖ POR LOS CANALES QUE SIGUE

➤ FORMAL

Se transmite información de acuerdo a los canales que determina la organización y por ello datos relacionados con la empresa.

➤ INFORMAL

No se transmite información referente a la organización o que la misma la haya requerido, esta surge por medio de los grupos informales que se crean en la empresa.

❖ **POR EL RECEPTOR**

➤ **INDIVIDUAL**

La información se dirige a una sola persona.

➤ **GENÉRICA**

La información se transmite a un grupo de personas.

❖ **POR RAZÓN DE OBLIGATORIEDAD**

➤ **IMPERATIVA**

En este tipo de comunicación se exige una respuesta precisa.

➤ **EXHORTATIVA**

En este rubro no se impone nada, por el contrario se estimula a realizar determinadas acciones.

➤ **INFORMATIVA**

Únicamente se comunica algo, sin esperar que se lleve a cabo alguna acción de inmediato.

❖ **POR RAZÓN DE SU FORMA**

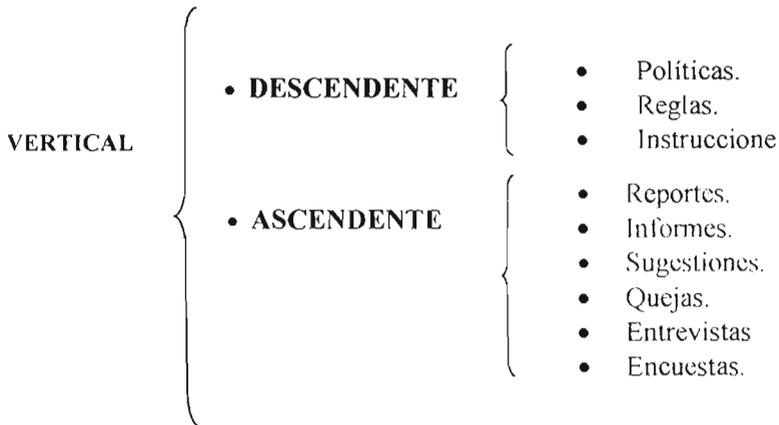
➤ **ORAL**

➤ **ESCRITA**

➤ **GRÁFICA**

❖ **POR SU SENTIDO**

➤ **VERTICAL**



- Juntas.
- Comités.
- Consejos.
- Mesas Redondas.
- Asambleas.
- Memorandos interdepartamentales.

4.11 PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN

➤ **ES BILATERAL**

Para llevar a cabo la comunicación es necesario contar con dos partes como ya se ha señalado.

➤ **DEBE REVISARSE CONSTANTEMENTE**

Se debe cuidar que la comunicación sea permanente, y no se pierda, ya que con el tiempo se suelen presentar problemas para transmitir mensajes, aspecto que se debe resolver, con la finalidad de que siempre exista coordinación y que siempre se esté informado.

➤ LA COMUNICACIÓN SIEMPRE ES UN MEDIO

La comunicación es una herramienta que nos auxilia para conseguir los fines que se nos hemos propuesto, y para llevarla a cabo existen diversas formas, por lo que dependerá de nuestros recursos y necesidades, la forma como nos expresaremos.

4.12 PROPÓSITO DE LA COMUNICACIÓN

- ❖ Mantener informado al personal, con la finalidad de que los trabajadores puedan realizar correctamente sus actividades.
- ❖ Transmitir al personal el aliento necesario que permita motivarlos y satisfacer sus necesidades, con la finalidad de que se sientan apoyados y su pueda contar con la cooperación y el trabajo en equipo del personal.

4.13 BARRERAS EN LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN

La comunicación es básica para que exista coordinación en las actividades y con ello pueda propiciarse el logro de los resultados planeados, pero como en la mayoría de las circunstancias, siempre hay eventos que interfieren en que se realicen las cosas de la forma correcta. Es decir, hay aspectos que pueden en algún momento interferir para que se lleve a cabo el proceso de comunicación, como lo pueden ser, trabas, dificultades, barreras, limitaciones, distorsiones, rechazo de información, clima organizacional, la falta de comprensión del mensaje, falta de claridad en las ideas, falta de interés y atención al transmitir y recibir información, mala interpretación, etc... entre algunos otros aspectos.

En realidad se considera que para que exista buena comunicación debe de haber interés de ambas partes, la emisión del mensaje debe ser clara y precisa, es necesario asegurarnos que el receptor comprende el mensaje correctamente, debido a que las deficiencias en comunicación pueden provocar grandes problemas que a su vez se convertirán en costos para la organización.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

DISEÑO DE UN MANUAL ADMINISTRATIVO COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN Y CONTROL INTERNO PARA UN CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE DULCES, BEBIDAS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS

"Practica la dirección caminando cerca de tus colaboradores para obtener información y retroalimentación oportunas."

Brian Tracy

5.1 ANTECEDENTES

El **Centro de Distribución Supreme**, inicia operaciones el 21 de Septiembre del año **1994**, fundada por el Lic. Felipe Muñoz Trincado como consecuencia de la separación del área de distribución de una empresa que produce galletas con gran éxito.

De acuerdo a su acta constitutiva el objeto de **Supreme** es la Distribución, compra y venta, importación y exportación de galletas de tipo pasta seca, galletas, dulces, chocolates, refrescos, jugos y otros productos de bebidas y alimentación humana.

En un principio el **Centro de Distribución Supreme**, únicamente comercializaba galletas, al ver el crecimiento de la misma, varias empresas se interesaron por ofrecer productos complementarios, por lo cual se decidió distribuir algunos otros productos como el café y el té.

Al observar que se contaba con un sistema de distribución que le permitía comercializar otros productos, organizaciones cuyo giro es la producción de dulces y bebidas, muestran interés en presentar proyectos con la finalidad de que sus productos sean distribuidos por **Supreme**.

En el año **1998** se inicia con la comercialización de la línea de dulces Chupa chups mexicana, S.A. de C.V., productos que a la fecha se continúan trabajando.

En el año **1999** se integran empresas como Broker (té), Quaker, Joy Co, Kraft foods de México, S.A. de C.V. y La japonesita.

Durante el año **2000** el **Centro de Distribución Supreme**, se integra a un programa de distribución de leche en polvo para el DIF, proyecto que cumple exitosamente, además de incluir en su lista de

proveedores empresas como Everady, Cerezo y Effem México, INC y Cía. S en NC de C.V..

En el año **2001**, se emprenden operaciones de importación con la finalidad de proveer de productos de novedad a la compañía que se puedan ofrecer al mercado mexicano, por lo que se inician operaciones con la empresa Celestial Seasonings INC., con la que aún realizamos operaciones. Durante este mismo año se trabaja también con la empresa No sabe fallar S.A. de C.V. (Bic), de la cual se distribuían rastrillos y encendedores, productos de los cuales no se obtienen los resultados deseados, por lo que se terminan relaciones.

En el **2002** se inician relaciones con la empresa China Au'some candies, de la cual se importan a la fecha dulces de novedad, con gran aceptación.

Durante el transcurso del año **2003** se integra como proveedor la empresa Philip Morris de México, S.A. de C.V., por lo que se lleva a cabo la distribución de sus productos a la fecha. Además de la empresa sueca Perfetti Van Melle

A la fecha dentro de sus principales proveedores nacionales se encuentran:

- ❖ Galletas de Calidad S.A. de C.V. (Marian).
- ❖ Chupa Chups Industrial Mexicana S.A. de C.V.
- ❖ Effem México INC y Cía. S en NC de C.V.
- ❖ Kraft foods de México, S.A. de C.V.
- ❖ Philip Morris México S.A. de C.V.
- ❖ Canel's S.A. de C.V.
- ❖ Tea Corp México, S.A. de C.V.

Con respecto a importación:

- ❖ Perfetti Van Melle (Suecia- Brasil- Veracruz México)
- ❖ Au`some Candies (China- Chicago- Laredo México)
- ❖ Celestial Seasonings INC (USA- Laredo México)

Hoy en día la organización cuenta con los siguientes puntos de distribución:

- Distrito Federal
- Querétaro.
- Pachuca.
- Puebla.
- Cuernavaca.
- Acapulco.
- Guanajuato.
- Monterrey.
- Chihuahua.
- Tampico.
- Villahermosa.

Actualmente la distribución se realiza por medio de dos canales crédito y contado.

En el área de crédito se cuenta con 19 rutas y el área de contado con 20 vehículos.

El área de Crédito cubre a su vez cuatro subáreas cuyos clientes mas relevantes se mencionan a continuación:

- Departamentales.
- Autoservicio.
- Convencionales.
- Institucionales.

DEPARTAMENTALES:

- Liverpool.
- Sears.
- Woolworth.
- Office Depot.
- Mix up.
- Palacio de Hierro.
- Café Café.
- Samborns y Samborns Café.
- Vip's.
- Del Sol.
- Tok's.
- El Globo.

AUTOSERVICIO:

- Wal-Mart.
- Gigante.
- Comercial Mexicana.
- Carrefour.
- ISSSTE.
- JMSS.
- Soriana.
- Sumesa.

CONVENIENCIA:

- Oxxo.
- Comextra.
- 7 Eleven.
- Sisgo.
- Cofar.
- Home Mart.
- Comercializadora Alianza.
- Farmacias del Ahorro.

INSTITUCIONALES:

- Compañías privadas.
- Compañías de servicios gastronómicos.
- Instituciones de Gobierno.
- Universidades (UNAM).
- Clientes varios.

A pesar de la infraestructura de la empresa y de los clientes con los que cuenta, **Supreme** tiene problemas en el control de sus operaciones y en la satisfacción de su personal lo que se refleja directamente en su rendimiento.

5.2 INVESTIGACIÓN

Para llevar a cabo este apartado se aplicaron diversas técnicas de investigación dentro de las cuales destacan la observación, entrevistas con diversas personas de la organización, así como, la aplicación de un cuestionario que permitiera conocer la opinión del personal con respecto a temas fundamentales para que dan pauta a la elaboración de este proyecto, como lo son:

- Conocimiento sobre la Organización.
- Comunicación Interna.
- Control de Actividades.
- Control.
- Políticas.
- Procedimientos.

Para lo cual se elaboró y aplicó el siguiente cuestionario:

Empresa: _____ Departamento: _____

Puesto: _____ Antigüedad en el puesto: _____

1.-¿Al ingresar a la empresa recibió un curso de inducción?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

2.-¿Conoce los objetivos de la organización?

Si _____

¿Cuales son? _____

No _____

¿Por qué? _____

3.-¿Conoce la misión de la organización?

Si _____ No _____

¿Cuál es? _____

No

¿Por qué? _____

4.-La información que tiene de la empresa la obtuvo mediante:

Manuales	_____	Folletos	_____
Jefe	_____	Curso	_____
Compañeros	_____	Otras fuentes	_____

5.-La opinión que tiene de la organización donde labora es:

Excelente	_____	Regular	_____
Buena	_____	Mala	_____

¿Por qué? _____

6.-Las actividades que realiza las aprendió a llevar a cabo :

Capacitación	_____	Otras	_____
Manuales	_____		
Iniciativa propia	_____		

7.-¿Existe algún registro de las actividades que debe realizar?

Si _____ No _____ No sé _____

¿Por qué? _____

8.-¿Considera que existen problemas de comunicación entre departamentos?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

9.-¿Se le informa constantemente de los cambios que se dan en la organización?

Si _____ No _____

10.-¿Recibe órdenes de más de un jefe?

Si _____ * No _____ *¿Cuántos? _____

11.-¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?

Excelente _____ Regular _____
Buena _____ Mala _____

¿Por qué? _____

12.-La comunicación que tiene con su jefe inmediato es:

Excelente _____ Regular _____
Buena _____ Mala _____

13.-¿Se le informa de los planes que se formulan para la organización?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

14.-¿Se comparan los resultados que se obtienen con los planeados?

Si _____ No _____ No sé _____

¿Por qué? _____

15.-¿Qué actitud se toma con mayor frecuencia al presentarse un problema?

- A) Se resuelve de inmediato _____
- B) Se avisa al jefe de inmediato _____
- C) Se prevén situaciones a presentarse _____
- D) Hay demora en la solución del problema _____
- E) Otras (menciónalo) _____

16.-¿La empresa cuenta con un organigrama?

Si _____ No _____ No sé _____

¿Por qué? _____

17.-¿La responsabilidad exigida es igual a la autoridad delegada?

Si _____ No _____

¿Por qué? _____

18.-¿Conoce las políticas de la empresa?

Si _____ No _____

19.-¿Qué funciones realiza en su puesto, enúncialas?

Rutinarias	_____	Eventuales	_____
	_____		_____
	_____		_____
	_____		_____
	_____		_____

20.-¿Considera que existe repetición de funciones con alguno de sus compañeros? (pregunta no aplicable a vendedores)

Si _____ No _____

21.-¿Existen procedimientos escritos establecidos para realizar sus funciones?

Si _____ No _____

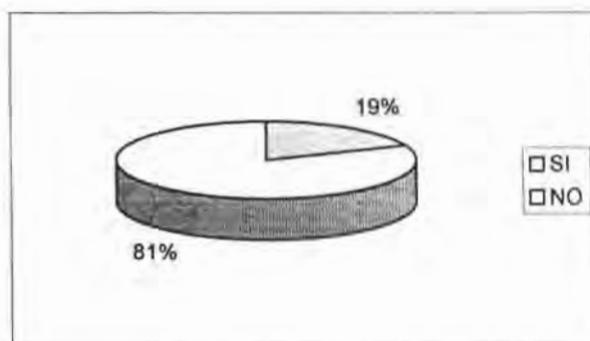
¿Por qué? _____

22.-¿Qué recomendaciones aportaría para el mejor funcionamiento de la organización?

Gracias por su colaboración.

A continuación se realizará un análisis de los resultados que se obtuvieron al aplicar el cuestionario.

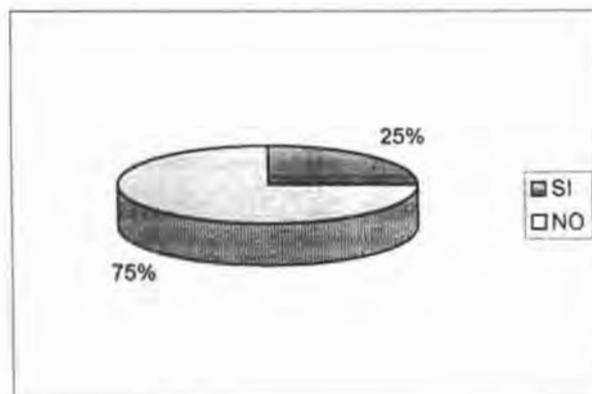
1.-¿Al ingresar a la empresa recibió un curso de inducción?



En el gráfico se puede observar que el 81% de los encuestados no recibieron un curso de inducción al ingresar a la empresa y el 19% de las personas consideran haberlo recibido . Es importante mencionar que este 19% recibió información únicamente del departamento al cual se iban a integrar o de las actividades a realizar y no se le proporcionó información general de la organización a la cual estaba ingresando.

Las personas que consideran no haber recibido un curso de inducción expresan que es porque no se ha implementado dicho curso y mencionan que es importante,

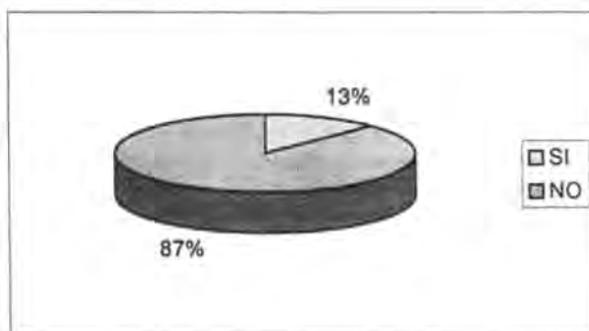
2.-¿Conoce los objetivos de la organización?



Se puede percibir que el 75% de las personas no conocen los objetivos de la organización y que el 25% considera que los conoce, sin embargo, al pedir que los mencionaran se pudo apreciar que cuentan con una idea superficial sobre los mismos.

Las personas que consideran no conocerlos expresan que es debido a que nunca se les ha hecho mención sobre los objetivos de la organización, por lo que sólo saben que la empresa se dedica a la distribución de productos alimenticios. ¿Cómo se puede pedir que se trabaje correctamente si no se sabe hacia dónde se va?

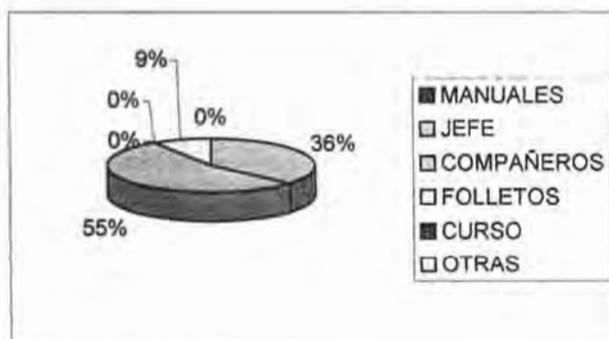
3.-¿Conoce la misión de la organización?



El gráfico nos presenta que el 87% de los trabajadores no conocen la misión de la organización y que el 13% de las personas si consideran conocerla.

Para las personas que creen conocerla consideran en general que es tener crecimiento en el mercado y vender, lo que no se considera una idea muy clara y totalmente correcta. Por otro lado las personas que no conocen la misión de la organización expresan que es porque no se les ha proporcionado dicha información.

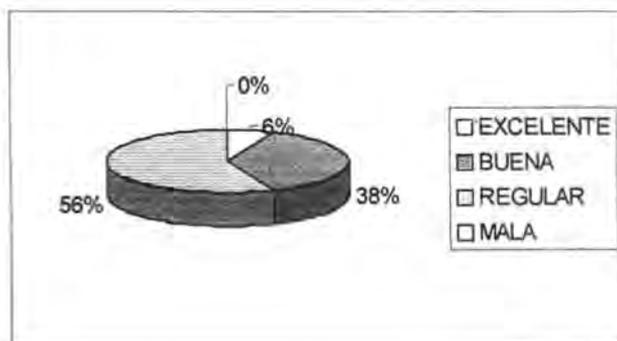
4.-La información que tiene de la empresa la obtuvo mediante:



Se puede observar en el gráfico que el 55% de las personas obtuvieron información de la organización por medio de sus compañeros y que el 36% conocen de la organización por información proporcionada por su jefe.

Por lo que se puede percibir que la fuente de información en mayor porcentaje es informal, lo que no nos da la certeza de que la información con la que cuenta el personal sea del todo correcta aspecto negativo para la organización.

5.-La opinión que tiene de la organización donde labora es:

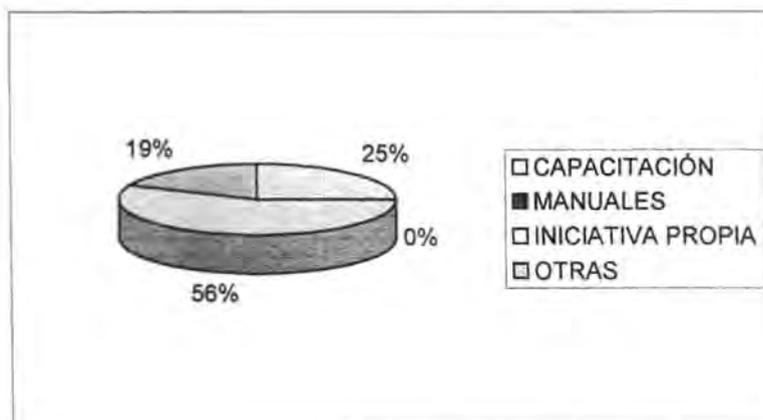


El 56% de las personas que laboran en la organización catalogan a la empresa como regular, el 38% de los trabajadores consideran que es buena y el 6% de los encuestados tienen una excelente imagen de la organización.

En general se observa que la mayor parte de los trabajadores no tienen una buena imagen de la empresa e indican que es debido a que esta mal organizada, que falta comunicación y mala administración.

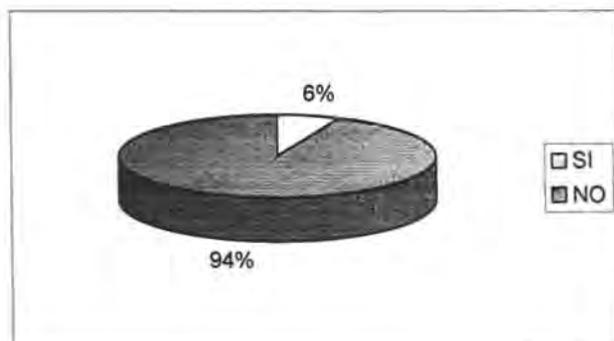
Las personas que consideran que es buena mencionan que se pueden mejorar algunas cosas. Y las personas que tienen consideran a la empresa como excelente son las que tienen mayor antigüedad y mencionan que de ella dependen.

6.-Las actividades que realiza las aprendió a llevar a cabo :



El gráfico nos muestra que el 56% de las personas consideran que aprendieron a realizar sus actividades por iniciativa propia, el 25% expresan haber recibido capacitación durante corto tiempo (hasta una semana) por la persona que ocupaba el puesto antes que ellos y el 25% de los entrevistados consideran que aprendieron a realizar las actividades en organizaciones donde laboraron anteriormente y las adaptaron al ingresar a la actual.

7.-¿Existe algún registro de las actividades que debe realizar?



El 94% de los trabajadores expresan que no existe algún registro de las actividades que deben realizar, únicamente se les dijo verbalmente, y el 6% de las personas mencionan que si existe un registro de las actividades que llevan a cabo, pero es porque ellos se dieron a la tarea de realizarlo, indican que al ingresar a la organización no existía el registro.

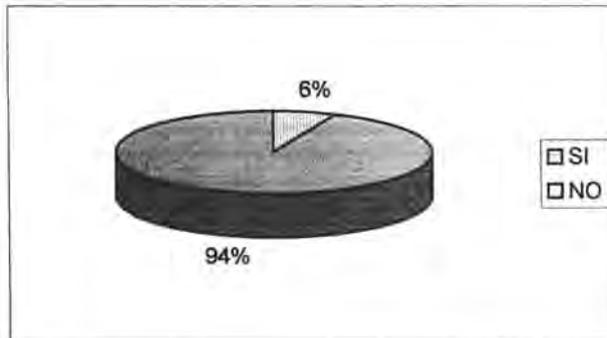
8.-¿Considera que existen problemas de comunicación entre departamentos?

El 100% de los trabajadores señalan que realmente existen problemas de comunicación entre departamentos, manifiestan que generalmente hay falta de información, no conocen la relación su trabajo con los demás departamentos y existe falta de compañerismo.

Las personas expresan que cada departamento ve por si mismo y no se preocupa por comunicar cambios que afectan a los demás. Mencionan que se realizan cambios repentinos y no se informa de ellos, se dan cuenta hasta que surgen problemas.

Los trabajadores en ocasiones no conocen las actividades que realizan las otras personas por lo que no saben cuáles son sus límites y alcances.

9.-¿Se le informa constantemente de los cambios que se dan en la organización?

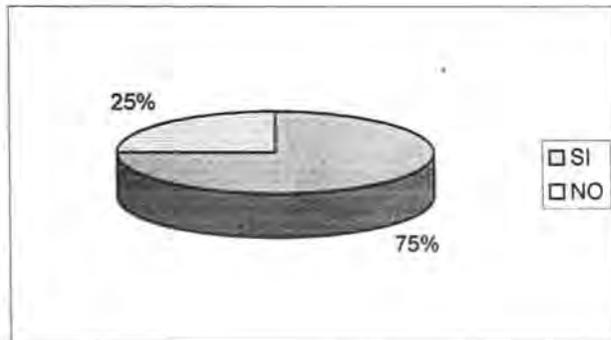


El gráfico nos permite percibir que el 94% de las personas expresan que no se les informa de los cambios que se dan en la organización, y un 6% menciona que si se le informa.

Se puede observar una diferencia muy marcada y totalmente negativa para el buen funcionamiento de la empresa.

Los trabajadores mencionan que generalmente se enteran de cambios por medio de comunicación informal.

10.-¿Recibe órdenes de más de un jefe?

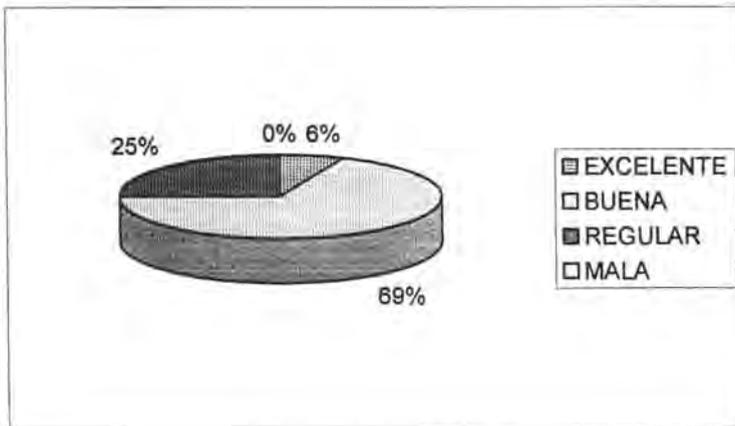


Se puede apreciar que el 75% de los encuestados manifiesta recibir órdenes de más de un jefe y un 25% de las personas reciben órdenes exclusivamente de una persona.

El porcentaje con mayor proporción señala que recibe órdenes de un rango de 2 a 5 jefes.

El personal menciona textualmente " todos se sienten jefes", y consideran que no existe organización por lo que tienen que obedecer a las personas que les solicitan su colaboración, pero esto les trae problemas, porque en ocasiones no saben que actividades realizar primero debido a que todos sus jefes les urge el trabajo.

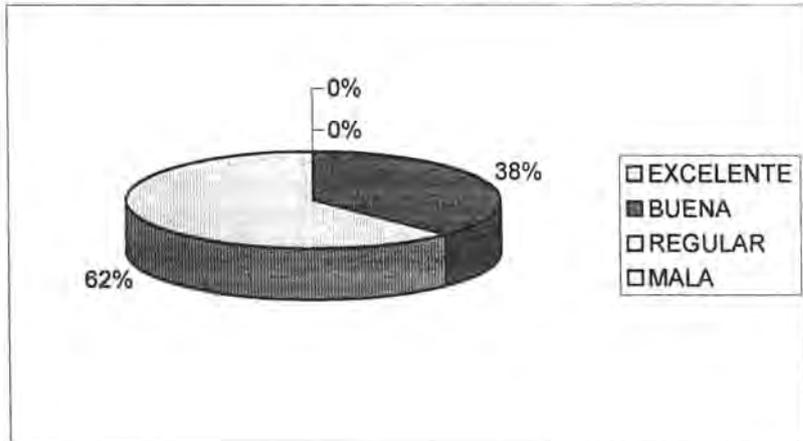
11.-¿Cómo es la relación con su jefe inmediato?



Con base en el gráfico podemos percibir que el 69% del personal manifiesta tener buena relación con su jefe inmediato y el 25% considera tener una relación regular y el 6% considera llevar una excelente relación con su jefe inmediato.

En general las personas que llevan una buena relación mencionan que ha mejorado y que es porque su jefe si valora su trabajo. Por otro lado las personas que llevan una relación de trabajo regular expresan que es porque existe un cambio de opinión constante por parte de su jefe que les descontrola, no se sienten motivados y no se les brinda la atención ni reconocimiento debido.

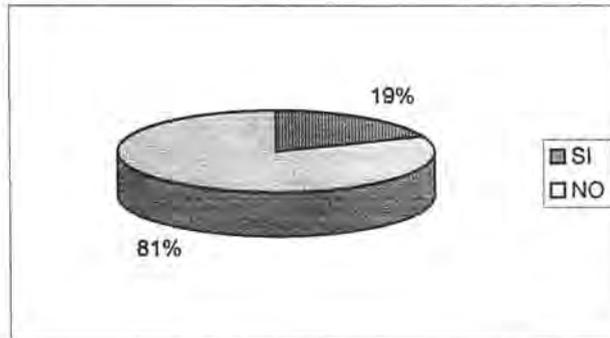
12.-La comunicación que tienes con tu jefe inmediato es:



El 62% de los trabajadores consideran que la comunicación con su jefe inmediato es regular, y el 38% considera que tiene una buena comunicación con su jefe inmediato.

Las personas que tienen una comunicación regular mencionan que no obtienen respuestas a varias interrogantes que le presentan a su jefe, que no se les comunica a tiempo cambios, no se les menciona con anticipación en ocasiones las actividades que deben llevar a cabo, se les proporciona información incompleta.

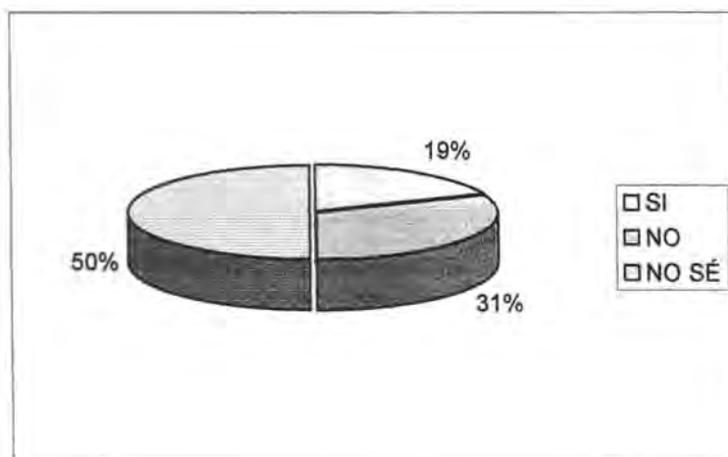
13.-¿Se te informa de los planes que se formulan para la organización?



El gráfico nos muestra que al 81% de los trabajadores no se les informa de los planes que se formulan, que únicamente un 19% del personal tiene este tipo de información.

El personal que no cuenta con información acerca de los planes de la organización, menciona que esta información únicamente la conocen las personas de nivel gerencial y sus jefes, que no se les toma en consideración y se enteran hasta que todo ya esta en marcha, por comentarios de sus compañeros. Mencionan que en ocasiones sólo se involucra a l área de ventas.

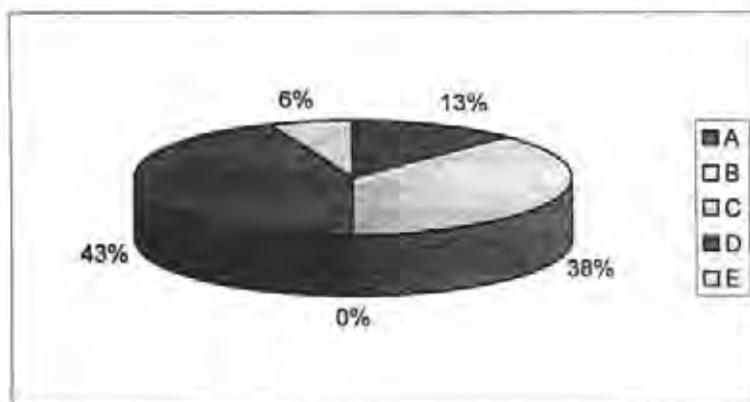
14.-¿Se comparan los resultados que se obtienen con los planeados?



Se puede observar que el 50% de las personas no sabe si existe comparación entre lo planeado y los resultados que se obtienen, con ello podemos deducir que no saben si su trabajo se desarrolló correctamente o no fue así. Por otro lado el 31% del personal considera que no se comparan resultados y el 19% menciona que se existe comparación entre lo planeado y los resultados que se obtienen.

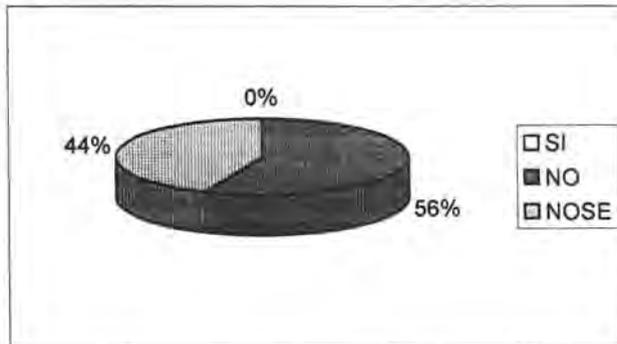
15.-¿Qué actitud se toma con mayor frecuencia al presentarse un problema?

- A)Se resuelve de inmediato _____
- B)Se avisa al jefe de inmediato _____
- C)Se prevén situaciones a presentarse _____
- D)Hay demora en la solución del problema _____
- E)Otras (menciónalo) _____



El gráfico refleja que el 43% de los trabajadores consideran que cuando se presenta un problema existe demora en la solución del mismo, el 38% del personal indica que se avisa de inmediato a su jefe, el 19% de los trabajadores indica que se resuelve de inmediato y en este caso se hace mención de que es cuando se existe comunicación y disposición de el personal, también se puede percibir que no existe previsión de situaciones que se pueden llegar a presentar.

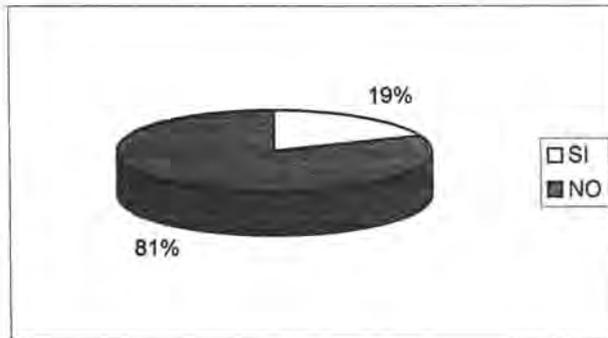
16.-¿La empresa cuenta con un organigrama?



Por medio del gráfico podemos interpretar que el 56% de el personal considera que la organización no cuenta con un organigrama y el 44% de los trabajadores no saben si existe.

Mediante entrevista se determinó que realmente la organización no cuenta con un organigrama.

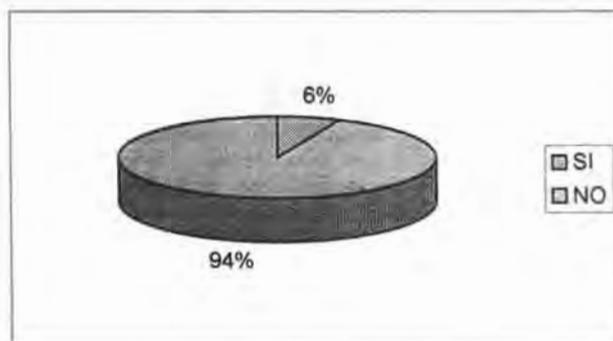
17.-¿La responsabilidad exigida es igual a la autoridad delegada?



El 81% de las personas consideran que la responsabilidad exigida no es igual a la autoridad delegada, por lo tanto el 19% de los trabajadores consideran que si existe igualdad.

El personal que no considera que hay igualdad entre su responsabilidad y autoridad menciona que no se les permite tomar decisiones, que existen varias personas que intervienen en lo mismo y en general que se les otorga responsabilidad, pero que no se les da autoridad.

18.-¿Conoce las políticas de la empresa?



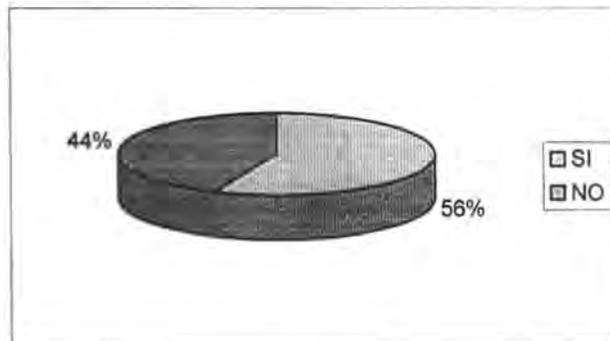
El gráfico nos muestra que el 94% de los trabajadores no conocen las políticas de la organización y el 6% considera que si las conoce.

Con base en la investigación que se realizó se puede determinar que efectivamente no existe ningún documento que contenga las políticas de la organización, por lo que existe descontrol entre el personal.

19.-¿Qué funciones realiza en su puesto, enúncialas?

En general los trabajadores conocen las actividades que deben realizar , se puede observar que la mayor parte de sus actividades son rutinarias y en menor grado eventuales.

20.-¿Considera que existe repetición de funciones con alguno de sus compañeros? (pregunta no aplicable a vendedores)



En el gráfico se puede percibir que el 56% de el personal considera que si existe repetición de funciones con alguno de sus compañeros, y el 44% del personal considera que no es así.

21.-¿Existen procedimientos escritos establecidos para realizar tus funciones?

El 100% de los trabajadores coinciden en que no existen procedimientos escritos que les sirvan de apoyo para llevar a cabo sus actividades.

Mencionan que nunca se ha realizado, pero lo consideran necesario debido a que surgen constantemente contingencias porque el personal no conoce la serie de pasos que se deben de llevar a cabo para realizar determinadas funciones, lo que provoca errores y con ello demoras.

5.3 DIAGNÓSTICO

La organización no cuenta con un curso de inducción en el que se proporcionen manuales a los trabajadores para que conozcan la organización a la que se están integrando.

El personal no tiene conocimiento de la misión, visión y objetivos de la organización, y las personas que consideran saberlo tienen una idea superficial.

Se puede percibir que predomina la comunicación informal, la cual no es confiable, por lo cual los trabajadores pueden contar con información errónea.

En general se puede apreciar que el personal no tiene una buena imagen de la empresa, lo que afecta tanto interna como externamente. Internamente porque el personal no se siente a gusto en la organización y externamente debido a que estas personas transmitirán esta idea con sus familiares y estos a su vez con otras personas lo que no es benéfico para la organización.

Se detecta que no se brinda capacitación al personal y no existen fuentes de información interna como los manuales administrativos que sirvan como apoyo para la realización de las actividades.

Se puede percibir que existen fuertes problemas de comunicación entre departamentos, ya que gran parte de las contingencias que se presentan es por falta de información.

El personal se siente a disgusto por no estar informado de los cambios que se dan en la organización.

Se puede determinar que no se está cumpliendo con el principio de unidad de mando, debido a que un alto porcentaje del personal recibe órdenes además de una persona lo que origina problemas entre jefes y subordinados además de ocasionarle incomodidad al trabajador al no saber que hacer en primera instancia.

En general se observa buena relación entre jefes y subordinados, pero la comunicación que existe entre ellos en la mayoría de los casos es deficiente.

La mayor parte de los trabajadores manifiesta que no se le informa sobre los planes de la organización, que no se toma en cuenta su opinión, y que no valoran su trabajo, por lo que no se sienten motivados.

Se detecta que se existe un alto grado de desperdicio de tiempo en la solución de problemas, debido a que no existen procedimientos ni políticas que sirvan como herramienta al trabajador para tomar decisiones y evitar consultar continuamente a su jefe.

La organización no cuenta con un organigrama, por lo que los trabajadores no conocen la relación que existe entre departamentos, las jerarquía, las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en cada puesto. Tampoco se tiene información de el grado de autoridad y responsabilidad que se les proporciona, por ello consideran que cuentan con mucha responsabilidad y no tienen autoridad.

Se lleva a cabo una administración centralizada, debido a que se debe de consultar al gerente general de la organización antes de tomar decisiones.

No existe algún documento que contenga las políticas de la organización por lo que los trabajadores no las conocen, y cada persona actúa según su juicio.

La duplicidad de funciones es muy elevada, esto trae como consecuencia que exista desperdicio de tiempo y no se utilice correctamente la mano de obra con la que se cuenta.

Se determina que no existe algún documento que contenga los procedimientos que se deben llevar a cabo para realizar las funciones, por lo que al cambiar de personal, el trabajador de nuevo ingreso tiene que aprender gran parte de su trabajo por iniciativa propia, debido a que la capacitación que le brinda la persona que ocupaba el puesto se da en un corto tiempo y en algunas situaciones no transmite su conocimiento por completo, lo que trae como consecuencia errores en la realización de las actividades.



*CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN
SUPREME S.A. DE C.V.*

*MANUAL ESPECÍFICO
DE
CUENTAS POR PAGAR*

Agosto, 2004



**CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN
SUPREME S.A. DE C.V.**

MANUAL ESPECÍFICO

MANUAL ESPECÍFICO

DE

ORGANIZACIÓN

CUENTAS POR PAGAR

Agosto, 2004

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	1	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ÍNDICE

1.	Introducción.	2
1.1.	Objetivo del manual.	3
1.2.	¿Cómo usar el manual?.	4
2.	Antecedentes históricos.	6
3.	Atribuciones.	10
4.	Estructura orgánica.	14
5.	Organigrama.	16
6.	Estructura funcional.	17
7.	Descripción de puestos.	19
8.	Directorio.	25

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SÚPREME	FECHA			
	PÁGINA	2	DE	25
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR	SUSTITUYE A			
	PÁGINA		DE	
	DE FECHA			

INTRODUCCIÓN

El presente manual te permitirá conocer la estructura organizacional de la empresa a la cual perteneces; con la finalidad de proporcionarte información acerca de la relación que existe entre departamentos y puestos, ubicar los niveles jerárquicos del personal, así como, la descripción de las funciones y actividades que se deben llevar a cabo en el departamento de Cuentas por Pagar.

Al consultar este manual tendrás una visión general de la organización, que te permitirá conocer a quien recurrir si se te presenta alguna dificultad al realizar en tu trabajo, dudas, o simplemente si deseas consultar algún dato.

Este documento te servirá como apoyo para el mejor desempeño de tu trabajo, para obtener mayor conocimiento de la organización y sobre todo para propiciar un desarrollo tanto personal como de la empresa.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA				
PÁGINA	3	DE	25	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar una herramienta que brinde información de forma rápida y sencilla sobre la estructura formal de la organización, con la finalidad de dar a conocer las funciones que se deben realizar en el departamento de Cuentas por Pagar, así como, la importancia que tiene para el buen funcionamiento de la empresa y el logro de objetivos de la misma.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	4	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

¿CÓMO UTILIZAR EL MANUAL?

El manual en primera instancia te brinda una reseña histórica de la organización, esta con la finalidad de que conozcas como ha sido el desarrollo de la empresa.

Posteriormente se presenta la estructura orgánica de la organización, es decir, las unidades administrativas que tienen lugar en la empresa, acompañada de la representación gráfica de la organización, que te facilitará, ubicar los niveles jerárquicos y los puestos de las personas con quien laboras.

El siguiente apartado contendrá las funciones a desarrollar en el área de Cuentas por Pagar, así como, la descripción del puesto de Responsable de Cuentas por Pagar.

Por último se te proporciona el directorio del personal que ocupa cada uno de los puestos en la organización con la finalidad de que sepas a quien dirigirte en caso de requerirlo.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	5	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

Este manual te servirá como apoyo para tu desarrollo dentro de la organización por lo que no debe salir de la misma y tampoco debe ser reproducido para evitar el mal uso del material, por lo que al dejar de pertenecer a la empresa debes entregarlo a tu Gerente de área.

Es importante mencionar que desde el momento en que se te proporciona este material tu eres el responsable de que se encuentre en buenas condiciones y de que la información que se presente esté actualizada, para ello te solicitamos que hagas llegar los datos que permitan actualizar, modificar, cambiar o corregir la información del manual a tu Jefe inmediato cada seis meses contando a partir de la fecha de elaboración que presente el manual.

Tu opinión sobre el manual es muy importante por ello si cuentas con sugerencias para mejorar este material también exponlas a tu jefe inmediato quien considerará tus observaciones para ediciones posteriores.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	6	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ANTECEDENTES

El **Centro de Distribución Supreme** inicia operaciones el 21 de Septiembre de 1994, fundada por el Lic. Felipe Muñoz Trincado, actual Gerente General de la organización.

En un principio **Supreme** únicamente distribuía galleta, al ver el crecimiento de la misma, varias organizaciones muestran interés en ofrecer sus productos por lo que se decide iniciar la distribución de algunos productos complementarios como lo son el té y el café.

En el año 1998 se comienza con la distribución de dulces de la línea Chupa Chups, S.A. de C.V., cuyo proveedor se conserva a la fecha.

En el año 1999 se inician operaciones con otros proveedores de té, dulces y bebidas, y durante el año 2000 se firma un contrato para el suministro de leche en polvo al DIF,

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	7	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

proyecto que se concluye exitosamente.

El año **2001** también relevancia para la organización debido a que se empiezan operaciones de importación de té y en el transcurso del año **2002** se comienzan a comercializar dulces de importación.

En el año **2003** se integra como proveedor la empresa Philip Morris México, S.A. de C.V., con quienes seguimos trabajando a la fecha.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	8	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

MISIÓN

Ser un organismo líder en la distribución de productos alimenticios, orientado a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, reconocido por las marcas líderes que representa, brindando confianza, precios justos y calidad en el servicio, al contar con personal capacitado y motivado, enfocado a una mejora constante.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	9	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

OBJETIVOS

- ❖ Ofrecer un servicio eficiente y oportuno en la distribución de productos alimenticios, por medio de la adecuada coordinación de actividades.
- ❖ Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, manteniendo una estrecha comunicación con los mismos.
- ❖ Desarrollar y operar un sistema comercial eficiente que permita minimizar gastos y maximizar utilidades.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME	FECHA			
	PÁGINA	10	DE	25
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR	SUSTITUYE A			
	PÁGINA		DE	
	DE FECHA			

ATRIBUCIONES

➤ CÓDIGO DE COMERCIO

TÍTULO PRIMERO

DE LOS ACTOS DE COMERCIO Y DE LOS CONTRATOS
MERCANTILES EN GENERAL.

ARTÍCULO 75. La ley reputa actos de comercio:

I. "Todas las adquisiciones, enajenaciones y alquileres verificados con propósito de especulación comercial, de mantenimientos, artículos, muebles o mercaderías, sean estado natural, sea después de trabajos o labrados;"

TÍTULO SEXTO

DE LA COMPRAVENTA Y PERMUTA MERCANTILES DE LA
CESIÓN DE CRÉDITOS COMERCIALES Y DE LA CONSIGNACIÓN
MERCANTIL.

ARTÍCULO 371. "Serán mercantiles las compraventas a las que este Código les da tal carácter, y todas las que se hagan el objeto directo y preferente de traficar."

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	11	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

➤ **LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES.**

CAPÍTULO V

SECCIÓN III DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD.

ARTÍCULO 142. “La administración de la sociedad anónima estará a cargo de uno o varios mandatarios temporales y revocables, quienes pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.”

ARTÍCULO 146. “Los gerentes tendrán las facultades que expresamente se les confieran; no necesitarán de autorización especial del administrador o consejo de administración para los actos que ejecuten y gozarán, dentro de la órbita de las atribuciones que se les haya asignado, de las más amplias facultades de representación y ejecución.”

ARTÍCULO 152. “Los estatutos o la asamblea general de accionistas, podrán establecer la obligación para los administradores y gerentes de prestar garantía para asegurar las responsabilidades que pudieran contraer en el desempeño de sus cargos.”

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPEÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA				
PÁGINA	12	DE		25
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

ARTÍCULO 157. “Los administradores tendrán la responsabilidad inherente a su mandato y la derivada de las obligaciones que la ley y los estatutos les imponen.”

➤ **LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO.**

**TÍTULO PRELIMINAR
CAPÍTULO ÚNICO.**

ARTÍCULO 1º. “Son cosas mercantiles los títulos y operaciones de crédito. Su emisión, expedición, endoso, aval o aceptación, y las demás operaciones que en ellos se consignen, son actos de comercio. Los derechos y obligaciones derivados de los actos o contratos que hayan dado lugar a la emisión o transmisión de títulos de crédito . . .”

➤ **CÓDIGO CIVIL.**

**TÍTULO NOVENO
CAPÍTULO II
DE LAS OBLIGACIONES DEL MANDATARIO CON RESPECTO
AL MANDANTE. (ART. 2562 AL ART. 2576)**

- a) Ejecutar el mandato personalmente, a menos que se le haya facultado para delegarlo o sustituirlo.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	13	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

- b) Sujetarse a las instrucciones recibidas.
- c) Informar al mandante durante el ejercicio del mandato y al término de este.
- d) Rendir cuentas al mandante cuando éste lo exija, entregándole todo aquello que hubiere recibido con motivo del mandato.

**CAPÍTULO III
DE LAS OBLIGACIONES DEL MANDANTE CON RELACIÓN AL
MANDATARIO. (ART. 2577 AL ART. 2580)**

- a) Anticipar al mandatario las sumas necesarias para la ejecución del mandato.
- b) Reembolsar las cantidades que hubiere anticipado para la ejecución del contrato.
- c) Indemnizar al mandatario de los daños y perjuicios que hubiere sufrido con motivo de su ejercicio, si no ha existido culpa de aquel.
- d) Cubrir al propio mandatario los honorarios que correspondan.
- e) Cumplir a terceros las obligaciones que el mandatario hubiere contraído en ejercicio del poder.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME	FECHA			
	PÁGINA	14	DE	25
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR	SUSTITUYE A			
	PÁGINA		DE	
	DE FECHA			

ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.0 Director General

- 1.0.1 Asesoría en Sistemas
- 1.0.2 Asesoría en Contabilidad

1.1 Gerencia de Personal

- 1.1.1 Responsable de Capacitación y Desarrollo.
- 1.1.2 Responsable de Nómina

1.2 Gerencia de Finanzas

- 1.2.1 Tesorería
 - 1.2.1.1 Responsable de Cuentas por Cobrar
 - 1.2.1.1.1 Crédito y Cobranza Locales
 - 1.2.1.1.2 Crédito y Cobranza Foráneos
 - 1.2.1.2 Responsable de Cuentas por Pagar
 - 1.2.1.2.1 Cuentas por Pagar Nacionales
 - 1.2.1.2.2 Cuentas por Pagar Extranjeras

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUETAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	15	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

1.3 Gerencia de Compras

1.3.1 Responsable de compras

1.3.2 Responsable de Almacén

1.3.2.1 Auxiliar de Almacén

1.4 Gerencia de Ventas

1.4.1 Responsable de Ventas Crédito

1.4.1.2 Ventas Departamentales

1.4.1.3 Ventas Autoservicio

1.4.1.4 Ventas Conveniencia

1.4.1.5 Ventas Institucionales

1.4.2 Responsable de Ventas Contado

1.4.2.1 Responsable de Ventas Contado

1.5 Gerente de Mantenimiento y Siniestros

1.5.1 Responsable de Siniestros

1.5.2 Responsable de Taller

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

**CENTRO DE DISTRIBUCIÓN
SUPREME**

**MANUAL ESPECÍFICO
DE ORGANIZACIÓN
CUENTAS POR PAGAR**

FECHA

PÁGINA

16

DE

25

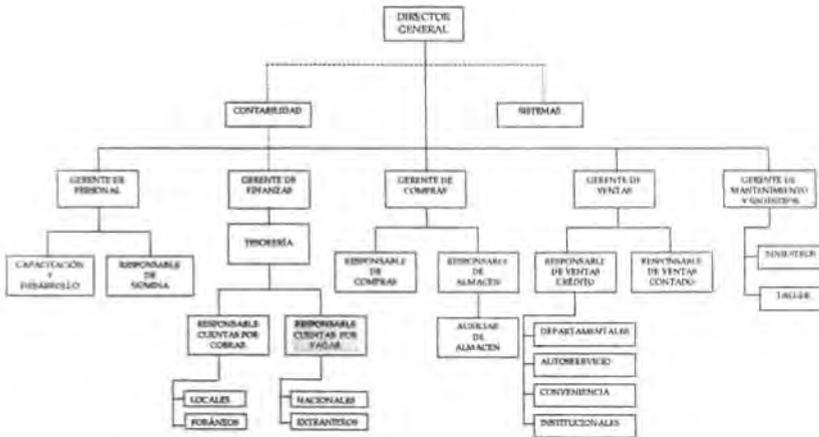
SUSTITUYE A

PÁGINA

DE

DE FECHA

ORGANIGRAMA



ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	17	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ESTRUCTURA FUNCIONAL

PUESTO

Responsable de Cuentas por Pagar

FUNCIONES

- 1.- Controlar los egresos de la organización.
- 2.- Tomar a revisión facturas de proveedores y acreedores.
- 3.- Programar los pago a proveedores nacionales y extranjeros.
- 4.- Actualizar los estados de cuenta de principales proveedores.
- 5.- Expedir cheques para pago con autorización del gerente del área en que se genera el egreso.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	18	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

- 6.- Elaborar un cierre mensual de las cuentas por pagar.
- 7.- Solicitar notas de crédito a proveedores.
- 8.- Controlar la chequera de pagos a proveedores.
- 9.- Coordinación y control de transferencias en dólares a proveedores extranjeros.
- 10.- Atención a proveedores y acreedores.
- 11.- Elaborar informes semanales de egresos de mantenimiento.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA				
PÁGINA	19	DE	25	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

DATOS GENERALES

PUESTO: Responsable de Cuentas por Pagar

PUESTO A QUIEN REPORTA: Jefe de Tesorería

DEPARTAMENTO: Tesorería

OBJETIVO DEL PUESTO

Programar, organizar y controlar los egresos de la organización, con la finalidad de saldar las deudas contraídas por la empresa en tiempo y forma evitando dañar la imagen crediticia del organismo.

PERSONAL A SU CARGO

Auxiliar de Cuentas por pagar

RELACIONES DEL PUESTO

INTERNAS: Departamento de Tesorería Departamento de Personal
 Departamento de Compras. Departamento de Ventas.
 Departamento de Mantenimiento.
 Departamento de Crédito y Cobranza.

EXTERNAS: Proveedores Nacionales y Extranjeros.
 Acreedores.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA				
PÁGINA	20	DE	25	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

ORGANIGRAMA



ACTIVIDADES GENERALES

- Revisión de facturas.
- Verificación de datos fiscales en facturas.
- Elaboración de Cheques.
- Programación de facturas para pago.
- Control de egresos de mantenimiento.
- Realización de Transferencias.
- Elaboración de estados de cuenta de proveedores.
- Solicitud de notas de crédito.
- Atención a proveedores

- Elaboración de cartas a proveedores.
- Elaboración de memorando.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	21	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

PERFIL DEL PUESTO

EDAD:	22 - 35 años
SEXO:	Indistinto
ESTADO CIVIL:	Soltero
NECESIDAD DE VIAJAR:	No
ESCOLARIDAD:	Nivel Superior (Pasante o titulado)
ÁREA O ESPECIALIDAD:	Finanzas

CONOCIMIENTOS ESPECIALES Y CAPACITACIÓN

Paquetería de computación Office.
Inglés 70%.
Contabilidad básica.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA				
PÁGINA	22	DE	25	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

ATRIBUTOS	DOMINIO			
	No Necesario	Mínimo	Regular	Total
FACILIDAD DE EXPRESIÓN Cualidad y habilidad personal para la comunicación oral y escrita a todos los niveles con quien tenga relación, tanto interna como externamente.				
PERSUASIÓN Capacidad para modificar la disposición de una o varias personas hacia un objetivo propuesto, a través de argumentos convincentes que lo justifiquen.				
CREATIVIDAD Capacidad para innovar en cualquier aspecto relacionado con la materia del trabajo asignado, así como en cuanto a nuevas formas de desempeño del puesto para lograr los mejores resultados.				

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA				
PÁGINA	23	DE	25	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

ATRIBUTOS	DOMINIO			
	No Necesario	Mínimo	Regular	Total
DINAMISMO Capacidad para permanecer en constante actividad productiva en el ejercicio de las funciones asignadas al puesto.				.
INICIATIVA Habilidad para anticiparse con ideas o acciones en la realización de actividades, así como proponer e implantar alternativas o mejoras viables aplicables al trabajo.		.		
CAPACIDAD PARA PLANEAR Y CONTROLAR Cualidad para planear y programar objetivos, funciones y actividades de trabajo, estableciendo prioridades y utilizando controles para detectar su avance o desviación.				.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA			
PÁGINA	24	DE	25
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ATRIBUTOS	DOMINIO			
	No Necesario	Mínimo	Regular	Total
HABILIDAD NÚMERICA Capacidad para trabajar con números, cifras, tablas, fórmulas y/o datos financieros, efectuando análisis, proyecciones, cálculos y operaciones con destreza, rapidez y exactitud.				•
HABILIDAD ANALÍTICA Habilidad para recabar la información relevante, determinar causa de los problemas, evaluar y seleccionar alternativas de solución, midiendo los riesgos correspondientes.				•
HABILIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN Grado en que es necesario desarrollar actividades eficientemente en periodos determinados, condiciones adversas y/u oposiciones interpersonales.				•

ELABORÓ JEFE DE DEPARTAMENTO	REVISÓ GERENCIA DE PERSONAL	APROBÓ GERENCIA DE ÁREA
------------------------------------	--------------------------------	----------------------------

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN CUENTAS POR PAGAR

FECHA				
PÁGINA	25	DE	25	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

DIRECTORIO

PUESTO	NOMBRE
DIRECTOR GENERAL	Lic. Felipe Muñiz Trincado
CONTABILIDAD	Lic. Erika Durán Ayala
SISTEMAS	Ing. Juan Andrés Estrada Toledano
GERENCIA DE PERSONAL	Lic. Ana Lilia Arizmendi Ramírez
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	
RESPONSABLE DE NÓMINA	Lic. Moisés Sánchez Delgado
GERENTE DE FINANZAS	
TESORERIA	Lic. Antonio Trincado Hernández
RESPONSABLE DE CUENTAS POR COBRAR	Lic. Lourdes Buitrón Guzmán
RESPONSABLE DE CUENTAS POR PAGAR	Lic. Norma Edith Lozano Becerril
GERENTE DE COMPRAS	Lic. Héctor Rodríguez Cortés
RESPONSABLE DE ALMACEN	Lic. Diana Calderón Pérez
AUXILIAR DE ALMACEN	Lic. Claudia Pichardo Gómez
GERENTE DE VENTAS	Lic. Francisco Juárez Díaz
RESPONSABLE DE VENTAS CRÉDITO	Lic. Gabriela Sánchez López
RESPONSABLE DE VENTAS CONTADO	Lic. Alberto Sebastián Cruz
GERENTE DE MANTENIMIENTO	Ing. Fernando García García
RESPONSABLE DE SINIESTROS	Lic. Javier Labastida Hernández
RESPONSABLE DE TALLER	Lic. Marco Antonio Pérez Herrera

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------



**CENTRO DE
DISTRIBUCIÓN
SUPREME S.A. DE C.V.**

**MANUAL ESPECÍFICO
DE PROCEDIMIENTOS**

CUENTAS POR PAGAR

Agosto, 2004

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	1	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ÍNDICE

1.- Introducción.	2
1.1 Objetivo del manual.	3
1.2 ¿Cómo usar el manual?.	4
2.- Organigrama.	5
3.- Estructura procedimental (Pago a proveedores y acreedores nacionales).	6
4.- Diagramas.	10
5.- Estructura procedimental (Pago a proveedores extranjeros)	16
6.- Diagrama.	19
7.- Estructura procedimental (Reembolso de gastos) ..	23
8.- Diagrama.	24
9.- Estructura procedimental (Finiquitos, nómina y otros egresos)	25
10.- Diagrama.	26
11.- Políticas.	27
12.- Anexos.	29

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	2	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

INTRODUCCIÓN

Es una herramienta que permite transmitir información sobre la serie de actividades que se deben llevar a cabo en determinada área de la organización, así como, la forma cronológica en que se deben desempeñar para cumplir las funciones del puesto en forma eficaz.

El manual de procedimientos es un instrumento de utilidad en la realización de nuestras actividades diarias, por ello es considerado una guía que se encuentra a tu disposición para aclarar dudas con relación tu trabajo.

Al contar con este documento tendremos la certeza de que se facilitará el control de las actividades dentro del departamento, con la finalidad de optimizar tiempos y recursos, lo que trae como consecuencia disminución de costos.

Si eres personal de nuevo ingreso este material te será de utilidad para familiarizarte con las actividades que deberás desempeñar en el departamento de Cuentas por Pagar.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA				
PÁGINA	3	DE		34
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar información de la forma como opera el departamento de Cuentas por Pagar para llevar a cabo las funciones del mismo, con la finalidad de evitar el desperdicio tiempo y recursos, así como, reducir errores y costos.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA				
PÁGINA	4	DE	34	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

¿CÓMO USAR EL MANUAL?

Se considera que el manual lo podemos visualizar en cuatro bloques:

En el primero se presenta una descripción de las actividades a desarrollar en el departamento de Cuentas por Pagar.

En el segundo se puede consultar un diagrama de flujo que contiene las actividades a realizar en forma cronológica.

En la tercera parte se presentan las políticas del departamento.

Y en el último se cuenta con la sección de anexos la cual contiene los documentos a utilizar en el departamento.

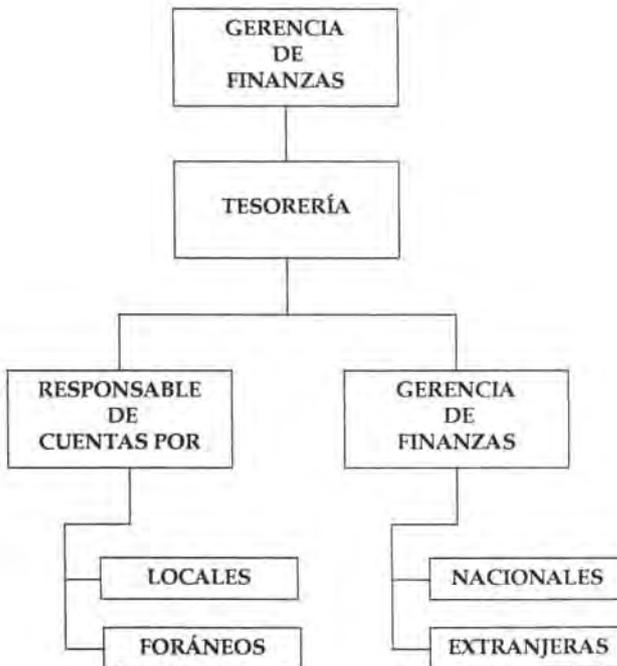
Es importante mencionar que tú eres quien pone en práctica lo que contiene teóricamente este manual, por lo que puedes brindar las sugerencias que consideres pertinentes para llevar acabo de mejor forma tus actividades, para ello deberás referirte al Gerente de Finanzas recuerda tu opinión es muy importante.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	5	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ORGANIGRAMA



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	6	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

PAGO A PROVEEDORES Y ACREEDORES NACIONALES

No ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	RECEPCIÓN	RECIBIR FACTURA PARA REVISIÓN El proveedor o acreedor presenta su factura original.
1.1		Revisa que la factura tenga sello de recibido y firma de la persona responsable del departamento en donde se genera el egreso.
2	RECEPCIÓN	ELABORA UN CONTRA RECIBO EN DUPLICADO
2.1		Registra el número de factura y monto de la misma, así como, la fecha de pago.
2.2		Entrega contra recibo original al proveedor o acreedor.
2.3		Engrapa copia del contra recibo a la factura.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	7	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

No. ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
3	CUENTAS POR PAGAR	RECIBE RELACIÓN DE CONTRA RECIBOS ENTREGADOS: Se elabora un documento que detalle los contra recibos entregados, nombre del proveedor y monto a liquidar, en forma consecutiva.
4	CUENTAS POR PAGAR	COMPARAR REGISTRO CON LOS DOCUMENTOS RECIBIDOS
4.1		Si corresponde se firma relación de conformidad
4.2		Si no corresponde se hacen aclaraciones y correcciones
5	CUENTAS POR PAGAR	VERIFICAR DATOS FISCALES
5.1		Se revisa Razón Social, RFC y Domicilio Fiscal.
5.2		
5.3		Si son correctos se continúa el proceso
5.4		Si son incorrectos se comunica al proveedor para la sustitución de factura.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	8	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

No. ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
6	CUENTAS POR PAGAR	PROGRAMAR FACTURAS PARA PAGO
6.1		Registrar los montos a liquidar en el programador.
7	CUENTAS POR PAGAR	ACTUALIZAR ESTADOS DE CUENTA DE PROVEEDORES.
7.1		Registrar los datos de la factura en los estados de cuenta.
7.2		Colocar sello de capturado en la factura.
8	CUENTAS POR PAGAR	SEPARAR FACTURAS AUTORIZADAS POR EL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO
8.1		Registrar datos de las facturas en el reporte semanal-mensual de gastos de mantenimiento.
8.2		Elaborar mensualmente un gráfico comparativo de los egresos.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

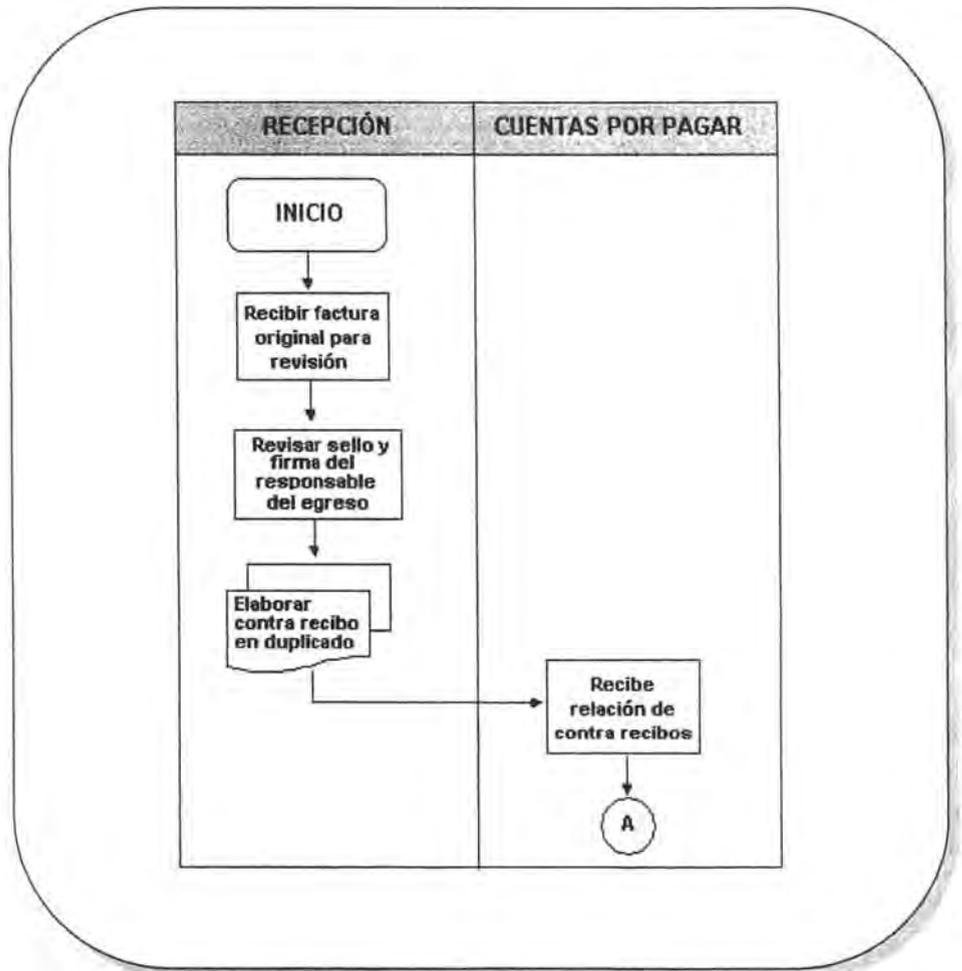
FECHA			
PÁGINA	9	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

No. ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
9	CUENTAS POR PAGAR	ARCHIVAR FACTURAS Y REGISTRO DE CONTRA RECIBOS.
10	CUENTAS POR PAGAR	PRESENTAR INFORME SEMANAL DE PAGOS AL DIRECTOR GENERAL.
10.1	CUENTAS POR PAGAR	Se presenta el programador de pagos, los estados de cuenta de proveedores y el reporte de gastos de mantenimiento. Para aprobación de pagos.
11	CUENTAS POR PAGAR	ELABORAR CHEQUES
11.1	CUENTAS POR PAGAR	Se archiva copia de la póliza de cheque.
12	CUENTAS POR PAGAR	ENTREGAR CHEQUES A TESORERÍA PARA FIRMA.
13	CUENTAS POR PAGAR	FIRMA , PROGRAMA Y LIBERA CHEQUES PARA SU COBRO.
14	TESORERÍA RECEPCIÓN	ENTREGA CHEQUES A PROVEEDORES.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

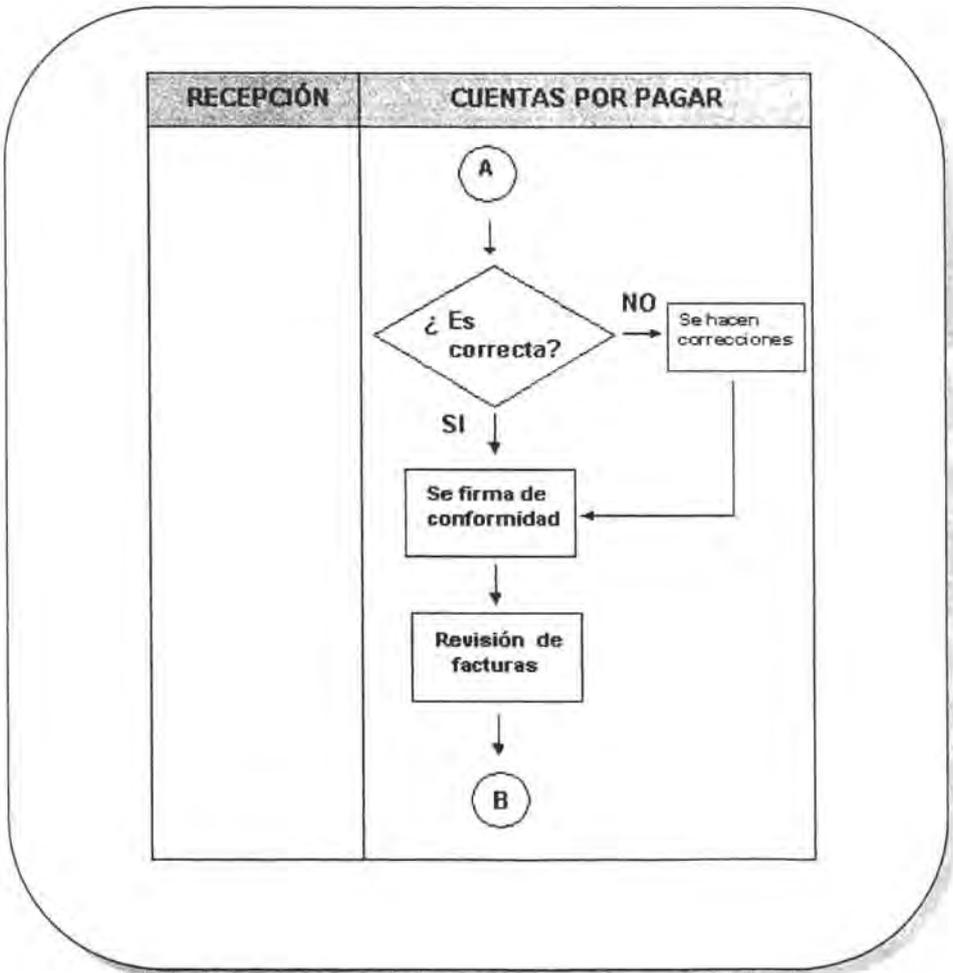
FECHA			
PÁGINA	10	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

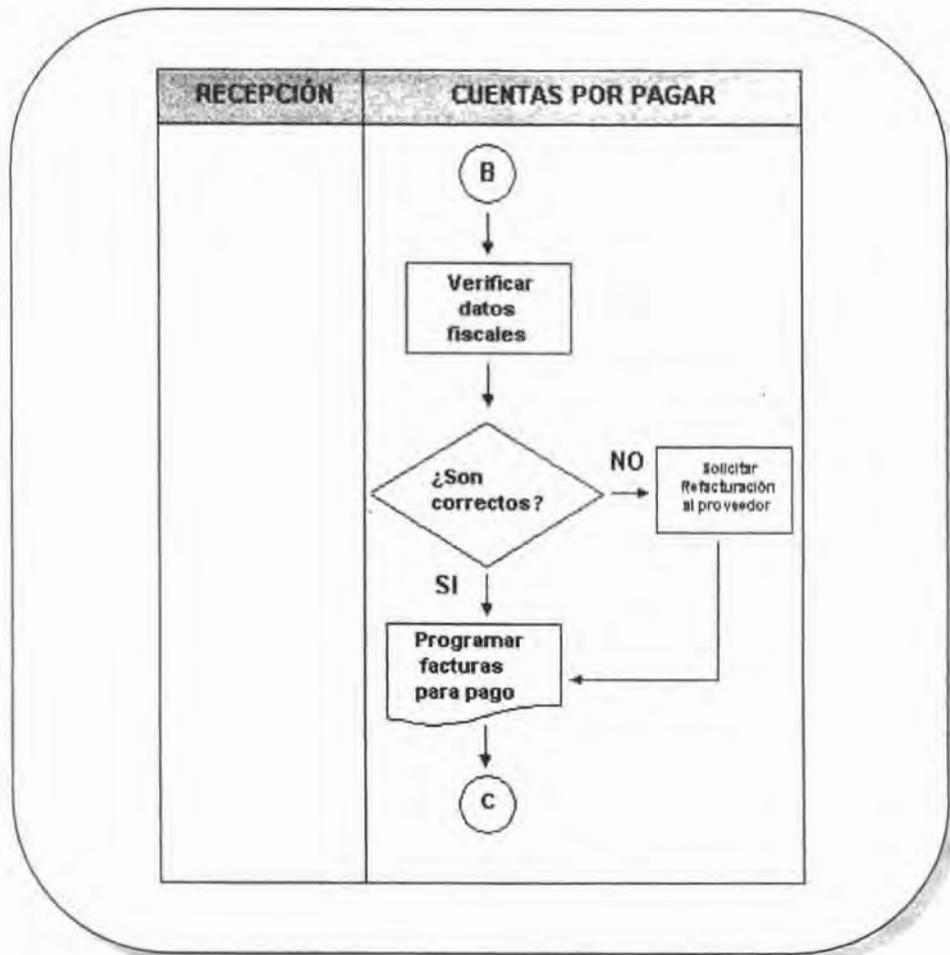
FECHA			
PÁGINA	11	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

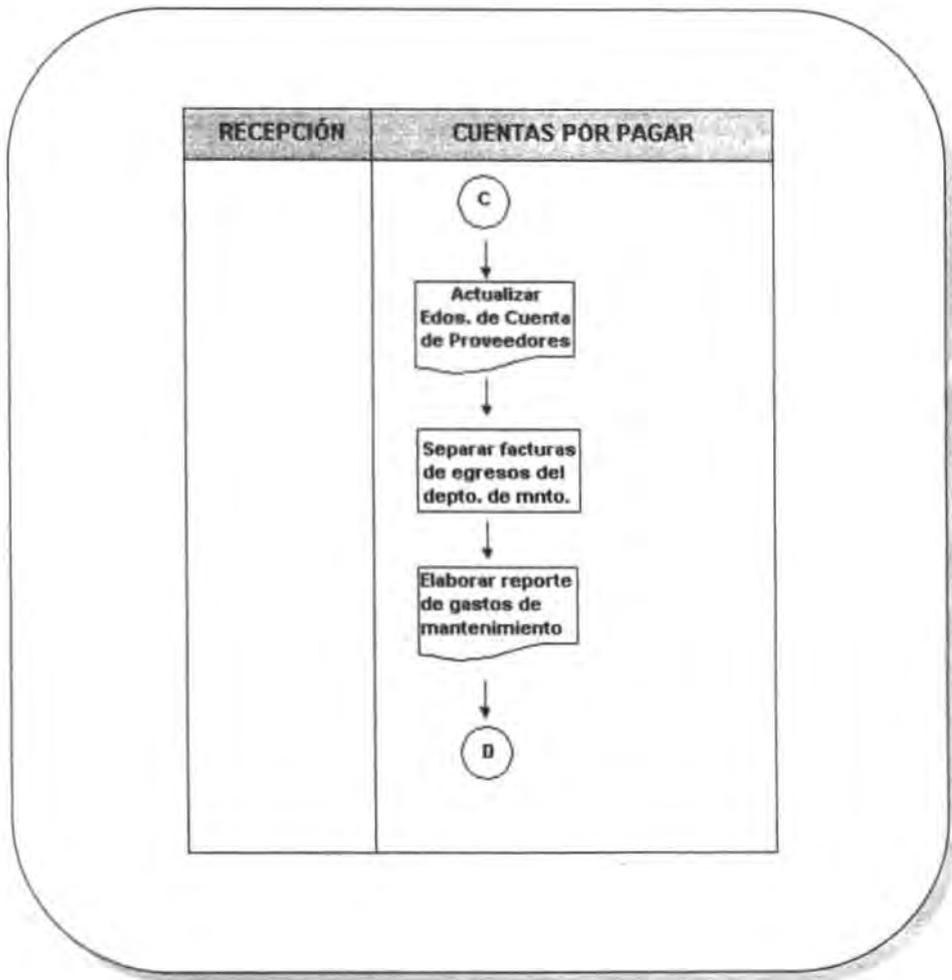
FECHA			
PÁGINA	12	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

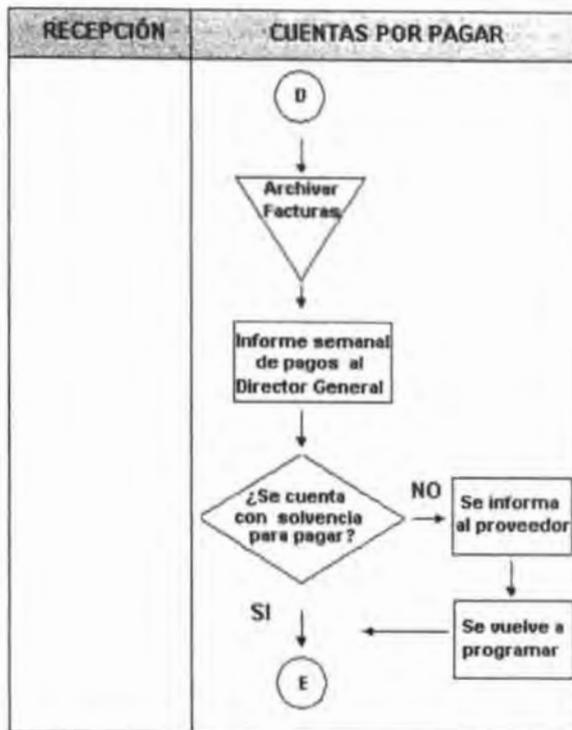
FECHA			
PÁGINA	13	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

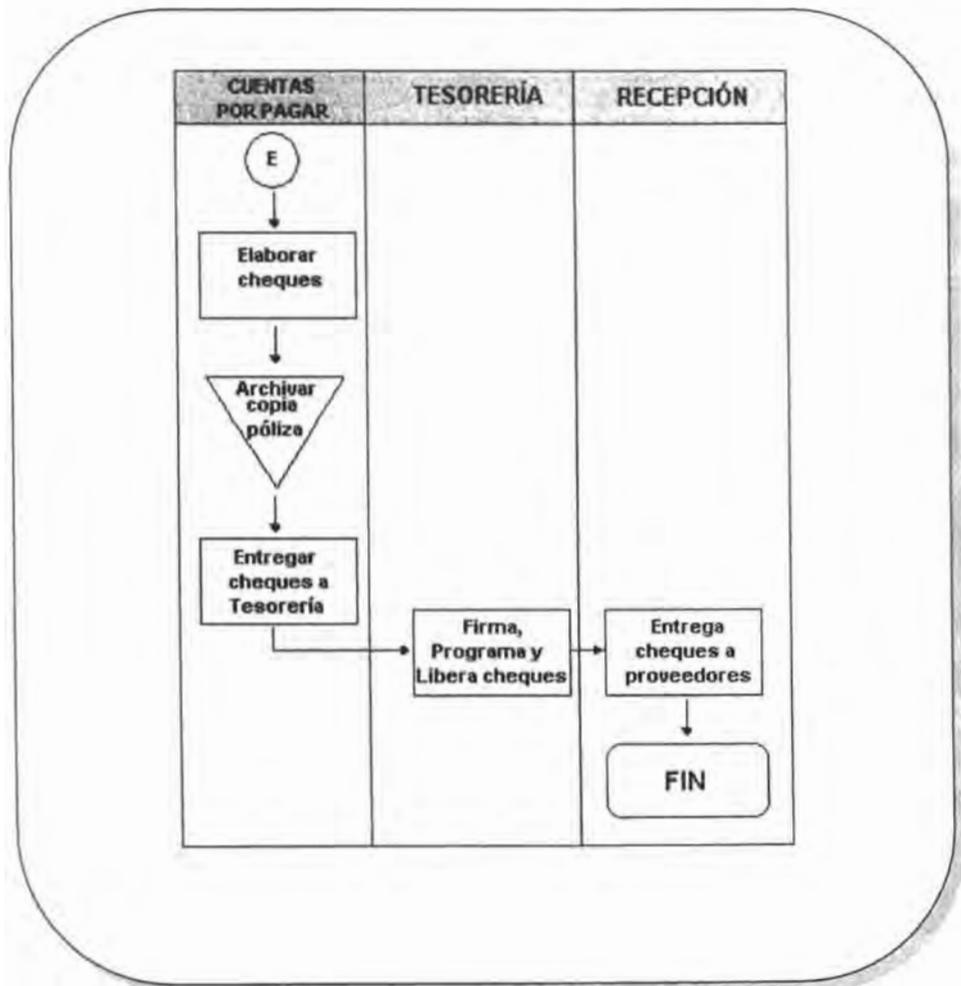
FECHA			
PÁGINA	14	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME	
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS	

FECHA			
PÁGINA	15	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	16	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

PAGO A PROVEEDORES EXTRANJEROS

No. ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	CUENTAS POR PAGAR	RECIBIR FACTURA ORIGINAL El Agente aduanal hace llegar la factura original.
1.1		Revisar que la factura coincida con el número de artículos y monto expresado en el pedimento, con el que se recibió mercancía en el almacén.
2	CUENTAS POR PAGAR	VERIFICAR DATOS FISCALES
2.1		Se revisa Razón Social, RFC y Domicilio Fiscal.
2.2 2.3		Si son correctos se continúa el proceso Si son incorrectos se comunica al proveedor para la substitución de factura.
3	CUENTAS POR PAGAR	PROGRAMAR FACTURA PARA PAGO
3.1		Registrar en el programador monto a liquidar en pesos tomando como base el tipo de cambio promedio a la fecha de programación.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	17	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

No. ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
4 4.1	CUENTAS POR PAGAR	SOLICITAR TIPO DE CAMBIO. Cotizar por lo menos con tres Casas de Cambio el tipo de cambio para compra de dólares.
5 5.1	CUENTAS POR PAGAR	ELABORAR CARTA DE SOLICITUD DE TRANSFERENCIA. Se elabora carta de solicitud de compra de dólares y transferencia a la empresa que se vaya a liquidar adeudo.
6		FIRMA DE AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA TRANSFERENCIA.
7 7.1	DIRECCIÓN GENERAL CUENTAS POR PAGAR	SE CONFIRMA A CASA DE CAMBIO REALIZAR TRANSFERENCIA Se envía carta de autorización vía fax a casa de cambio.
8 8.1		ELABORA CHEQUE PARA DEPÓSITO A CASA DE CAMBIO Se archiva copia de la póliza.
9	CUENTAS POR PAGAR TESORERÍA	ENVÍA A DEPOSITAR CHEQUE

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

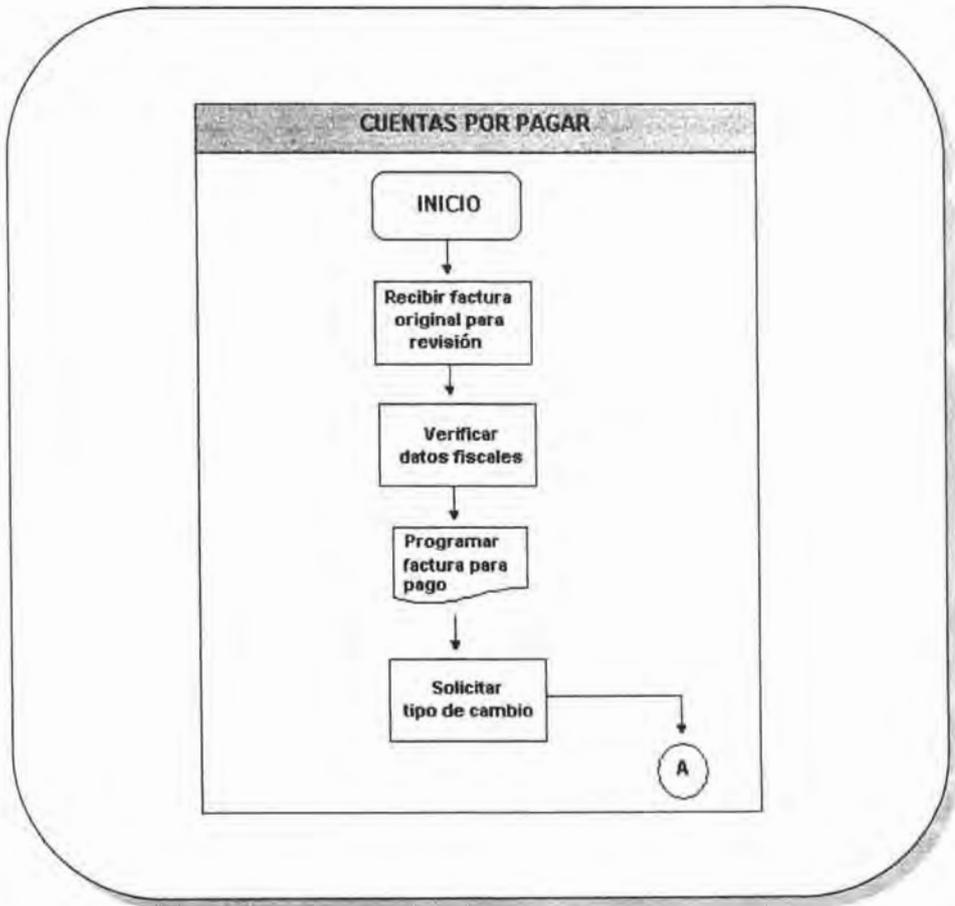
FECHA			
PÁGINA	18	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

No. ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
10	CUENTAS POR PAGAR	ENVÍA FICHA DE DEPÓSITO A CASA DE CAMBIO.
11	CUENTAS POR PAGAR	RECIBE FACTURA DE TRANSFERENCIA POR PARTE DE LA CASA DE CAMBIO
12	CUENTAS POR PAGAR	INFORMA AL PROVEEDOR QUE SE REALIZÓ TRANSFERENCIA A SU FAVOR.
13	CUENTAS POR PAGAR	PASA DOCUMENTACIÓN A CONTABILIDAD.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

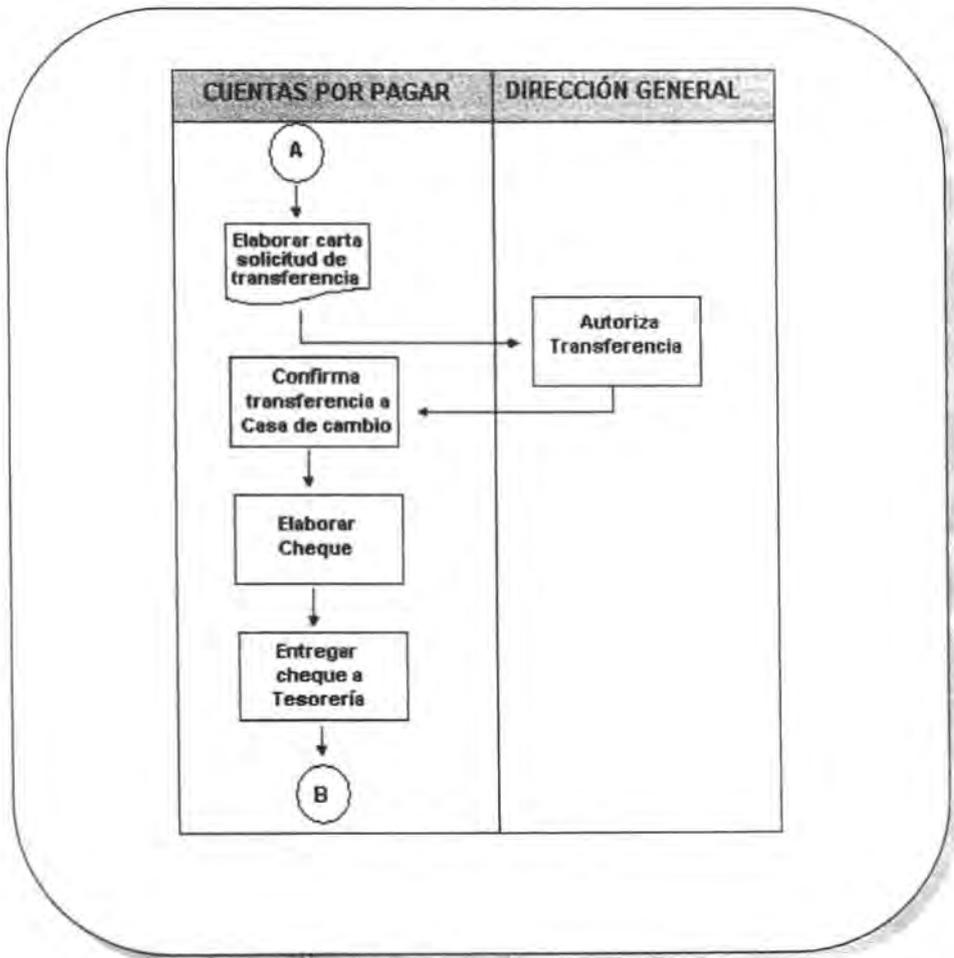
FECHA			
PÁGINA	19	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

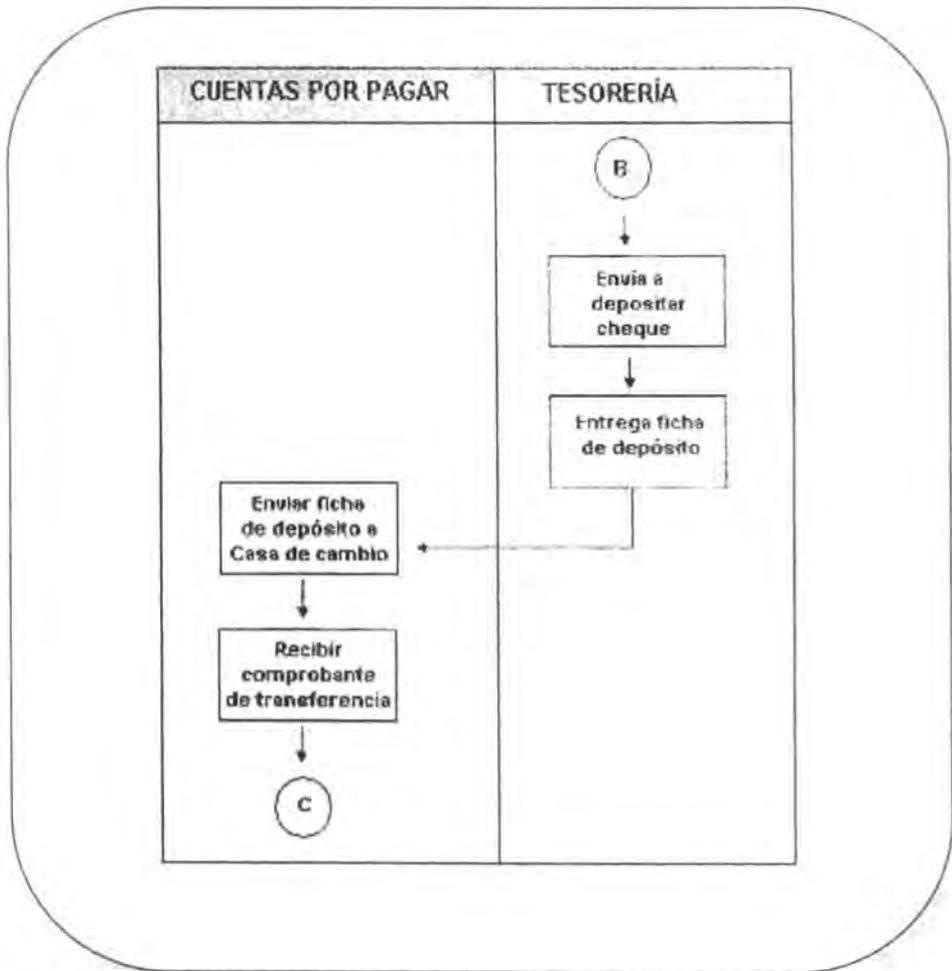
FECHA			
PÁGINA	20	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

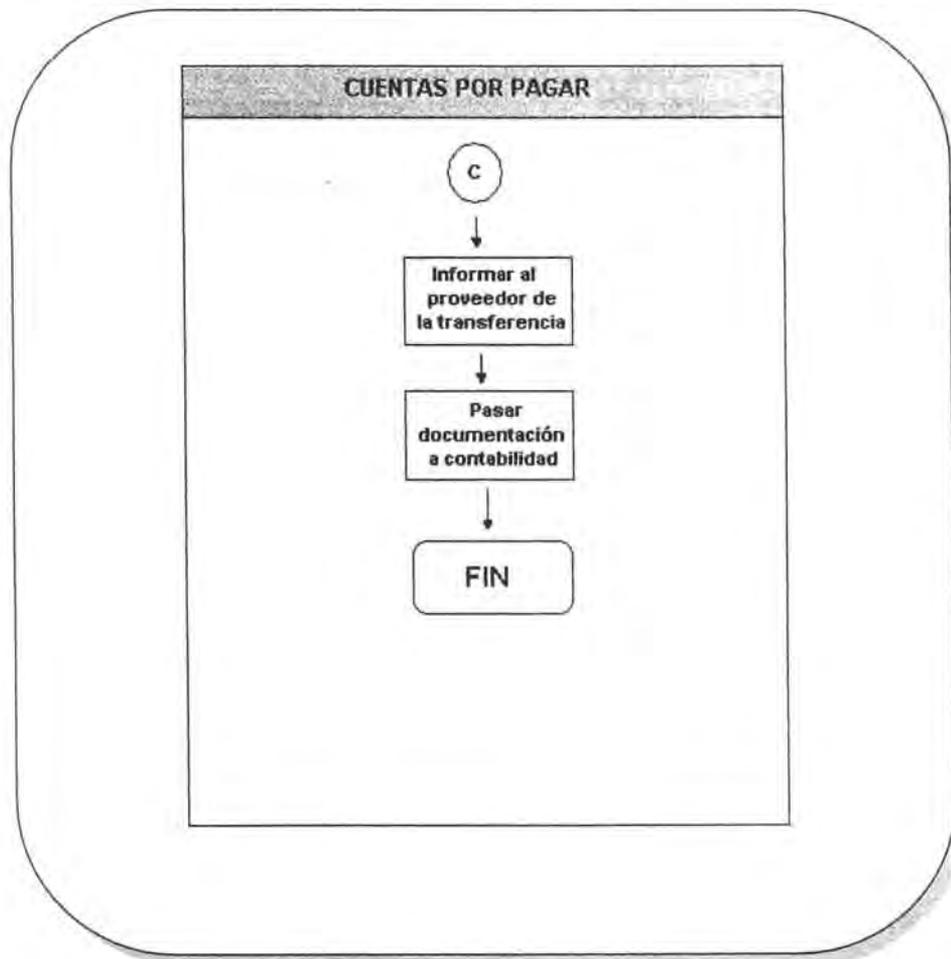
FECHA			
PÁGINA	21	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	22	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	23	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL.

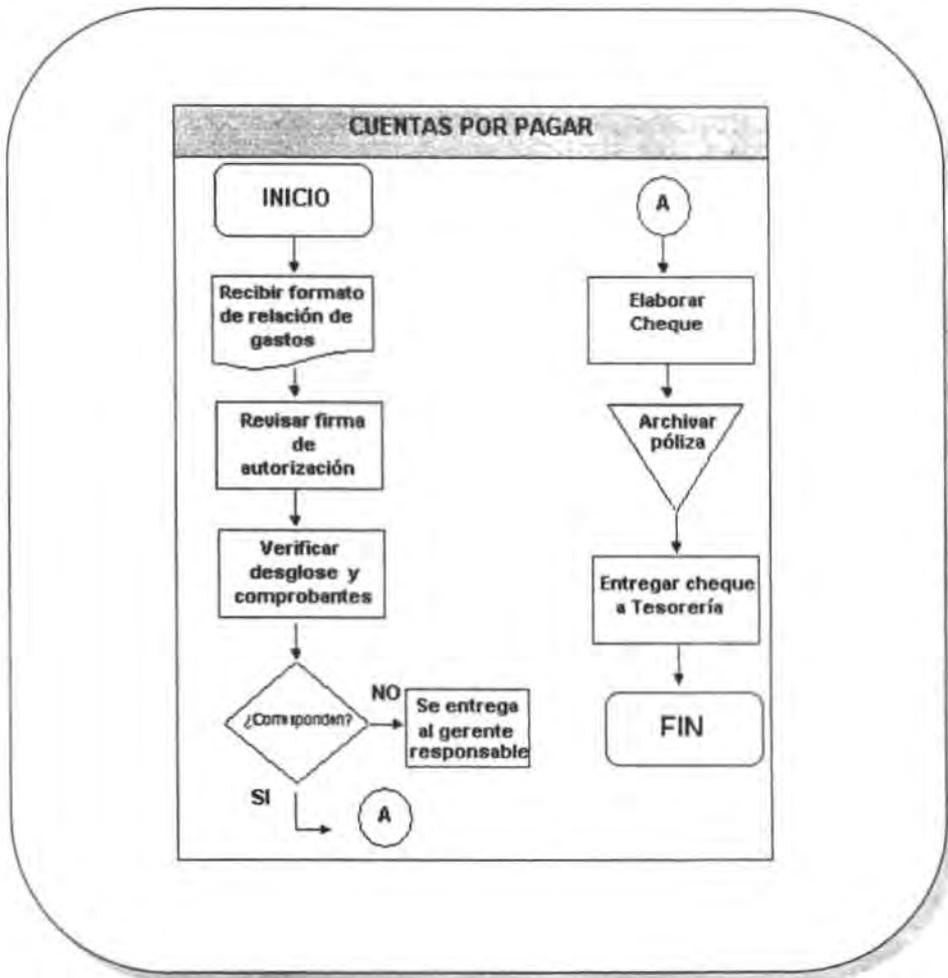
REEMBOLSO DE GASTOS

No. ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	CUENTAS POR PAGAR	RECIBIR FORMATO DE RELACIÓN DE GASTOS.
2	CUENTAS POR PAGAR	REVISAR FIRMA DE AUTORIZACIÓN DEL GERENTE DE ÁREA.
3	CUENTAS POR PAGAR	VERIFICAR DESGLOSE DE GASTOS CON COMPROBANTES ENTREGADOS.
4	CUENTAS POR PAGAR	ELABORAR CHEQUE
5	CUENTAS POR PAGAR	ARCHIVAR PÓLICA DE CHEQUE
6	CUENTAS POR PAGAR	ENTREGAR CHEQUE A TESORERÍA

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA				
PÁGINA	24	DE		34
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	25	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

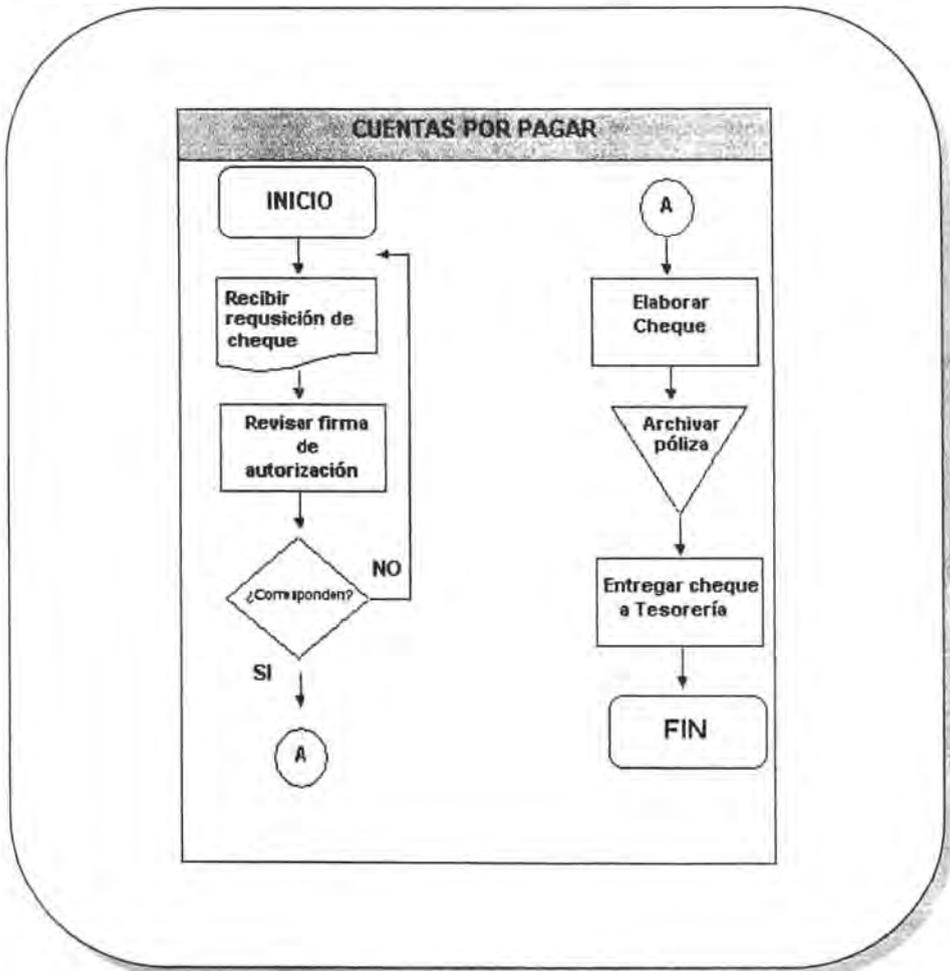
CHEQUES DE FINIQUITOS, NÓMINA Y OTROS EGRESOS

No. ACTIVIDAD	UNIDAD ADMINISTRATIVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD
1	CUENTAS POR PAGAR	RECIBIR FORMATO DE REQUISICIÓN DE CHEQUE. La requisición debe estar firmada por el gerente de área.
1.1		
2	CUENTAS POR PAGAR	REVISAR FIRMA DE AUTORIZACIÓN DEL GERENTE DE ÁREA.
3	CUENTAS POR PAGAR	ELABORAR CHEQUE
4	CUENTAS POR PAGAR	ARCHIVAR PÓLICA DE CHEQUE
5	CUENTAS POR PAGAR	ENTREGAR CHEQUE A TESORERÍA

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	26	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA				
PÁGINA	27	DE	34	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

POLÍTICAS

- 1.- La revisión y pago de facturas será los días lunes de 16:00 pm a 18:00 pm.
- 2.- Sólo se recibirán a revisión facturas originales.
- 3.- No se recibirán facturas a revisión sin sello de recibido y firma del gerente del área en donde se genera el egreso.
- 4.- El tiempo de crédito se tomará con base en la fecha de revisión.
- 5.- El tiempo de crédito en el caso de los proveedores extranjeros se tomará a partir de la fecha en que llegan a la frontera.
- 6.- La requisición de cheque deberá contener el nombre del solicitante.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	28	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

7.- La requisición de cheque deberá ser autorizada por el gerente de área donde se origina el egreso.

8.- El departamento de cuentas por pagar no entregará directamente cheques a los beneficiarios, deberán ser entregados a Tesorería.

ELABORÓ

REVISÓ

AUTORIZÓ

	CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
	MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA				
PÁGINA	29	DE		34
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

ANEXOS

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
----------------	---------------	-----------------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA				
PÁGINA	31	DE	34	
SUSTITUYE A				
PÁGINA		DE		
DE FECHA				

REQUISICIÓN DE CHEQUE

REQUERIMIENTO DE CHEQUE	
Beneficiario:	_____
Cantidad:	_____

	<input type="checkbox"/> Total <input type="checkbox"/> Anticipo <input type="checkbox"/> Finiquito
Solicitado por:	_____
Autorizado por:	_____
	Fecha: _____
Concepto:	_____

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
---------	--------	----------

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	32	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME, S.A. DE C.V.
CONTROL DE PAGOS A PROVEEDORES POR EL TRIMESTRE *Elaboró:* _____

SEM. PAGOS AL: _____

CENTRO DE DISTRIBUCIÓN SUPREME
MANUAL ESPECÍFICO DE PROCEDIMIENTOS

FECHA			
PÁGINA	34	DE	34
SUSTITUYE A			
PÁGINA		DE	
DE FECHA			

RELACION DE GASTOS

AGENTE _____ **FECHA:** _____

AYUDANTE _____ **SEM.** _____

ZONA: _____

CONCEPTO	D	L	M	M	J	V	S	TOTAL
GASOLINA								
REFACCIONES								
REPARACIONES								
HOTEL								
COMIDAS								
CASETAS								
ESTACIONAMIENTO								
LUZ								
MULTAS								
IMP. Y DERECHOS								
TELÉFONO								
PAPELERÍA								
RENTA BODEGA								
PASAJES								
ANUNCIOS								
DEMOSTRADORAS								
PROMOCIONES								
VARIOS								

Subtotal _____
 I.V.A. _____
 Total _____

CONCLUSIONES

El administrador juega un papel muy importante en la organización, de su trabajo depende el obtener resultados positivos para la empresa, para ello, se auxilia de una serie de herramientas que le permiten lograr los objetivos de la misma.

Los manuales administrativos son una herramienta de comunicación y control interno que auxilian en la verificación del funcionamiento de la organización, es decir, le brinda la posibilidad de comparar y cerciorarse de que realmente se están obteniendo los resultados que se planearon.

Por medio de los manuales administrativos se mantendrá informado al personal, dándole a conocer datos fundamentales como lo son la misión y objetivos de la organización, lo que permitirá orientar al personal, transmitir la importancia de su colaboración para la empresa y brindarle los instrumentos necesarios para que lleve a cabo sus actividades correctamente.

Esta herramienta es de utilidad para el personal de nuevo ingreso debido a que le permite familiarizarse con la organización y a su vez con el puesto que va a desempeñar.

Los manuales resuelven dudas sobre las actividades a realizar, sirven como guía de actuación en situaciones que se presentan con frecuencia en la organización, dan a conocer la participación que se tiene en la organización, el nivel jerárquico que se ocupa, delimitan responsabilidades, así como, permiten identificar la relación entre departamentos.

La organización se encuentra en constante cambio, por lo que se debe poner atención en mantener actualizados los manuales tomando en consideración las sugerencias del personal.

Dentro de los beneficios que brinda el contar con esta herramienta en la organización también se puede mencionar el liberar a los integrantes de repetir información e instrucciones, permitiendo optimizar tiempos. También facilitan la transmisión de información en las auditorías administrativas.

Si bien es cierto que los manuales nos brindan la oportunidad de obtener beneficios para la organización, dependerá del personal aprovechar este recurso y utilizarlo adecuadamente.

Con base en lo antes señalado se puede comprobar la hipótesis de este trabajo que expresa lo siguiente: " Si se diseña un manual administrativo que proporcione la estructura de la organización, se den a conocer los puestos, se asignen funciones y responsabilidades a los mismos, proporcione políticas y procedimientos para que exista coordinación entre departamentos, entonces se eliminará la duplicidad y traslape de funciones y con ello se obtendrán mejores resultados en la realización del trabajo."

Con el diseño de manuales administrativos se pueden obtener beneficios en la comunicación y el control interno en la organización, por lo que se recomienda elaborar los manuales de forma específica, es decir, por áreas funcionales, ya que se contribuirá al logro de objetivos departamentales y a su vez, se obtendrán resultados favorables para la organización en su conjunto.

BIBLIOGRAFÍA

❖ FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, Idalberto, ADMINISTRACIÓN. Teoría, proceso y práctica, Colombia, Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2003, 415p.p.

Fernández Arena, José Antonio, El proceso administrativo, México, Ed. Herrero hermanos sucesores, S.A., 1974, 249p.p.

Fernández, Collado Carlos, La comunicación en la s organizaciones, México, Ed. Trillas, 1996, 368p.p.

Franklin Fincowsky, Enrique Benjamín, Organización de empresas. Análisis, diseño y Estructura., México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2002, 341p.p.

Gibson, James L., et al., Las Organizaciones, Chile, Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 2001, 591p.p.

Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y organización de empresas, México, Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A., 1994, 432p.p.

González, Juan Antonio, Elementos del Derecho Civil, México, Ed. Trilla, 1998, 208p.p.

Hicks, Herbert G., Administración de organizaciones Desde el punto de vista de sistemas y recursos humanos, México, Ed. Continental, S.A. de .C.V., 1982, 587p.p.

Hurtado Capilla, José María, Información de apoyo a las organizaciones, España, Ed. Universidad Politécnica de Valencia, 1995, 262p.p.

Lazzaro, Victor, Sistemas y procedimientos. Un manual para los negocios y la industria, México, Ed. Diana, 1995, 629p.p.

Münch Galindo Lourdes y García Martínez José G., Fundamentos de ADMINISTRACIÓN, México, Ed. Trillas, 2003, 240p.p.

Philip, A. Neck, Desarrollo de pequeñas empresas, políticas y programas, México, Ed. Limusa, Noriega Editores, 1995. 254p.p.

Prieto Sierra Carlos y Suárez Obregón Carlos, Introducción a los Negocios, México, Ed. Banca y Comercio, S.A. de C.V., 2000, 235p.p.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y práctica. Parte 1, México, Ed. Limusa, 1999, 188p.p.

Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas. Teoría y práctica. Parte 2, México, Ed. Limusa, 2000, 392p.p.

Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, México, Ed. ECAFSA, 2003, 179p.p.

Rodríguez Valencia, Joaquín, Introducción a la Administración, con enfoque de sistemas, México, Ed. ECAFSA, 1999, 730p.p.

❖ **FUENTES LEGISLATIVAS**

CÓDIGO CIVIL PARA EL DISTRITO FEDERAL, Vigente.

CÓDIGO DE COMERCIO, Vigente.

LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES,
Vigente.

LEY GENERAL DE TÍTULOS Y OPERACIONES DE CRÉDITO,
Vigente.

❖ **FUENTES HEMEROGRÁFICAS**

Martínez García, Francisco,
Las MYPES en el mundo, ¿Y las micro y pequeñas
Empresas mexicanas?,
Emprendedores, Al servicio de la pequeña y mediana
Empresa, FCA UNAM, (Marzo-Abril 2002, No. 74)
p.6-9.

Olivares Ramírez Bernabé, Misión, visión y valores
en las organizaciones de hoy, Administrate hoy,
Edición Latinoamericana Sicco,
(Julio 1999, Año VI, No. 63), p.47-50.

Ortiz de Montesllano, Milena Gout, "La empresa y
su visión", Contaduría pública, Instituto mexicano de
contadores Públicos, Federación de colegios de
profesionistas, (abril 20003, Año 31, No. 368). P.22-23.

Padrón Martínez Claudia Liliana
Administración, Ciencia, técnica y tecnología,
Contaduría y Administración,
Fondo editorial FCA, (Abril-Junio 2002, No. 205)
p.27-35.

Pérez Canul, Carlos Alberto,
Administración Estratégica: implantación,
Administrate hoy, Ed. Gasca,
(Septiembre 2000, Año VII, No. 77), p.31-41.

Valdés Hernández, Luis Alfredo,
Procedimientos, Emprendedores, FCA UNAM,
(Enero-Febrero 2000, No. 61), p. 11-14

❖ **FUENTES DE INTERNET**

www.intermundo.com.mx

<http://www.pyme.com.mx>

http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/biblioteca/menu_admon.htm.