



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

DISEÑO DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN PARA UNA
MICROEMPRESA DEDICADA A LA VENTA DE
TRACTO-PARTES Y ACCESORIOS CROMADOS

T E S I S
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :
ROBERTO CARLOS MARTÍNEZ ARRAZOLA

ASESOR: L.A. REGINO QUIROZ SOLÍS

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEXICO

2005.

m. 346379



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



GOBIERNO NACIONAL
ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

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



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:
Diseño de un manual de organización para una microempresa dedicada a la venta de tracto-partes y accesorios cromados

que presenta el pasante: Roberto Carlos Martínez Arrazola
con número de cuenta: 400081364 para obtener el título de:
Licenciado en Administración

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

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 11 de ENERO de 2005

PRESIDENTE	<u>L.A. Regino Quiroz Solís</u>	
VOCAL	<u>LAE. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. Ma. Margarita Angeles Parra</u>	
PRIMER SUPLENTE:	<u>L.A. Yolanda Zumudio García</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.A. José Santana Rivera</u>	

AGRADECIMIENTOS A:

DIOS POR DARME LA OPORTUNIDAD DE EXISTIR.

TODA MI FAMILIA, ESPECIALMENTE A MIS PADRES QUE SIEMPRE ME APOYARON EN TODA MI EDUCACIÓN.

LA UNAM POR SU GRAN COMPROMISO DE OFRECERNOS UNA EDUCACIÓN SUPERIOR DE CALIDAD.

LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUATITLAN CAMPO-4 POR MI PREPARACION, PARA EL DESARROLLO PROFESIONAL

MI PAREJA POR SU CONSTANTE AYUDA Y COMPRENSIÓN

MI ASESOR POR BRINDARME LA ORIENTACIÓN NECESARIA PARA LA REALIZACIÓN DE MI TRABAJO

AL JURADO POR SU APOYO

LOS AMIGOS DE LA FACULTAD QUE SIEMPRE ME TENDIERON SU MANO PARA SALIR ADELANTE



ÍNDICE

Índice.....	1
Introducción.....	4
Tema de la tesis.....	8
Objetivo de la tesis.....	9
Planteamiento del problema.....	10
Hipótesis.....	11

CAPITULO 1 BOSQUEJO HISTÒRICO DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 Definición.....	12
1.1.1 Motivos de estudio.....	13
1.1.2 Características de la administración.....	14
1.2 Conceptos de administración.....	16
1.3. Antecedentes históricos de la administración.....	17
1.4 La administración en la edad media.....	22
1.5 Conceptos administrativos en el pensamiento de escritores.....	27
1.6 La revolución industrial y sus efectos en la administración.....	29
1.7 Precursores inmediatos de la administración científica.....	31
1.8 Escuelas del pensamiento administrativo.....	35

CAPITULO 2 LA EMPRESA

2.1 Motivos de estudio.....	39
-----------------------------	----

2.2 Conceptos de empresa.....	44
2.3 Clasificación de la empresa.....	45
2.3.1 Origen del capital.....	47
2.3.2 Magnitud de la empresa.....	48
2.3.3 Otros criterios.....	50
2.3.4 La microempresa.....	52
2.4 Objetivos de las empresas.....	53
2.5 Tipos de empresas.....	56
2.5.1 Organización.....	59
2.6 Estructura organizacional de la empresa.....	62
2.7 Funciones de la empresa.....	64
2.8 Elementos que integran la empresa.....	68
2.9 El empresario.....	70

CAPITULO 3

ENFOQUE NEOCLÁSICO: PROCESO ADMINISTRATIVO

3.1 Motivos de estudio.....	72
3.2 Concepto proceso administrativo.....	73
3.2.1 Fases del proceso administrativo.....	75
3.3 Planeación.....	77
3.3.1 Principios de la planeación.....	78
3.3.2 Elementos de la planeación.....	79
3.4. Organización.....	81
3.4.1 Principios de organización.....	82
3.4.2 Pasos básicos para organizar.....	83
3.5 Dirección.....	86

3.5.1 Motivación.....	87
3.5.2 Liderazgo.....	88
3.5.3 Comunicación.....	89
3.5.5 Principios de dirección.....	90
3.6 Control.....	92
3.6.2 Principios de control.....	94

CAPITULO 4

MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.1 Antecedentes.....	97
4.2 Concepto.....	99
4.3 El manual como medio de comunicación.....	101
4.4 Objetivos de los manuales.....	103
4.5 Ventajas y limitaciones de los manuales administrativos.....	104
4.6 Importancia los manuales administrativos en las organizaciones.....	106
4.7 Clasificación de los manuales.....	108
4.8 Planeación y elaboración de los manuales.....	114
4.9 Actualización de los manuales administrativos.....	117
4.10 Partes que componen un manual.....	122

CAPITULO 5

CASO PRÁCTICO

5. Caso práctico (Empresa).....	124
Conclusión.....	187
Bibliografía.....	190

INTRODUCCIÓN

Para que las PYMES nacionales tengan éxito, no solo necesitan de una buena administración y una estrategia, si no de un equipo que sea capaz de enfrentarse a problemas nuevos y globales. Por tal razón es indispensable que toda empresa adquiera el compromiso de superación y actualización constante.

En el presente trabajo se exponen cuatro capítulos referentes a la administración, mismos que servirán de apoyo al caso práctico.

En el primer capítulo se trata de establecer una definición de Administración, así como la definición que le han dado varios especialistas en la materia, cuyas influencias le han dado una gran importancia en la actualidad. Además se mencionan los antecedentes históricos de la administración, en los diferentes pueblos de la antigüedad como son: (Egipto, Israel, Grecia, Roma, entre otros no menos importantes), así como una reseña de los personajes más importantes en este tema (Nicolás, Adam Smith, Charles Babbage, Robert Owen, etc). Exponemos también la relación de la administración con otras ciencias.

Para poder entender la administración se debe conocer la perspectiva de la historia de su disciplina, los hechos acerca de lo que ha pasado en situaciones similares anteriores, y relacionarlas con otras experiencias y otros conocimientos actuales. Es por eso la importancia de conocer la historia y origen de la administración.

En el segundo capítulo se menciona a la empresa como: un instrumento universalmente empleado para producir y poner en manos del público la mayor parte de los bienes y servicios existentes en la economía. Para tratar de alcanzar sus

Objetivos, la empresa obtiene del entorno los factores que emplean en la producción, tales como materias primas, maquinaria, equipo, mano de obra, capital, etc. Dado un objetivo u objetivos prioritarios hay que definir la forma de alcanzarlos y adecuar los medios disponibles al resultado deseado. Toda empresa engloba una amplia gama de personas e intereses ligados entre sí mediante relaciones que reflejan una promesa de colaboración. Desde esta perspectiva, la figura del empresario aparece como una pieza básica, pues es el elemento conciliador de los distintos intereses.

El empresario es la persona que aporta el capital y realiza al mismo tiempo las funciones propias de la dirección: organizar, planificar y controlar. En muchos casos el origen de la empresa es una idea innovadora sobre los procesos y productos, de forma que el empresario actúa como agente difusor del desarrollo económico.

En el tercer capítulo nos dice que en las diversas funciones que desempeña el administrador, aplica el proceso administrativo. Por ejemplo la planeación, organización, dirección y control.

En la práctica real, las 4 funciones fundamentales de la administración están de modo entrelazadas e interrelacionadas, el desempeño de una función no cesa por completo antes que se inicie la siguiente. Y por lo general no se ejecuta en una secuencia en particular, sino como parezca exigirlo la situación. Al establecer una Nueva empresa el orden de las funciones será quizás como se indica en el proceso, Pero en una empresa en marcha, el gerente puede encargarse del control en un momento dado y a continuación de esto ejecutar y luego planear.

Uno de los factores más importantes, es el proceso de planeación en el cual cada empresa debe planificar sus acciones para garantizar una mejor participación por parte de los trabajadores y de los altos ejecutivos de la organización. La toma de decisiones también es un aspecto importante debido a que es a través de ella, como se puede diferenciar los diversos problemas que se presentan y de esta manera plantear la solución más idónea para mejorar la problemática planteada y planificar una toma de decisión adecuada y sectorizada por prioridades.

En el cuarto capítulo definiremos a los manuales administrativos como herramientas de mucha ayuda para las empresas ya que con ellos podremos planear, optimizar, integrar, dirigir y controlar recursos humanos, materiales y monetarios, que nos permitirán llevar una administración eficiente y cumplir con todos los objetivos establecidos.

Los manuales son fundamentalmente instrumentos de comunicación. Aquellas organizaciones que no los utilizan suelen canalizar sus normas e instrucciones mediante comunicaciones aisladas que no permite que se cumpla con el objetivo de la información y la integración.

La necesidad de manuales se hace evidente cuando el tamaño y la complejidad de la organización requieren normalización, ya que en empresas familiares o pequeñas se aplica la modalidad de trabajo en equipo y la adaptación mutua como medio de coordinación.

Actualmente en el país existen muchas microempresas que no cuentan con un sistema administrativo, lo que repercute en su no desarrollo, en su competitividad y

En un rendimiento deficiente. Por lo cual se propuso la implementación de un Manual de Organización en el capítulo número 5 de este trabajo. a una de estas microempresas dedicada la venta de "tracto-partes y accesorios cromados" con la finalidad de que cuente con un adecuado sistema administrativo que se adapte a sus necesidades y que le permita ser más rentable y competitiva.

TEMA DE LA TESIS

Diseño de un Manual de Organización para una microempresa dedicada a la venta de tracto-partes y accesorios cromados.

OBJETIVO DE LA TESIS

La finalidad de la creación de un Manual de Organización es para elevar el desarrollo de la microempresa y poner en las manos del Gerente General, las herramientas y conocimientos prácticos que les sirvan de apoyo para enfrentar una economía globalizada, caracterizada por la intensa competencia, además de la mejora continua en la calidad de los servicios prestados y la satisfacción total del cliente.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Ante la carencia de una administración formal y adecuada en la microempresa que se dedica la venta de tracto-partes y accesorios cromados, es necesario organizarla para alcanzar los objetivos y metas establecidas. Es indispensable que las microempresas nacionales que quieran seguir dentro del mercado se preocupen por prepararse cada día más y mejor, para poder enfrentar problemas económicos y una creciente competencia.

Las causas que normalmente llevan al fracaso a las microempresas nacionales son: Los costos de la puesta en operación, costos altos de administración, exceso de inventarios, la competencia y una mala administración.

HIPÓTESIS

Con la implementación de un Manual de Organización adecuado a las necesidades y requerimientos de la microempresa dedicada a la venta de tracto-partes y accesorios cromados, se pretende elevar su rentabilidad, su desarrollo, su competitividad, además de ofrecer a los clientes un servicio de mejor calidad y a un mejor precio.



CAPITULO I

HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

"NO LE PIDAS A LA VIDA MAS DE LO QUE LE DAS."
(AMADO NERVO)

1. HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN

1.1 DEFINICIÓN

“La palabra administración se forma con el prefijo ad, hacia , y con ministratio; esta última palabra proviene a su vez de ministeri, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad, y del subfijo ter, que funje como término de comparación.

La etimología del vocablo minister es, pues diametralmente opuesta a la de magíster: de magis, comparativo de superioridad, y de ter. Si “magíster (magistrado) indica una función de preeminencia o autoridad el que ordena o dirige a otros en una función, “minister” expresa precisamente lo contrario: subordinado u obediencia, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro.

Así la etimología de administración da la idea de que ésta se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que se presta. Servicio y subordinación son, pues los elementos principales obtenidos.”¹

¹.Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México,2003,pag. 2

1.1.1 MOTIVOS DE ESTUDIO

Las personas han hecho planes y perseguido metas por medio de organizaciones y logrado todo tipo de hazañas desde hace miles de años. Sin embargo, la teoría de la administración se considera un fenómeno relativamente reciente que surge con la revolución industrial. La administración tiene características como universalidad, especificidad, unidad temporal, valor instrumental, amplitud del ejercicio, flexibilidad; Además posee elementos como: la eficiencia, eficacia, productividad, coordinación de recursos, objetivos y grupos sociales que la hacen diferente a otras disciplinas.

La administración cuenta con cinco variables principales que constituyen su estudio las cuales son: tareas, personas, tecnología, ambiente y estructura.

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcancen con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones la administración consiste en darle forma, de manera consistente y constante a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirle para alcanzar sus metas, llamados Gerente, administradores, supervisores, coordinadores, etc.

1.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

1. "Universalidad. La administración se aplica en el gobierno, en el ejército, en las empresas tanto lucrativas como no lucrativas, en las instituciones educativas, en sociedades religiosas, culturales etc. La administración es universal porque esta se puede aplicar en todo tipo de organismos y en todos los sistemas políticos existentes.

2. Su especificidad. La administración se vale de otras ciencias y técnicas para poder desarrollarse y perfeccionarse a través del tiempo, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

3. Su unidad temporal. Aunque existan diversas etapas, fases y elementos del fenómeno de la administración, este es único, porque durante toda la vida de una empresa se están dando cambios.

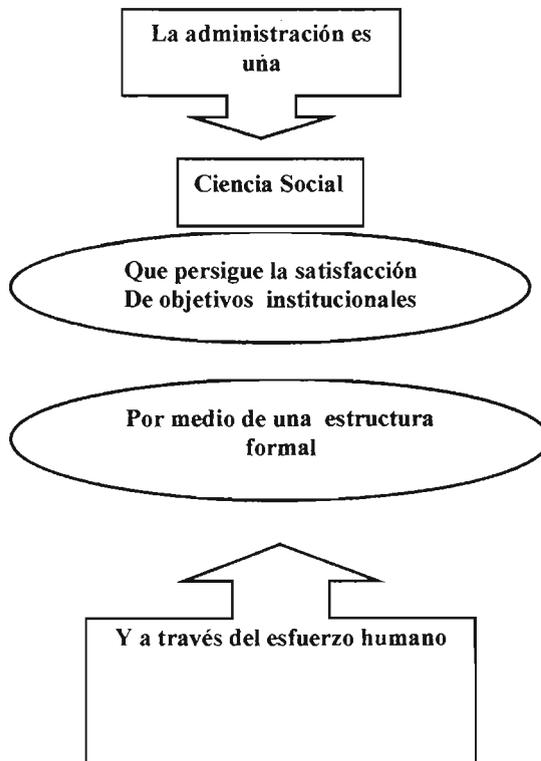
4. Su unidad jerárquica. Todos los que tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

5. Valor instrumental. La administración es un camino para alcanzar una meta u objetivo, es decir, se utiliza en todo tipo de organizaciones sociales para lograr en forma eficiente el logro de dichos objetivos.

6. Amplitud de ejercicio. Se aplica en general a todos los niveles de un organismo formal, por ejemplo, presidentes, gerentes, supervisores, operativos, etc.

7. Interdisciplinariedad. La administración utiliza los principios, procesos, procedimientos y métodos de otras ciencias que están relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

8. Flexibilidad. Los principios y técnicas administrativas se adaptan a las diferentes necesidades y cambios rápidos de la empresa o grupo social.”²



². Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, pag. 15 y 16

1.2 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

- "J.A. Fernandez Arena: Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.
- Henry Fayol: Considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".
- Agustín Reyes Ponce: Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."³

De los conceptos anteriores podemos determinar que la Administración es:

Una herramienta útil para lograr objetivos comunes por medio de procesos formales y obtener resultados óptimos.

³. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, pag. 3 y 4

1.3. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Llevamos mucho tiempo formando y reformando organizaciones. Al recordar la historia de la humanidad, surgen testimonios de pueblos que trabajaron unidos en organizaciones formales, para así poder juntos lograr objetivos comunes. Las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean más eficientes y productivas al paso de los años.

Egipto

Los egipcios conocían y dominaban ciertas habilidades administrativas que les ayudaron a crear grandes maravillas arquitectónicas.

El gobierno egipcio fue centralizando el mando. En sus comienzos su organización fue descentralizada. Pero debido a una mala distribución de los tributos, los faraones fueron centralizando cada vez más su gobierno, fueron los primeros en demostrar que la descentralización sólo es buena cuando se establecen controles centrales efectivos.

El viejo sistema de administración burocrática y personal de Egipto, fue creado en base al criterio económico, y fue restaurado, sistematizado y concentrado en las dinastías de los Tolomeo.

Israel

En Israel encontramos conceptos y actividades relacionadas con la Administración, por más que su importancia y su papel destacado se den en lo religioso.

En el modelo de la delegación hecho por Moisés para sus seguidores mas cercanos fue con la finalidad de poder atender a todo el pueblo que trataba de verlo, sin conseguirlo, el éxito de este sistema radica en que aumenta el tiempo de que puede

Disponer el gran líder y conductor Moisés para atender asuntos importantes descargándolo de detalles. Con ello se mejora automáticamente la eficiencia, pues una decisión bien tomada por un alto jefe multiplica la eficacia de todos los detalles realizados por quienes dependen de él.

Nada se dice al respecto a que se haya adiestrado a los delegados, aunque se supone que escogió a aquellos que de alguna manera le ayudaban ya en la conducción del pueblo.

Grecia

En Grecia se puede estudiar la evolución de las más centralizadas monarquías. Y a un totalitarismos, hacia formas democráticas o de participación.

La Apella o Asamblea, estaba formada por todos aquellos que eran mayores de 30 años. La Gerusia estaba constituida por veintiocho ciudadanos, que eran quienes preparaban los negocios que debía discutir la Asamblea.

Los que gobernaban eran los Éforos, que eran cinco, y duraban sólo un año, pero éstos solamente podían ejecutar lo que la Gerusia había decidido. Se advierte ya un cierto apunte de la organización. Una empresa actual, en una asamblea de accionistas, un consejo de administración y luego un ejecutivo.

Es en Atenas después de los cambios de Solón donde pueden encontrarse lecciones más importantes. En primer lugar existía la Ecclesia, que era la asamblea de todos los ciudadanos mayores de edad, los cuales votaban asistiendo personalmente al ágora y levantando la mano para aprobar u oponerse a las decisiones.

La Ecclesia solamente trabajaba sobre los aspectos que le eran presentados por la

Boule o asamblea de los quinientos. Esta Boule en realidad tenía una especie de función staff, esto es, ella no tomaba ninguna decisión, sino que sugería los aspectos que debía tratar la Ecclesia, la cual era la única que decidía, pero dentro de los criterios marcados por la Boule a través de psefismos.

Asimismo, la Heliaea tenía que llevar a cabo las decisiones de la Ecclesia; así pues, sus miembros eran los verdaderos ejecutores.

Sócrates (Universidad de la Administración):

“En su diálogo a Nicomáquides le dice: “(Sobre cualquier cosa que un hombre pueda presidir, si sabe lo que necesita y es capaz de proveerlo será un buen jefe).”

“(La conducta de los negocios privados difiere del interés público sólo en su magnitud; en otros aspectos, son similares).”

“(La administración de los intereses privados y públicos emplea los mismos hombres y principios; el empresario victorioso es aquel que comprende estos principios y los emplea en cualquier área en que pueda haber empresas).”

Platón (Especialización)

“(Quién será mejor: ¿el que se dispersa en diferentes actividades, o aquel que se confina en la propia).”

“Se hace algo mejor y más fácilmente cuando un hombre hace una cosa en armonía con su habilidad”.

Comparando el trabajo de las ciudades y pequeños poblados. “(Un hombre cuyo Trabajo es confinado a una tarea tan limitada, debe necesariamente sobresalir en ella).” Platón; establece también una especialización con sus famosas clases de oro

(sabios). De plata (ejército) y de hierro (obreros)

Jenofonte (Especificidad de la Administración):

“Lo que es común a todas las ocupaciones. sean agrícolas, políticas, domésticas y militares, es que aquel que sobresale en aquellas debe ser capaz de dirigir a otro.”⁴

Una de las primeras manifestaciones de este genio se encuentra en un funcionalismo altamente diversificado. Existen los cónsules, pretores, tribunos, cuestores, ediles, censores, etc., lo cual no sólo ofrece una viva impresión de variedad y separación de funciones, sino que, por otra parte, supone el estudio de las interrelaciones que existían entre ellas.

El desarrollo más importante en materia administrativa de la historia del imperio Romano fueron los cambios administrativos fundamentales introducidos por el emperador Diocleciano (284-305).

Roma aporta algunos de los más importantes ejemplos de la jerarquización y la cadena de mando.

⁴. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, pag. 51 y 52

Su excelencia máxima es en lo jurídico, pero ello no quita que en lo administrativo comprendido en las materias jurídicas públicas no haya aportado elementos administrativos dignos de ser tomados en cuenta, y que contribuyeron más tarde a la transformación de la teoría actual.

1.4 LA ADMINISTRACIÓN EN LA EDAD MEDIA

El feudalismo

El feudalismo se gesta como el primer sistema de organización y de gobierno descentralizado. El problema del feudalismo consistió en buscar un balance adecuado entre una autoridad centralizada y la autonomía local. La cadena de mando dentro de este sistema de organización representa grados descendentes de autoridad delegada.

En el feudalismo surge la "servidumbre", pues era el siervo quien estaba ligado por estos juramentos, su diferencia con la esclavitud radica, fundamentalmente en que en el feudalismo el siervo está ligado a la tierra: así, cuando la tierra cambiaba de dueño, el cambiaba también de señor.

El feudatario, que está ligado absolutamente a su señor sobre todo en la práctica y en el abuso de esta institución, teóricamente es una persona semiautónoma, que contrata con él. El feudatario no quedará absorbido totalmente por el rey, ya que de éste depende de varios señores feudales, cada uno de ellos tiene bastante independencia en el manejo de su tierra. Por otra parte, cada uno de éstos, a su vez, es señor de otros señores feudales inferiores. Existe, una descentralización; en cada nivel se toman decisiones sobre diversos aspectos que habrán de influir en la realidad social.

Los gremios

Se inicia ya la empresa manufacturera. trabajando con instrumentos manuales muy sencillos, surge el tipo de trabajo artesanal, éste se congrega en una familia.

En este sistema artesanal familiar radica el dominio del maestro sobre el resto de las personas del taller. El gremio, trataba de proteger a los diversos niveles jerárquicos dentro de una empresa artesanal, así como equilibrar y resolver los conflictos de las distintas personas que formaban el gremio e inclusive de unos gremios con otros, promoviendo su 'coordinación.

Existen principios de descentralización, puesto que en vez de que sean altos tribunales políticos los que resuelvan problemas gremiales, son precisamente los interesados los que tratan de encontrar soluciones viables a través de diversas comisiones o consejos.

La iglesia católica

La iglesia católica tiene formas de staff que no se pueden aplicar en las empresas. y que probablemente tendrán una gran importancia en los cambios que se presenten sobre la forma de ejercer el mando lo que llaman el staff obligatorio, al mismo tiempo independiente. El primero consiste en que un jefe está obligado a escuchar a cierto número de auxiliares que le son impuestos antes de tomar decisiones de importancia, pero al mismo tiempo que tiene esa obligación, sin cuyo cumplimiento la decisión sería nula, él puede tomar la decisión que mejor le parezca.

La administración eclesiástica es una de las instituciones más eficientes en la

Historia, debido a que existe en ella un propósito común en la búsqueda de los objetivos religiosos, esto es, a la fuerza del convencimiento y a la unidad de objetivo.

La administración militar

En estas instituciones se da el uso de los sistemas staff, la motivación se implementa al máximo, precisamente por la necesidad de obtener resultados efectivos, con la plena colaboración de todos. Sabido es que con frecuencia se empleaba el sistema de las 'arengas", que todo general se sentía obligado a hacer todo lo posible ante los ejércitos que iban a entrar en batalla. Una administración estricta y enérgica que impulsaba al esfuerzo adecuado en las organizaciones militares para el logro de los objetivos establecidos.

Una aportación más por parte de las instituciones militares a la administración es, la manera de fijar y coordinar los objetivos. Como se señalará al hablar de éstos en la Previsión, el establecimiento de objetivos precisos, claros y sobre todo sustitutivos.

El arsenal de Venecia

En la República de Venecia prevalece la navegación, y por ello sus negocios descansaban básicamente en el comercio marítimo, por esta razón se ve en la necesidad de contar con una flota armada tanto para realizar el comercio como para protegerlo de los ataques de los piratas.

Son tres las tareas principales que se desempeñaban en el arsenal las cuales son: A).hacer las galeras, equipo necesario para éstas, las armas; B) el montaje y

Reparación de los barcos y C) el almacenamiento del equipo.

Almacenamiento

Su función consistía en disponer de manera rápida los instrumentos, los aparejos y las materias primas necesarias. A las cuales se les debía enumerar, inventariar y conservar en un espacio especialmente preparado para cada artículo.

EL personal

Tenían una cuidadosa guardia en la entrada del astillero, cuya finalidad era evitar robos. Los salarios eran pagados por pieza y por tarea, pero prevalecía el primer sistema; además, se pagaba sólo sobre la base de piezas terminadas. Los artesanos estaban divididos de acuerdo a su especialidad, y el jefe de cada una de éstas tenía que ser un técnico de gran capacidad y de amplio conocimiento.

Control contable

Se utiliza la partida doble creada por Lucas Pacioli, pero con fines principalmente administrativos. Contaban dos libros diarios: uno para el Director del Arsenal y el otro para el Jefe de Contadores, que registraba las operaciones en el libro mayor. Se hacía un balance anual, que se enviaba a las Oficinas del Tesorero para que se hiciera la respectiva auditoría.

Costos

Los costos de la madera que no se utilizaba de alguna manera y era reciclada representaba grandes ahorros, ya que adquirir nuevamente madera resultaba más caro. Esto llevó no sólo a evitar que se tirara la madera no utilizada, sino que condujo a estudios muy rigurosos del costo de muchas operaciones. e inclusive el

Costo del tiempo. Para ese efecto distinguieron tres clases de costos: fijos, variables y extraordinarios.

Línea de montaje

Los almacenes se establecieron en los alrededores del canal. Cuando se necesitaba equipar un barco, éste solo navegaba por el canal y se le equipaba con todo lo necesario posible.

1.5 CONCEPTOS ADMINISTRATIVOS EN EL PENSAMIENTO DE ESCRITORES MEDIEVALES

NICOLAS MAQUIAVELO

A la edad de veintinueve años. Maquiavelo ocupaba un puesto de poca importancia en una organización político militar florentina.

Su prestigio creció y le fueron encomendadas ciertas misiones diplomáticas. Viajó a Francia, donde conoció al rey Luis XII. Su estancia en este país representó para Maquiavelo una gran experiencia Política, país que era una gran potencia. Conoció a César Borgia, a quien Maquiavelo consideró como el modelo ideal de gobernante por sus cualidades políticas.

Su pensamiento tiene aplicaciones importantes a la moderna administración. Las ideas de Maquiavelo forman parte del pensamiento administrativo de su época, el cual tenía aplicación en el gobierno de los estados.

"Estado y Empresa pueden definirse de igual modo: instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno. Junta Directiva para mantener o aumentar la riqueza de las clases pudientes accionistas y para proporcionar prosperidad y seguridad a los ciudadanos." ⁵

⁵. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, pag. 92

Son cinco los temas administrativos que se encuentran en la obra de Nicolás Maquiavelo: Permanencia, Centralización, descentralización, Aprobación de las Masas, Cohesividad y Cualidades del Líder.

1.6 LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y SUS EFECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN

Esto se aplica a los cambios que se gestaron en Inglaterra entre los años 1700 y 1785, con motivo de la invención y utilización de la máquina de vapor, la fundición del acero y el transporte realizado mediante la locomotora. Todo esto permite avances extraordinarios en la industria textil y una alta productividad en otras ciencias. Esta revolución surge en Europa y pasa después a América y a los demás países del mundo.

Son tres etapas básicas en el cambio de la estructura y forma de las empresas de esta época:

Sistema familiar.

En este sistema predominó la organización del trabajo artesanal, y sigue hasta los inicios de la Revolución Industrial, pero permitió a cada familia productora especializarse en alguna área. En este sistema familiar no solo se produce para la satisfacción de necesidades propias, sino también para la venta o el trueque.

Sistema de trabajo a domicilio.

El empresario tiene la función de coordinador en este sistema, los trabajadores no laboraban juntos, sino cada quien en su casa y entregaban lo hecho con la materia prima que se les había entregado, recibiendo su pago correspondiente según las piezas terminadas.

Sistema fabril.

Interviene la maquinaria movida por motores de vapor. Las máquinas se colocaban en un mismo lugar, y los empleados se trasladaban a trabajar a las factorías, se concentra el trabajo en solo lugar lo que permite la supervisión del mismo.

1.7 PRECURSORES INMEDIATOS DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Posteriormente a la Revolución Industrial surgieron numerosos autores que escribieron conceptos o teorías referentes a la administración, entre es autores destacan:

Charles Babbage (1792-1871)

Nació en Teignmouth, Devonshire, Inglaterra. Su padre fue un banquero. Vivió en Londres se ocupaba en actividades científicas y. como profesor de matemáticas, sustituyó en Cambridge al famoso Isaac Newton. Inventó una máquina, precursora de las calculadoras actuales, a la cual denominó "máquina de diferencias".

Inició lo que podría considerarse como precursor del uso de "estudios de tiempos" e intervino en el análisis de procesos y costos de manufactura.

Fue el autor del libro "La economía de las máquinas y las manufacturas." en donde desarrolla ideas sobre los principios de coordinación que deben seguirse para el logro de un objetivo común.

Robert Owen (1 771-1858)

Es más conocido en la historia de las ideas económico sociales, es contemplado como el antecesor de Mayo, ya que sus aportaciones se dieron en el área de las relaciones humanas.

Nació en una familia de clase media en la ciudad de Newton. En 1791 llegó a ser administrador de una gran fábrica de hilados en Manchester, y después director de un consorcio de fábricas textiles.

Fue un hombre de negocios que aplicó sus doctrinas humanistas en sus propias fábricas, intento demostrar que prestar atención a las "máquinas vivas" rendía tanto como hacerlo con las inanimadas.

Henry Robinson Towne (1844-1924)

En 1861 a 1865 realizó prácticas en la Port Richmond Iron Works, tanto en el taller como en el diseño. Estudió ingeniería en Europa de 1866 a 1867 y fue presidente de la Compañía Manufacturera Yale y Towne durante 48 años.

Se afirma que es el "incuestionable pionero de la administración científica. Son tres documentos que destacan entre sus obras.

" El ingeniero como economista", editada por la Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos en 1886. se cree influyó a Taylor. En ella destaca Towne que la administración de taller es tan importante como la administración e ingeniería en la dirección eficiente de una empresa." ⁶

Considera también que es necesario intercambiar y diseminar conocimientos del tema para que la administración pueda ser considerada como una ciencia, con literatura, revistas y asociaciones propias.

⁶ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, pag. 100

Otra conferencia, "(Reparto de utilidades)", hace notar que este reparto no es muy importante para la eficiencia, aboga más desde el punto de vista de la eficiencia por los incentivos que por el reparto de utilidades.

En un tercer ensayo, "(La evolución de la administración industrial)", escrito en 1921, compara entre lo que era la administración en los años 1886 y en 1921. observando con satisfacción la existencia de cursos de administración en escuelas técnicas y universidades." ⁷

Alexander Hamilton Church (1866-1936)

Presento tres principios básicos reguladores de la administración del taller y la fábrica, que son:

"El empleo sistemático de la experiencia, ya que éste es el conocimiento de las consecuencias pasadas".

"El control económico del esfuerzo", en él describe que ésta es la expresión de la acción, controlada en diversos pasos:

1."La división del esfuerzo está controlada por el diseño, el cual se basa en el dibujo, que es lo que pone en movimiento las cosas, y el modelo, que es el que lo hace.

2.La coordinación del esfuerzo administrativo está integrada por esferas de influencia de la autoridad personal.

3.La conservación del esfuerzo administrativo, que hoy se considera como la capacidad de seguir la menor complicación del sistema, la que sea absolutamente necesaria.

⁷. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, pag. 101

4. La remuneración del esfuerzo, que tiene que existir para que la empresa sea provista del personal, y para que la persona trabaje.”⁸

El fomento de la eficiencia en el personal es importante porque el bienestar, tanto del personal como de las fábricas van ligados. Por lo tanto, debe existir el trato justo en las relaciones laborales durante las horas de trabajo.

Hace notar que al hombre le gusta sentirse importante. Por lo tanto, hay que escucharlo y conocerlo, para que así la empresa obtenga con mayor rapidez el éxito deseado, De 1912 a 1915 Church fue ingeniero constructor en Boston. Más tarde. en los años veintes y hasta principios de 1930 fue asesor de Mt. Hope Finishing Co., en Massachussets.

La Wharton School

La Universidad de Pennsilvana es fundada por Joseph Wharton, y es la primera en impartir materias administrativas. Aunque la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania se llamara sólo de “Finanzas y Comercio”, desde 1881 estableció materias básicas que hoy se imparten en las escuelas de administración.

⁸. Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, pag. 102

1.8 ESCUELAS DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO

Debido a las diferentes ideas de los pioneros de la administración el estado del pensamiento administrativo, al terminar la Segunda Guerra Mundial, era algo caótico. Muchos de los estudios de la administración, durante la década posterior a la guerra, trataron a través de su obra, de poner algo de orden a la de mas teorías que habían surgido. Desde entonces otros artículos escritos han tratado de añadir o aclarar nuevas perspectivas. En la actualidad, el caso no esta aun terminado, pero si se analizan las obras estudiadas hasta ahora, podemos distinguir cuatro teorías o escuelas del pensamiento claramente discernibles.

Escuela tradicional.

En esta corriente se desarrollo la observación sistemática de los hechos de la producción, investigación y análisis de la operación del taller. Aunque interesados en técnicas específicas tales como el estudio de los tiempos y movimientos, plantación ,control de la producción, distribución del equipo en la planta, incentivos de salarios, administración de personal e ingeniería humana, dicho enfoque esta firmemente basado en la teoría. Siendo la primera estructura de conceptos administrativos, ha servido bien a los administradores, la cual los estudiosos pueden construir y mejorar.

Los que desarrollaron esta escuela son:

- Frederick W. Taylor: Ve a la administración como el proceso de obtener cosas hechas por personas operando independientemente o en grupos, y su enfoque al problema administrativo era directo y sencillo, definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas

Cuantitativas a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar manteniendo todos los demás factores del trabajo constantes, excepto el que debía ser cambiado, desarrollar una guía derivada de las observaciones y finalmente probar la validez de dicha guía a través de aplicaciones subsecuentes.

- Los Gilbreth: Se les conoce por el desarrollo de sus reglas de la economía de movimiento, particularmente los movimientos básicos de las manos que ellos llamaron therbligs.
- Otros aportadores: Economistas clásicos como Adam Smith, W. S. Jevons y James Mill.

Escuela del comportamiento.

Razonamiento era que dado que el administrador logra que se hagan las cosas a través de personas, el estudio de la administración debería concentrarse en los trabajadores y sus relaciones interpersonales. Los estudiosos del comportamiento se concentran en las motivaciones, dinámicas de grupo, relaciones de grupo, etc. Los que desarrollaron esta escuela son:

- Hugo Munnsterberg: Creo el campo de la psicología industrial aplicando sus técnicas de laboratorio para medir diferencias psicológicas entre individuos y empleados en situaciones de trabajo, y a través de esto, abrió una nueva faceta de la administración científica el estudio y la explicación científica de diferencias individuales.
- Henry L. Gantt: demostró un interés casi emotivo por el trabajador como individuo y abogo por un enfoque humanitario.

- Elton Mayo: Agrego una nueva dimensión a los entonces existentes grupos administrativos que para ser eficiente, el administrador debe reconocer y comprender al trabajador individual como persona con deseos, motivos, instintos, y objetivos personales que necesitan ser satisfechos.
- Mary Parker Follet: Enfatizaba que un hombre en su trabajo era motivado por las mismas fuerzas que influían sobre sus tareas y diversiones fuera del trabajo y que el deber del administrador era armonizar y coordinar los esfuerzos del grupo no forzar y manejar.
- Oliver Sheldon: Predico el énfasis subsecuente en el comportamiento humano a través de su concepto "el hombre es primero".
- Chester I. Barnard: Su participación esta en el análisis lógico de la estructura organizacional y de la aplicación de conceptos sociológico a la administración.
- Aportadores contemporáneos: A esta creciente escuela del comportamiento, se pueden añadir a autores contemporáneos como Simon, Argyris, Selekaman y Leavitt.

Escuela del proceso administrativo.

Construye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar; el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios en los cuales se basa, esta escuela efectúa el análisis de dicho proceso analizando las funciones del administrador: planear, organizar, integrar, dirigir y controlar. Sus principales seguidores son:

- Henri Fayol: Es el padre de esta corriente. Su original y perceptiva enumeración de las funciones administrativas todavía se lee como un tratado actual sobre la administración, y su clásico análisis de las funciones administrativas ha pasado la prueba del tiempo.
- James D. Mooney: Concibió la idea de que la organización empleada por todos los grandes administradores era la misma, y procedió a probarlo. Lo que obtuvo fue un concepto de organización basado en procesos escalafonados, definiciones funcionales de puestos y coordinación fundamental.

Escuela cuantitativa.

Tiene una creciente importancia desde la Segunda Guerra Mundial, es uno de los más fuertes desarrollos recientes en el continuo del pensamiento administrativo.



CAPITULO II

LA EMPRESA

"EN LA ACTUALIDAD, LA GENTE CONOCE EL PRECIO DE TODO Y EL VALOR DE NADA."
(OSCAR WILDE)

2. LA EMPRESA

2.1 MOTIVOS DE ESTUDIO

El ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr objetivos que no pueden alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Las empresas se desarrollan en un entorno social, político, tecnológico y económico. Una empresa opera en un mercado o conjunto de mercados en los cuales compete con otras empresas no sólo para vender bienes o servicios, sino para obtener los insumos requeridos para transformarlos en productos.

Existen diversos tipos de organizaciones: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicios: (bancos, universidades, hospitales, policía, ejército, organizaciones descentralizadas, empresas paraestatales, Etc., que pueden orientarse hacia la producción de bienes o productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) o hacia la producción o prestación de servicios (actividades especializadas, como manejo de dinero, medicina, divulgación o conocimiento, planeación y de la control de la seguridad pública, etc.). Pero también existen organizaciones manufactureras, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, etc. Estas influyen en la vida de los individuos, y son parte importante del medio donde el hombre trabaja, se recrea, estudia, compra, satisface sus necesidades, etc. La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera como las personas viven, se

Visten, se alimentan, sus expectativas, sus convicciones y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros.

La sociedad moderna está formada por organizaciones complejas. Al observarlas, reflejan diversas actividades susceptibles de analizarse en varios niveles: los individuos, los pequeños grupos, las relaciones entre grupos. Las normas, los valores y las actitudes existen bajo un patrón muy complejo. Aunque esta complejidad dificulta la actividad del administrador, constituye la base para comprender los fenómenos organizacionales.

Las organizaciones experimentan cambios y transformaciones constantes. Las organizaciones presentan características diferentes en su estructura y en sus procesos, ya sea introduciendo nuevas tecnologías, modificando sus productos o servicios, alterando el comportamiento de las personas o cambiando sus procesos internos. Estos cambios provocan impactos constantes en la sociedad y la vida de las personas.

Durante el transcurso del siglo XX las organizaciones pasaron por tres fases diferentes: la era de industrialización clásica, la de industrialización neoclásica y la de información. Mismas que se describen a continuación.

"1 Era de la industrialización clásica (1900-1950). Comprende un periodo de medio siglo de intensa industrialización iniciada con la Revolución Industrial. En este periodo, la estructura organizacional se caracterizó por ser piramidal y centralizada, por la departamentalización funcional, por el modelo burocrático, por la centralización

De las decisiones en la dirección y por el establecimiento de normas y reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de sus miembros.. A las personas se les consideraba recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, de acuerdo con la concepción de los tres factores tradicionales de producción: naturaleza, capital y trabajo. Debido a esta concepción, la administración de personas se denominaba relaciones industriales. Todo estaba al servicio de la tecnología.

2. Era de la industrialización neoclásica (1950-1990). Comienza a finales de la Segunda Guerra Mundial, época en que el mundo empezó a cambiar con mayor intensidad. Los cambios eran rápidos , fueron más intensos y se hicieron menos previsible; las transacciones comerciales se desplazaron del campo local al regional y luego al internacional, y se volvieron más frecuentes; se presenta la competencia entre las empresas; el viejo modelo burocrático funcional, centralizador y piramidal, utilizado en las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento. Las organizaciones intentaron establecer nuevos modelos de estructura que les permitiera innovar más y adaptarse a las nuevas condiciones. Así surgió la estructura matricial para intentar arreglar y revivir la vieja y tradicional estructura funcional. Este enfoque añadió a la organización funcional un esquema lateral de departamentalización por productos o servicios para agilizar el funcionamiento, proporcionar una estructura con características de innovación y dinamismo, y lograr mayor competitividad. Aunque la Organización matricial proporcionó una mejora necesaria en la arquitectura de la organización, pero no fue suficiente porque no acabó los vicios de la estructura funcional. No obstante, sus ventajas

Se aprovecharon para fragmentar las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios, fáciles de administrar y más ágiles. La cultura organizacional dejó de privilegiar las tradiciones pasadas y empezó a concentrarse en el presente, y el conservadurismo dio paso a la innovación. La vieja concepción de relaciones industriales fue remplazada por la de administración de recursos humanos: las personas como recursos vivos y no como factores materiales de producción. La tecnología experimentó un intenso desarrollo y comenzó a influir con fuerza en la vida de las organizaciones y de sus participantes

3. Era de la información (o del conocimiento) (1990-). Época en la que vivimos actualmente. Sus características son los cambios rápidos e inesperados. La tecnología permitió adelantos imprevistos y convirtió el mundo en una realidad global. La información de un lugar a otro del planeta tarda sólo milésimas de segundos en intercambiarse. La tecnología de la información provocó la globalización de la economía internacional se volvió mundial y global. La competencia entre organizaciones se hizo más intensa y el mercado de capitales sólo necesita segundos para mirar de un continente a otro en busca de nuevas oportunidades de inversión, aunque fueran transitorias. La estructura matricial de la organización fue insuficiente para dar a las organizaciones la agilidad, movilidad y capacidad de innovación y cambio necesarias para enfrentar las nuevas amenazas y aprovechar las oportunidades presentes en un ambiente turbulento y de cambios frecuentes. Los cargos y las funciones se definen y redefinen constantemente debido a los cambios del ambiente, la tecnología, los productos y servicios. Estos se adaptan permanentemente a las necesidades y demandas de los clientes, cuyos

Hábitos ahora son variados y exigentes. También existirá la organización virtual conectada electrónicamente, sin papeleo, que funcionará mejor y estará más cerca del cliente. El recurso más importante ya no es el capital financiero, sino el conocimiento. Aunque el dinero continúa siendo necesario, es más importante el conocimiento, sobre todo cómo utilizarlo y aplicarlo rentablemente. El trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual marcó el camino hacia la era de la postindustrialización fundamentada en el conocimiento y en el sector terciario (de servicios). Las personas, sus conocimientos y habilidades intelectuales, se convirtieron en la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos dio paso a un nuevo enfoque: la administración de personas, ya que éstas dejaron de ser simples recursos (humanos) organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc. La cultura organizacional experimentó un fuerte impacto del mundo exterior."⁹

⁹ Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, pag. 30-33

2.2 CONCEPTOS DE EMPRESA

- Isaac Guzmán Valdivia. "Menciona que una empresa es la unidad económico social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa."

- José Antonio Fernández Arena. "Señala que es la unidad productiva o de servicio que, constituida según aspectos prácticos o legales, se integra por recursos y se vale de la administración para lograr objetivos."

- "Agustín Reyes Ponce. "Dice que la empresa la integran: Bienes materiales, hombres y sistemas. Agrega que se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos: Económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto."¹⁰

Podemos concluir que la empresa es:

El grupo social en el que, a través de una eficaz administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios para la satisfacción de las necesidades de una sociedad.

¹⁰Fernández Arena José Antonio, El proceso administrativo Diana, México, 2002, Pag. 125

2.3 CLASIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Todos los días nos vemos involucrados en una diversidad de bienes y servicios útiles para cubrir nuestras necesidades (alimentos, ropa, muebles, etc.) La producción de éstos se lleva a cabo en unidades donde un conjunto de miembros realizan actividades complementarias. Estas unidades se conocen como empresa.

Las dimensiones en cuanto a los recursos utilizados o disponibles permiten establecer cuatro categorías de empresas:

- **Micro:** taller familiar o de índole artesana, con énfasis en servicios.
- **Pequeña:** iniciativa modesta con una supervivencia precaria.
- **Mediana:** esfuerzo más sólido, con productos o servicios diferenciados y con prestigio y calidad.
- **Grande:** líderes en sus campos de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.¹¹

¹¹Fernández Arena José Antonio, El proceso administrativo Diana, México,2002.Pag.130

De acuerdo al Diario Oficial de la Federación (DOF) del día 30 de diciembre de 2002 se establecen los criterios de estratificación de empresas de la siguiente manera:

CLASIFICACION POR NÚMERO DE TRABAJADORES				
SECTOR	/	INDUSTRIA	COMERCIO	SERVICIOS
TAMAÑO				
MICRO				
EMPRESA		0 - 10	0 - 10	0 - 10
PEQUEÑA				
EMPRESA		11 - 50	11 - 30	11 - 50
MEDIANA				
EMPRESA		51 - 250	31 - 100	51 - 100
GRAN EMPRESA		251	EN 101	EN 101
		ADELANTE	ADELANTE	ADELANTE

2.3.1 ORIGEN DEL CAPITAL

Dependiendo del origen de las aportaciones de su capital y carácter a quienes dirigen sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

Públicas

En este tipo el capital pertenece al estado y generalmente, su finalidad es satisfacer las necesidades de carácter social.

Privadas

Lo son cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez, pueden ser nacionales cuando los inversionistas son nacionales o nacionales extranjeros, y transnacionales cuando la mayoría de los inversionistas son extranjeros y las utilidades se enfocan en el país de origen.

2.3.2 MAGNITUD DE LA EMPRESA

Uno de los criterios mas utilizados para la clasificación de la empresa es este, en el que, de acuerdo con el tamaño de la empresa establece que puede ser pequeña, mediana o grande; sin embargo, al aplicar este enfoque encontramos dificultad para determinar límites. Existen múltiples criterios para hacerlo como son:

Financiero

El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital;

Personal ocupado.

Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en el que laboran menos de 250 empleados; una mediana es la que tiene de 250 a 1000 empleados; una grande es aquella que se compone de más de 1000 empleados.

Producción

Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción; así, una empresa pequeña es aquella en el que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada.

Ventas

Establece el tamaño de la empresa con su relación y el mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio, una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales, mediana cuando sus ventas son nacionales y grande cuando sus ventas son internacionales.

Criterio de nacional financiera.

Nacional Financiera posee uno de los criterios más razonables para determinar el tamaño de la empresa. Para esta institución una empresa grande es la más importante dentro del grupo correspondiente a su mismo giro. La empresa chica, es la de menor importancia dentro de su ramo y la mediana es la interpolación de la chica y la grande.

2.3.3 OTROS CRITERIOS

Existen otros criterios para clasificar a la empresa atendiendo a otras características.

Ejemplos:

Criterio económico

Se puedan clasificar en las que se mencionan a continuación:

Nuevas

Se dedican a la fabricación de mercancías que no se producen en el país, siempre que no se traten de meros sustitutos de otros que ya se produzcan en este y que contribuyan en forma importante al desarrollo económico del mismo.

Necesarias

Tienen por objeto la manufactura o fabricación de mercancías que se producen en el país en cantidades insuficientes para satisfacer las necesidades del consumo nacional, siempre y cuando el mencionado déficit sea considerable y no tenga su origen en causas transitorias.

Básicas

Aquellas industrias consideradas primordiales para una o más actividades de importancia para el desarrollo agrícola o industrial del país.

Semibásicas

Producen mercancías destinadas a satisfacer directamente las necesidades de la población.

Secundarias

Fabrican artículos no comprendidos en los grupos anteriores.

Criterio de constitución legal

De acuerdo con el régimen jurídico, en el que se constituya la empresa, esta puede ser: Sociedad Anónima, Sociedad Anónima de Capital Variable, Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Cooperativa, Sociedad de Comandita Simple, Sociedad de Comandita por Acciones y Sociedad en Nombre Colectivo.

2.3.4 LA MICROEMPRESA

Son unidades económicas involucradas en la producción de bienes , el comercio, los servicios , la construcción y los transportes ; ya sea que las tareas se realicen en la casa (hogar) o fuera de ella , con o sin local y que cuente con hasta 6 personas ocupadas en los casos del comercio, los servicios , la construcción y los transportes y hasta con 16 en el caso de las manufactureras; este número incluye al dueño y los trabajadores remunerados y no remunerados.

Las microempresas y pequeñas empresas mexicanas son las generadoras del empleo de una gran parte de nuestra población. Son la puerta para que los emprendedores mexicanos que son innovadores, creen sus propias fuentes de empleo. Necesitamos apoyar la creación y el desarrollo de estas empresa como generadoras de empleo para su integración a la economía global.

2.4 OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS

Una empresa es creada para cumplir un objetivo determinado que pueden establecerse en tres categorías, los cuales son:

- Servicio
- Social
- Económico

La empresa es una comunidad de trabajo, se deducen las siguientes características de la empresa:

- asociación de personas.
- unidad de propósitos.
- lealtad entre los integrantes de la empresa.
- subordinación de los valores económicos a los de orden moral y humano.

Con base en estos elementos, la empresa se puede definir como una comunidad de trabajo que cumple con la finalidad de proveer de riqueza al país y de hacer que los hombres vivan en las mejores condiciones posibles.

Sintéticamente, estas características se pueden simplificar así:

Empresa = Capital + Dirección + Trabajo

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vidas propias, que favorece el progreso humano como finalidad principal al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el ambiente económico del medio social en el que se actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones diversos intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

OBJETIVO DE SERVICIO

Consumidores o Usuarios: buenas ofertas a los que satisfacen sus necesidades con los productos o servicios de la empresa.

OBJETIVO SOCIAL

Colaboradores; buen trato económico y motivaciones a empleados y obreros que prestan sus servicios en la empresa. También son un grupo importante los familiares o dependientes de aquéllos.

Gobierno; cumpliendo con las tasas tributarias para permitir la realización de las actividades gubernamentales.

Comunidad; actividades de buen vecino y miembro de la localidad.

OBJETIVO ECONÓMICO

Inversionistas; pago de un dividendo razonable que sea proporcional al riesgo asumido.

Acreedores: liquidación de intereses y principales a los que complementan la estructura financiera de la empresa.

Empresa; reinversión de una cifra proporcional de la utilidad y que garantice el buen crecimiento de la institución.

2.5 TIPOS DE EMPRESAS

Las empresas pueden clasificarse de acuerdo con la actividad que desarrollen en:

INDUSTRIALES

La actividad primordial de este tipo de empresas es la producción de bienes, mediante la transformación y/o extracción de materias primas. Las industrias, a su vez, son susceptibles de clasificarse en :

EXTRACTIVAS

Cuando se dedican a la explotación de recursos naturales, ya sea renovables y no renovables entendiéndose por recursos naturales, todas las cosas de la naturaleza son indispensables para la subsistencia del hombre. Ejemplos de este tipo de empresa son las pesqueras, madereras, mineras y petroleras, etc.

MANUFACTURERAS

Son empresas que transforman las materias primas en productos terminados, y pueden ser de dos tipos:

- Empresas que producen bienes de consumo final.

Producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor; estos pueden ser: duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad. Verbigracia: productos alimenticios, prendas de vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

- Empresas que producen bienes de producción.

Estas empresas satisfacen la demanda de las industrias de bienes de consumo final. Algunos ejemplos de este tipo de industrias son: las productoras de papel, maquinaria pesada, materiales de construcción, productos químicos, maquinaria ligera etcétera.

COMERCIALES

Son las intermediarias entre el productor y el consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

- Mayoristas: Cuando efectúan sus ventas son a gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.
- Minoristas o detallistas: Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.
- Comisionistas: Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

SERVICIO

Como su denominación lo indica, son aquellas que brindan un servicio a la comunidad y pueden o no, tener fines lucrativos y pueden clasificarse en:

Transporte, Turismo, Instituciones financieras, Servicios públicos, Comunicaciones, Energía, Agua, Servicios privados varios, Asesoría, Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos, Promoción y ventas, Agencias de publicidad, Educación, Salubridad (hospitales), Finanzas, etc.

2.5.1 ORGANIZACIÓN

Una organización es un sistema de actividades coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse
- Están dispuestas a actuar conjuntamente
- Desean obtener un objetivo común.

Las organizaciones tienden a crecer a medida que prosperan, hecho que se refleja en el aumento de personal. Para poder administrar esa mayor cantidad de personal, se incrementa el número de niveles jerárquicos, lo cual produce un distanciamiento gradual entre las personas con sus objetivos individuales. Dicho distanciamiento lleva casi siempre a un enfrentamiento entre los objetivos de los miembros y los objetivos de la dirección.

Las grandes organizaciones, también denominadas organizaciones *complejas*, poseen ciertas características que explicaremos a continuación:

1. Complejidad. Las organizaciones difieren de los grupos y sociedades por la complejidad estructural, que nace de la diferenciación vertical y horizontal existente en las organizaciones. A una mayor división del trabajo corresponde una mayor complejidad horizontal de la organización; a medida que surgen nuevos niveles jerárquicos verticales para mejorar el proceso de control y la reglamentación,

Aumenta la complejidad vertical. Por tal razón, se les conoce como organizaciones altas y organizaciones planas, según tengan muchos o pocos niveles verticales, respectivamente. Mientras que en las pequeñas empresas la interacción se realiza persona a persona, en las grandes organizaciones existen numerosos niveles intermedios dedicados a coordinar e integrar las labores de las personas; de este modo, la interacción se torna indirecta.

2. Anonimato. El énfasis se hace en las tareas u operaciones, no en las personas; importa que la actividad se realice, no quién la ejecuta.

3. Rutinas estandarizadas para procedimientos y canales de comunicación. No obstante el ambiente impersonal o despersonalizado, las grandes organizaciones tienden a formar grupos informales que mantienen una acción personalizada dentro de ellas.

4. Estructuras personalizadas no oficiales. Configuran la organización informal, paralela a la organización formal.

5. Tendencia a la especialización y la proliferación de funciones. Pretende separar las líneas de autoridad formal de las de competencia profesional o técnica.

6. Tamaño. Característica determinante de las grandes organizaciones. El tamaño está dado por el número de participantes y dependencias que conforman la organización.

Las organizaciones son una de las más complejas y notables instituciones sociales que el hombre ha construido. Las organizaciones de hoy difieren de las de antaño y, posiblemente, mañana y en el futuro lejano presentarán diferencias mucho mayores. No hay dos organizaciones iguales, pues siempre diferirán en tamaño y estructuras organizacionales. Las organizaciones varían en cuanto tipo de actividades y tecnologías diferentes, para producir bienes o servicios de diverso orden, vendidos y distribuidos de modo diferente en los más diversos mercados, y a consumidores distintos. Además, las organizaciones operan en ambientes diversos, experimentan variadas restricciones y contingencias de acuerdo con el tiempo y el espacio y reaccionan ante éstas mediante estrategias y comportamientos diferentes para alcanzar resultados distintos. A los factores anteriores se debe que haya diversidad de organizaciones y que sean muy complejas.

2.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Otros criterios de clasificación de empresas le pueden proporcionar el tamaño de sus instalaciones, el monto de sus capitales, la fuerza de trabajo, la importancia productiva, la participación en el mercado específico, etc. Según alguno de los criterios citados pueden considerarse tres dimensiones:

FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL

Este tipo de estructura es el que se organiza específicamente por departamentos o secciones, basado en los principios de la división del trabajo de las labores de una empresa, y utiliza la preparación y la aptitud profesional de los subordinados en donde pueden rendir mejores resultados. Aquí se reparte el trabajo de acuerdo con la función o actividad que se realice en el que existe un responsable de la función y que por lo tanto se le otorga autoridad para supervisar y dirigir cada órgano, el cual obviamente debe tener sus funciones definidas y sus actividades de naturaleza similar.

DE ASESORIA O PLANA MAYOR

Este tipo de estructura se deriva de la estructura de línea en lo que toca a que cada trabajador, empleado, vendedor, etc.

Rinden cuenta a un solo supervisor en cada caso; con la modalidad de que en la organización de asesoría existen especialistas que realizan funciones de asesores a la dirección en aspectos concretos y determinados. Esto no quiere decir que la autoridad se comparta, ya que únicamente los asesores con sus consejos u Opiniones ayudan y no pueden dar órdenes, porque éstas provienen de línea.

COMITES O CONSEJOS

Se desarrolla a través de ciertos grupos de jefes de la empresa, destinados al asesoramiento y que se denominan comités, actuando cuando las decisiones que deba tomar la empresa tengan que ser meditadas o discutidas ampliamente y, en consecuencia se necesite la cooperación de hombres de la misma o de distinta categoría de autoridad, pero siempre dentro de la especialización deseada. Se tiene cierta forma de lineal, de Staff o plana mayor y cierta forma funcional, complementándolo con la aplicación de comités para formar las políticas de cada sección que presente la oportunidad de conocer la opinión de todos los afectados. Los comités no tienen función de mando pero están obligados a exponer sus opiniones.

2.7 FUNCIONES DE LA EMPRESA

Las áreas de actividad, conocidas también como áreas de responsabilidad, departamentos o divisiones, están en relación directa con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Dichas áreas comprenden actividades, funciones y labores homogéneas; las más usuales y comunes en toda empresa son: Producción, Mercadotecnia, Recursos Humanos y Finanzas.

La efectividad de la administración de una empresa no depende del éxito de un área funcional específica, sino del ejercicio de una coordinación balanceada entre las etapas del proceso administrativo y la adecuada realización de las actividades de las principales áreas funcionales, mismas que son:

PRODUCCIÓN. Es uno de los departamentos más importantes de la empresa, ya que formula y desarrolla los métodos más adecuados para la elaboración de productos, al suministrar y coordinar: mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas, de las cuales sus funciones son:

1. Ingeniería del producto

Diseño del producto, Pruebas de ingeniería, Asistencia a mercadotecnia.

2. Ingeniería de la Planta:

Diseño de instalaciones y sus superficies, Mantenimiento y control del equipo.

3. Ingeniería Industrial:

Estudios de métodos, Medio de Trabajo, Distribución de planta.

4. Planeación y control de la producción:

Programación, Informes de avances de la producción, Estándares.

5. Abastecimientos:

Trafico, Embarque, Compras locales e internacionales.

6. Fabricación:

Manufacturas, Servicios.

7. Control de Calidad:

Normas y especificaciones, Inspección de prueba, Registro de inspecciones, Métodos de recuperación.

8. Mantenimiento:

Programa de revisión de maquinas, instalaciones, el cual a su vez puede ser de tipo mecánico, eléctrico, electromecánico, etc.

9. Almacén:

De materias primas, refacciones, materiales auxiliares de la producción, producto terminado.

MERCADOTECNIA. Es una función importante, ya que a través de ella se cumplen algunos de los propósitos institucionales de la empresa. Su finalidad es la de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado, para crear lo que el consumidor quiere, desea y necesita, distribuyéndolo en forma tal, que éste a su disposición en el momento oportuno, en el lugar preciso y al precio mas adecuado. Tiene como funciones:

1. Investigación de mercados

2. Planeación y desarrollo del producto:

Empaque, Marca, Precio, Distribución, Logística y Ventas.

Mezcla de la mercadotecnia: Precio, Plaza (distribución) Producto y Promoción

3. Comunicación:

Promoción, Ventas, Publicidad y Relaciones Públicas.

FINANZAS. Toda empresa trabaja con base en constantes movimientos de dinero. Esta área se encarga de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos, con el objeto de que puedan servir y funcionar debidamente.

Comprende las siguientes funciones:

1. Financiamiento:

Planeación financiera, Relaciones financieras, Tesorería,

Obtención de recursos, Inversiones.

2. Contraloría:

Contabilidad general, Contabilidad de costos, Presupuestos, Auditoría Interna,

Estadística, Crédito y cobrazos, Impuestos.

ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Su objetivo es conservar un grupo humano de trabajo cuyas características vayan de acuerdo con los objetivos de la empresa, a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacidades y desarrollo:

1. Contratación y empleo:

Reclutamiento, Selección, Contratación, Introducción, Promoción, transferencia y asensos.

2. Capacitación y desarrollo:

Entrenamiento, Capacitación, Desarrollo.

3. Sueldos y Salarios:

Análisis y valuación de puestos, Calificación de meritos, Remuneración y vacaciones.

4. Relaciones laborales:

Comunicación, Contratos colectivos de trabajo, Disciplina, Investigación

Del personal, Relaciones de trabajo.

5. Servicios y prestaciones:

Actividades recreativas, Actividades culturales, Prestaciones

6. Higiene y seguridad industrial:

Servicio medico, Campañas de higiene y seguridad, Ausentismo y accidentes

7. Planeación de recursos humanos:

Inventario de recursos humanos, Rotación, Auditoria de personal

2.8 ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA EMPRESA

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuya a un buen funcionamiento. Estos recursos son:

RECURSOS MATERIALES: Son aquellos bienes tangibles, propiedad de una empresa:

Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos, instrumentos, herramientas, etc.

Materias primas, materias auxiliares en la coordinación de otros recursos

RECURSOS TÉCNICOS: Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos en la coordinación de los otros recursos:

Sistemas de producción, sistemas de ventas, sistemas de finanzas, sistemas administrativas, etcétera.

RECURSOS HUMANOS: Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos:

Obreros, Oficinistas, Técnicos, Ejecutivos y Directores.

RECURSOS FINANCIEROS: Son los elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones:

Dinero en efectivo, Aportaciones de los socios (acciones), Utilidades, Prestamos de acreedores y proveedores, Créditos Bancarios, Emisión de valores

2.9 EL EMPRESARIO

Es el encargado de realizar las tareas de dirección en la organización. En los inicios de la empresa capitalista, el empresario asumía una doble función: el riesgo implicado por la actividad y la cesión del capital a la empresa. Se consideraba al empresario como la persona que compraba los factores de producción para bienes cuyo precio era incierto. En la sociedad capitalista el empresario actúa como portador de riesgo, ya que al fabricar productos tiene que afrontar un nivel de incertidumbre sobre el éxito de su decisión. Es preciso aclarar : a) el empresario es el que cede el capital y el que, si no dirige la empresa directamente, nombra a una persona de su confianza; b) el empresario y la empresa se identifican con la persona y la institución; c) el empresario es quien vende productos por su cuenta y riesgo; y d) el empresario es todo aquel que participa en el proceso productivo y que arriesga algo.

En la segunda década del siglo. XX aparece el concepto más actual del Administrador (o conjunto de actividades relacionadas con la gestión empresarial moderna); el manager es el nuevo directivo, el que lleva la empresa, el que toma decisiones y el que define los objetivos. Los cambios que ha experimentado la sociedad capitalista actual han dado impulso a una nueva teoría de la función directiva del empresario.

El empresario puede entenderse como aquella o aquellas personas que, en la empresa, fijan objetivos concretos, definen los medios para alcanzarlos, determinan las acciones económicas para llevarlos a cabo, definen la combinación de factores de producción disponibles y establecen la relación existente entre los medios y los

Objetivos a alcanzar. La planificación constituye una habilidad de la dirección para hacer y para llevar a buen término sus planes.

La organización es un conjunto de personas que realizan determinadas actividades. El control es una función directiva sin la cual la empresa se iría separando lentamente de sus objetivos. Su utilidad consiste en detectar las desviaciones y los errores lógicos en todo funcionamiento y los cambios en las condiciones de partida. Los mecanismos de control deben cumplir los siguientes requisitos: a) detectar las desviaciones entre los objetivos marcados y los resultados conseguidos b) investigar y determinar las causas de las desviaciones c) buscar las soluciones adecuadas, d) implantar nuevas vías de actuación. En el esquema desarrollado, hay que tener en cuenta la coordinación que debe existir entre todas las funciones descritas. Todas estas tareas y decisiones son las que definen el ciclo vital de la empresa.



CAPITULO III

PROCESO ADMINISTRATIVO

"LA VIDA NO ES TENER Y OBTENER, SINO SER Y CONVERTIRSE EN."
(MATHEW ARNOLD)

3. EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es:

"El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral"¹²

3.1 MOTIVOS DE ESTUDIO

El éxito que puede tener una organización al alcanzar sus objetivos, y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida, de sus gerentes. Si los gerentes realizan correctamente su trabajo es posible que la organización alcance sus metas.

El proceso de administración se refiere a planear y organizar la estructura de las áreas funcionales y los puestos que componen la empresa, Además de dirigir y controlar sus actividades.

¹².Munch Galindo, García Martínez, fundamentos de Administración, trillas, México, 1997, Pág. 29

3.2 CONCEPTO PROCESO ADMINISTRATIVO

El maestro Agustín Reyes Ponce señaló que el proceso administrativo se divide en dos partes; la mecánica que señala “¿Qué hacer?” y la dinámica que pregunta “¿Cómo Hacerlo?”. Dichas fases abarcan diferentes elementos.

“Cuadro etapas específicas de la administración”¹³

Fase	Elemento	Etapas
A) Mecánica	1.-Previsión	Objetivos Investigaciones :Información y supuestos Alternativas
	2.- Planeación	Políticas Procedimientos Programas Presupuestos y Pronósticos Estrategias y Tácticas
	3.- Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
B) Dinámica	4.- Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosas
	5.- Dirección	Autoridad Comunicación Delegación Supervisión
	6.- Control	Su establecimiento Su operación Su evaluación

¹³.Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México,2003.Pág. 31

La fase mecánica comprende la previsión, la planeación y la organización, mientras que la dinámica considera la integración, la dirección y el control. Sin embargo, en la actualidad se emplean en términos generales. Únicamente cuatro elementos, alrededor de los cuales se agrupan los principios, conceptos, teorías y métodos administrativos.

3.2.1 FASES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Para el estudio de estas cuatro funciones se les considera de forma independiente, aunque es importante señalar que en la práctica se desarrollan conjuntamente, lo cual implica que los administradores deben de ser capaces de desempeñar las cuatro funciones al mismo tiempo, pues todas tienen repercusiones sobre las demás. De esta forma podemos concluir que las funciones administrativas están interrelacionadas en la práctica y que de su correcta aplicación depende el logro de objetivos organizacionales.

Medir los resultados

- *Establecer estándares
- *Comparación de lo planeado con lo real
- *Interpretación de resultados

¿Qué se va hacer?

- *Objetivos
- *Pronósticos
- *Presupuestos
- *Programas
- *Políticas
- *Metas



Mecánica
¿Qué hacer?

Dinámica

¿Cómo hacerlo?

- Coordinar y vigilar lo que se haga
- *Autoridad
- *Comunicación
- *Supervisión

¿Cómo y con que se va a hacer?

- *Jerarquía
- *Funciones
- *Derechos
- *Obligaciones

3.3 PLANEACIÓN

Definiremos a la planeación como: La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.

Antes de iniciar una acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar la organización, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione adecuadamente, pues la planeación es esencial para que las organizaciones logren óptimos niveles de rendimiento, estando directamente relacionada con ella, la capacidad de una empresa para adaptarse al cambio. La planeación incluye elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros.

3.3.1 PRINCIPIOS DE LA PLANEACION

- **Precisión:** Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.
- **Flexibilidad:** Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, y a razón en la parte imprevisible, y de las circunstancias que hayan variado después de la revisión.
- **Unidad de dirección:** Los planes deben ser de tal naturaleza que pueda decirse que existe uno sólo para cada función, y todos los que se aplican en la empresa deben de estar de tal modo coordinados e integrados que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.
- **Consistencia:** Todo plan deberá estar perfectamente integrado al resto de los planes, para que todos interactúen en conjunto, logrando así una coordinación entre los recursos, funciones y actividades, a fin de poder alcanzar con eficiencia los objetivos.
- **Rentabilidad:** Todo plan deberá lograr una relación favorable de los beneficios que espera con respecto a los costos que exige, definiendo previamente estos últimos y el valor de los resultados que se obtendrán en la forma más cuantitativa posible. El plan debe expresar que los resultados deben ser superiores a los insumos o gastos.
- **Participación:** Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo, o que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento.”¹⁴

¹⁴Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, Pág. 245-248

3.3.2 ELEMENTOS DE LA PLANEACION

Los propósitos. Las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semi-permanente un grupo social.

La investigación. Aplicada a la planeación la investigación consiste en la determinación de todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como de los medios óptimos para conseguirlos.

Los objetivos. Representan los resultados que la empresa desea obtener, son fines para alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.

Las estrategias. Cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.

Políticas. Son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten dentro de una organización.

Programas. Son esquemas en donde se establece, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para lograr objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución

Presupuestos. Son los planes de todas o algunas de las fases de actividad de las organizaciones expresados en términos económicos, junto con la comprobación subsecuente de la realización de dicho plan.

Procedimientos. Establecen el orden cronológico y la secuencia de actividades que deben seguirse en la realización de un trabajo repetitivo. Toma de decisiones. Deben tomarse decisiones periódicas acerca de los futuros cursos de acción de la entidad y deben, asimismo, corregirse los errores del pasado. La toma de decisiones por la administración implica un importante proceso de dirección empresarial.

3.4.ORGANIZACIÓN

La organización la definimos como: El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Se trata de determinar que recurso y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir, crear la estructura departamental de la empresa. De la estructura establecida necesaria la asignación de responsabilidades y la autoridad formal asignada a cada puesto. Podemos decir que el resultado a que se llegue con esta función es el establecimiento de una estructura organizativa.

3.4.1 PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN

□ Unidad de mando:

Un subordinado sólo deberá recibir ordenes de un solo jefe, cuando no se respeta este principio se generan fugas de responsabilidad, se da la confusión y se produce una serie de conflictos entre las personas.

□ Especialización:

Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a su naturaleza, de tal forma que se pueda crear la especialización en la ejecución de las mismas.

□ Equilibrio de autoridad y responsabilidad:

La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte y por ello se debe mantener un equilibrio entre la autoridad y la responsabilidad.

□ Equilibrio de Dirección Control:

Consiste en diseñar una estructura de tal forma que nos permita coordinar las acciones y al mismo tiempo evaluar los resultados de la misma.

□ Definición de puestos:

Se debe definir con claridad el contenido de los puestos en relación a los objetivos de los mismos."¹⁵

¹⁵Reyes Fonce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 2003, Pág. 282-285

3.4.2 PASOS BÁSICOS PARA ORGANIZAR

Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.

División del trabajo: se refiere a descomponer una tarea compleja en sus componentes, de tal manera que las personas sean responsable de una serie limitada de actividades, en lugar de tareas en general.

Todas las tareas de la organización desde la producción hasta la administración se pueden subdividir. La división del trabajo crea tareas simplificadas que se pueden aprender a realizar con relativa velocidad por consiguiente comenta la especialización, pues cada persona se convierte en experta en cierto trabajo. además como crea una serie de trabajo, las personas pueden elegir puestos, o puedan ser asignadas a aquellas, que se ciñan a sus talentos e intereses.

1. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente, la agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

Departamentalización: se refiere agrupar en departamentos aquellas actividades de trabajo que son similares o tiene una relación lógica, para ello se labora un organigrama donde mediante cuadros se representan los diferentes departamentos que integran la organización. Por ejemplo los profesores se pueden agrupar en departamentos de química, departamento de ingles, etc. La Departamentalización es el resultado de las decisiones que toman los gerentes en cuanto a las actividades laborales una vez que han sido dividida las tareas se pueden relacionar en grupos

"Parecidos" como pueden suponer existen muchas variedades de trabajos y departamentos en las organizaciones y los trabajos y departamentos de una organización serán deferentes a las de otras.

2. Especificar quien depende de quien en la organización, esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.

Jerarquía: Desde los primeros días de la industrialización los gerentes se preocupan por la cantidad de personas y departamentos que podrían manejar con eficacia, este interrogante pertenece al tramo de control administrativo (con frecuencia llamado tramo de control o tramo administrativo) cuando se ha dividido el trabajo, creados departamentos y elegido el tramo de control los gerentes pueden seleccionar una cadena de mando; es decir, un plan que especifique quien depende de quien. Estas líneas de dependencia son características fundamentales de cualquier organigrama para representar la jerarquía que es plan que especifica quien controla a quien en una organización.

3. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce con el nombre de coordinación.

Coordinación: Consiste en integrar las actividades de departamentos interdependientes a efecto de lograr las metas de la organización con eficiencia, sin coordinación los miembros de la organización perderían de vista sus papeles dentro de la misma y enfrentarían la tentación de perseguir los intereses de los departamentos, a expensas de las metas de la organización. Un grado importante de

Organización con toda posibilidad beneficiara un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia.

3.5 DIRECCIÓN

“Según Robert B. Buchele: Comprende la influencia interpersonal del administrador a través de la cual logra que sus subordinados obtengan los objetivos de la organización mediante la supervisión, la comunicación y la motivación”.¹⁶

La capacidad de influir en las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo. Implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para la tarea de dirección, de hecho la dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planeación y la organización, los gerentes al establecer el ambiente adecuado, ayudan a sus empleados a hacer su mejor esfuerzo. La dirección incluye motivación, enfoque de liderazgo, equipos de trabajos y comunicación.

¹⁶Munch Galindo, García Martínez. Fundamentos de administración, Trillas, México, 1997. Pág. 147

3.5.1 MOTIVACIÓN

Es una característica de la Psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona. Incluye factores que ocasionan canalizan y sustentan la conducta humana de un sentido particular o comprometido. Las metas de la organización son inalcanzable a menos que exista el compromiso permanente de los miembro de la organización.

Los gerentes determinaban cuales serán las formas mas eficientes de ejecutar tareas repetitivas y después motivaban a los trabajadores mediante incentivos salariales que consisten en mayor ingreso por mayor producción, el supuesto básico era que los gerentes entendían el trabajo mejor que los trabajadores quienes en esencia, eran flojos y solo podían ser motivado mediante el dinero. La conclusión es que los gerentes pueden motivar a los empleados reconociendo las necesidades sociales y haciendo que se sientan útiles e importantes, de tal manera que se sientan parte de la organización.

3.5.2 LIDERAZGO

En forma gerencial es el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas, el liderazgo involucra a otras personas, empleados o seguidores, si no hubiera a quien mandar las cualidades del liderazgo del gerente serían irrelevantes; también involucra una desigualdad de poder entre los líderes y los miembros del grupo la cual se usa de diferentes formas para influir en la conducta de los seguidores de diferentes maneras.

3.5.3 COMUNICACIÓN

La comunicación es el fluido vital de una organización, los errores de comunicación en más de una organización han ocasionado daños muy severos, por tanto la comunicación es una parte vital para los gerentes ya que ella representa la hebra común para las funciones administrativas. Los gerentes preparan planes hablando con otras personas, para encontrar la mejor manera de distribuir la autoridad y distribuir los trabajos. De igual manera las políticas motivacionales, el liderazgo, y los grupos y equipos se activan en razón del intercambio regular de información las comunicaciones como cualquier actividad intelectual se pueden perfeccionar enfrentando los retos que representan, las organizaciones pueden ser un lugar ideal para aprender esta lección.

3.5.4 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

- “De la armonía del objetivo o coordinación de intereses:

La dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos generales de la empresa.

Así mismo, establece que los objetivos de todos los departamentos y secciones deberán relacionarse armoniosamente para lograr el objetivo general.

- Impersonalidad de mando:

Se refiere a que la autoridad y su ejercicio (el mando), surgen como una necesidad de la organización para obtener ciertos resultados.

- De la supervisión directa:

Se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- De la vía jerárquica:

Postula al apoyo y comunicación que debe proporcionar el dirigente a sus subordinados durante la ejecución de los planes, de tal manera que éstos se realicen con mayor facilidad.

- De la resolución del conflicto:

Indica la necesidad de resolver los problemas que surjan durante la gestión administrativa, a partir del momento en que aparezcan.

- Aprovechamiento del conflicto:

-
- El conflicto puede ser constructivo, por que tiene la virtud de forzar a la mente a buscar soluciones en base a experiencias e investigaciones.¹⁷

¹⁷Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México,2003,Pág. 387-390

3.6 CONTROL

El control Consiste en comparar que todo ocurra de acuerdo con el plan original, con las instrucciones planteadas y con los principios establecidos. Tiene el objetivo de señalar las desviaciones y errores para ajustarlos y o rectificarlos e impedir que se vuelvan a repetir.

Puesto que el control implica la existencia de metas y planes, ningún administrador puede controlar sin ellos. El no puede medir si sus subordinados están operando en la forma deseada a menos que tenga un plan, ya sea, a corto, mediano o largo plazo. Generalmente, mientras más claros, completos, y coordinados sean los planes y más largo el periodo que ellos comprenden, más completo podrá ser el control.

Dentro del control podemos identificar los siguientes elementos:

Relación con lo planeado. El control siempre existe para verificar el logro de los objetivos que se establecen en la planeación.

Medición. Para controlar es imprescindible medir y cuantificar los resultados.

Detectar desviaciones. Una de las funciones inherentes al control es descubrir las diferencias que se presentan entre la ejecución y la planeación.

Establecer medidas correctivas. El objeto del control es prever y corregir los errores.

Las actividades de control sirven para efectos de medición de los planes y en caso de presentar desviaciones, proceder a su corrección. Así, la actividad básica en esta etapa de los administradores es eliminar las diferencias de enfoques, ritmos, esfuerzos o intereses y armonizar las metas a fin de que contribuyan al logro de los planes organizacionales.

Gracias al control existe una retroalimentación entre los planes y los resultados, lo cual nos permite hacer los ajustes necesarios si la realidad se ha apartado de lo esperado. De tal manera, que el control es un factor imprescindible para el logro de los objetivos.

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas. Implica medir el desempeño contra las metas y los planes, muestra donde existen desviaciones con los estándares y ayuda a corregirlas. El control facilita el logro de los planes, aunque la planeación debe preceder del control. Los planes no se logran por si solos, éstos orientan a los gerentes en el uso de los recursos para cumplir con metas específicas, después se verifican las actividades para determinar si se ajustan a los planes.

3.6.1 PRINCIPIOS DE CONTROL

□ "Equilibrio:

A cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. De la misma manera que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, al delegar autoridad es necesario establecer los mecanismos suficientes para verificar que se está cumpliendo con la responsabilidad conferida, y que la autoridad delegada está siendo debidamente ejercida.

□ De los objetivos:

Se refiere a que el control existe en función de los objetivos, es decir, el control no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos preestablecidos. Ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos y si, a través de él, no se evalúa el logro de los mismos. Por lo tanto, es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido, mismas que se determinan con base en los objetivos. La efectividad del control está en relación directa con la precisión de los estándares. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

□ De la oportunidad:

El control, para que sea eficaz, necesita ser oportuno, es decir, debe aplicarse antes de que se efectúe el error, de tal manera que sea posible tomar medidas

Correctivas, con anticipación. Un control, cuando no es oportuno, carece de validez y, obviamente, reduce la consecución de los objetivos al mínimo

□ De las desviaciones:

Todas las variaciones o desviaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizadas detalladamente, de tal manera que sea posible conocer las causas que las originaron, a fin de tomar las medidas necesarias para evitarlas en el futuro. Es inútil detectar desviaciones si no se hace el análisis de las mismas y si no se establecen medidas preventivas y correctivas.

El establecimiento de un sistema de control debe justificar el costo que éste represente en tiempo y dinero, en relación con las ventajas reales que éste reporte. Un control sólo deberá implantarse si su costo se justifica ante los resultados que se esperan de él; de nada servirá establecer un sistema de control si los beneficios financieros que reditúa resultan menores que el costo y el tiempo que implica su implantación.

□ De excepción:

El control debe aplicarse, preferentemente, a las actividades excepcionales o representativas, a fin de reducir costos y tiempo, delimitando adecuadamente cuáles funciones estratégicas requieren de control. Este principio se auxilia de métodos probabilísticas, estadísticos o aleatorios.

□ De la función controlada:

La función controladora por ningún motivo debe comprender a la función controlada, ya que pierde efectividad el control. Este principio es básico, ya que



CAPITULO IV

MANUALES ADMINISTRATIVOS

AQUEL QUE PROCURA EL BIENESTAR AJENO, YA TIENE ASEGURADO EL PROPIO.
(CONFUCIO)

Señala que la persona o la función que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar. Una aplicación clara de este principio se puede encontrar en el siguiente ejemplo: el control que elabora los estados financieros de una empresa no será la persona más idónea para auditarlos o determinar si son verídicos o no, ya que en dicha evaluación pueden intervenir aspectos de carácter personal.¹⁸

¹⁸Munch Galindo, García Martínez. Fundamentos de administración, Trillas, México, 1997. Pág. 173-176

4. MANUALES DE ORGANIZACIÓN

4.1 ANTECEDENTES

"La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Los manuales surgen a mediados de la segunda Guerra Mundial, ya que se da la necesidad; de plasmar por escrito (instrucciones, indicaciones, funciones) lo que se debe hacer para evitar, problemas, y a su vez evitar la duplicidad de órdenes, para no dejarlo a juicio personal."¹⁹

Durante el período de la segunda guerra mundial fue cuando se desarrolló esta técnica aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo: circulares, memorandums, instrucciones internas etc.) la falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales es una herramienta para obtener el control deseado del personal de una organización, las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando, pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

¹⁹ Joaquín Rodríguez Valencia. Como elaborar usar manuales administrativos, Ecafsa, México, 2000, Pág., 56

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

4.2 CONCEPTO

Para Agustín Reyes Ponce. "El concepto de un manual es empírico, variable y fácil de comprender; significa 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 pretende entre cada grupo humano en la empresa.

Para Cotinolo G. Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

Georger Terry. Considera que es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Para Graham Kellog. El manual representa sistemas y técnicas específicas, señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeñan responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo."²⁰

²⁰Joaquín Rodríguez Valencia. Como elaborar usar manuales administrativos, Ecafsa, México, 2000, Pág., 5

Podemos concluir en base a los conceptos citados que un manual es: un documento formal, en el cual se describen detalladamente las funciones y operaciones administrativas que se realizan en una organización, describiendo esquemáticamente los puestos , niveles jerárquicos , procedimientos, gráfica de la organización, políticas e información acerca de la organización.

4.3 EL MANUAL COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN

Por medio de la comunicación escrita se puede dar a conocer tanto decisiones (de nivel alto, medio y bajo), como ordenamientos concretos sobre procesos o guías, como las políticas. Regularmente la comunicación administrativa se realiza por escrito en la mayoría de las empresas.

Hay una gran diversidad de formas de comunicación administrativa escrita (informes, gráficas, memorando, manuales, control de proyectos, etc.).

Los manuales, son un medio para comunicar las decisiones de la Dirección Superior, referentes a Organización, Procedimientos, Políticas, Antecedentes, Aspectos Técnicos. Recientemente las organizaciones han considerado que sus estructuras organizacionales, establecimiento de políticas y la aplicación de los procedimientos, considerando la bienvenida de personal nuevo, como herramientas para una mejor administración.

Podemos considerar como parte del control interno, la comunicación administrativa escrita, las instrucciones, las guías, los instructivos, los reglamentos, los manuales en forma de documento oficial. Esto es debido al crecimiento de las estructuras, a la magnitud de la organización, a su dinámica, o su crecimiento.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean claras y precisas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de

Los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos.

4.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc. Ayudan a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación tiende a ser rígido los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Contar con un documento que sirve como instrumento de planeación financiera, contable, operativa, administrativa y de personal.
- Definir las funciones administrativas, operativas, financieras, contables y recursos humanos de cada uno de los departamentos de la organización, para evitar duplicidad de funciones.
- Delimitar las líneas de autoridad.
- Contar con un documento que evalúe constantemente los puestos, funciones y responsabilidades de los miembros de la organización.
- Contribuir a una adecuada aplicación de las funciones que se realizan en la organización, estandarizado los procedimientos y estilos de trabajo que deben de emplearse.
- Contar con un documento que describa las obligaciones y responsabilidades de cada uno de los miembros de la organización, es decir, tener por escrito políticas y reglamentos de trabajo con los cuales debe de cumplir el personal.

4.5 VENTAJAS Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Podemos concluir que en todo tipo de organización, es necesario una fijación de los objetivos, un diseño de estructura organizacional, implementación de procedimientos y políticas y todo ello debe ser por escrito y dado a conocer, por medio de los manuales administrativos, es la única manera de permitir acreditar definitivamente la total aceptación de la estructura existente.

VENTAJAS:

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

Limitaciones:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los

Informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.

- Muy sintéticos carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.

4.6 IMPORTANCIA LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN LAS ORGANIZACIONES

Es de suma importancia contar con manuales administrativos, ya que éstos constituyen un medio informativo que esta relacionado con todos los elementos de una organización.

El manual cuenta con una función administrativa y operativa esencial, que es aplicada desde la constitución de la empresa hasta el fin de la misma, por que con éstos instrumentos se aplica una planeación constante de todos los recursos con que cuenta la empresa, ya que al generar este documento se están otorgando lineamientos generales o específicos para cumplir con una acción o comportamiento.

Con el manual se ejercen funciones de control sobre las actividades, operaciones y comportamientos que hay en una organización, es decir, al emplear un manual adecuadamente se evalúan y controlan constantemente las acciones que se desarrollan para cumplir con los objetivos organizacionales.

Para una organización formal sin importar su magnitud; la aplicación de un manual ayuda a generar una estructura organizacional funcional, ya que como se menciona anteriormente los manuales permiten tener una organización más funcional en todos los departamentos.

Existen diversos tipos de manuales administrativos que pueden ser aplicados a

Una organización sin importar giro o tamaño, el tipo de manual dependerá de las necesidades de la misma empresa.

La importancia de un manual de organización es que describirá a detalle la estructura organizacional de la empresa, destacando los puestos y la relación que existe entre ellos, además identifica las líneas de autoridad, así como los departamentos existentes, las responsabilidades y funciones de cada puesto, esta descripción ayuda a que los directivos, personal y gente externa a la organización puedan entender fácilmente la naturaleza y funcionamiento de la misma.

4.7 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa privada, para saber con qué tipos de manuales se debe contar. Se hace la aclaración de que pueden abarcar dichos manuales a toda la empresa una dirección. un departamento, una oficina, una sección, una mesa, un puesto, etc.

Existen diversas clasificaciones de los manuales, a los que se designa con nombres diversos, pero que pueden resumirse de la siguiente manera

Por su contenido. Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias

Por su contenido:

□ **Manual de Historia del Organismo.**

Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: Sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

□ **Manual de Organización**

Un manual de organización complementa la información de un organigrama de una manera específica; señala los puestos y su descripción, la relación que existe entre ellos, explica las jerarquías, los grados de autoridad, responsabilidad, funciones y actividades.

□ **Manual de Políticas**

Consiste en una descripción clara y precisa de las “políticas, criterios o lineamientos generales” a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos y facilitar el cumplimiento de las actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores que participan en el desarrollo de los procedimientos.

□ **Manual de Procedimientos**

El manual de procedimientos se utiliza como medio de comunicar oportunamente todos los cambios en las rutinas de trabajo que se generan con el progreso de las empresas, además de servir como medio de consulta. Considerando que tanto el personal directivo como el operativo se ven en la necesidad casi a diario de consultar los procedimientos consignados por escrito.

□ **Manual de Contenido Múltiple**

Consiste en combinar dos o mas categorías que se interrelacionan en la práctica administrativa

Por su función específica o área de actividad. se refiere a una función operacional específica a tratar:

□ **Manual de Producción**

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución de la

Producción.

□ **Manual de Compras.**

El proceso de compras debe estar por escrito, consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común

□ **Manual de Ventas**

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.): Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

□ **Manual de Finanzas**

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

□ **Manual de Contabilidad**

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

□ **Manual de Crédito y Cobranza**

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes operaciones de crédito y cobranza: control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

□ **Manual de Personal**

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere al personal.

□ **Manual Técnico**

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operativa determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

□ **Manual de Adiestramiento o Instructivo**

Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. El manual de adiestramiento también utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

Por su ámbito de aplicación general. se refiere a todo el organismo en su conjunto.

□ **Manual General de Organización**

Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

□ **Manual General de Procedimientos**

Es aquel que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo

□ **Manual General de Políticas.**

Son aquellos que abarcan todo el organismo social, incluye como elemento primario, aquellas disposiciones generales con tipo fijo, las cuales en forma unilateral las establece cada área a efectos de sus propias responsabilidades y autoridad funcional

Por su ámbito de aplicación específico básicamente se refiere al contenido de información de unidad orgánica.

□ **Manual Específico de Reclutamiento y Selección**

Se refiere a una parte de un área específica (Personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

□ **Manuales Específicos de Organización.**

Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización, contienen un apartado relacionado a la descripción de puestos

□ **Manuales Específicos de Políticas.**

Son aquellos que se ocupan de una función operacional. un departamento o sección en particular Se emplea para enfatizar las políticas básicas, de un área específica, que deben respetarse en sus labores especializadas

□ **Manual Específico de Políticas de Personal**

Este se enfoca a definir políticas, pero de un área específica de la organización, señalando las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: Contratación. Permisos, Promociones. Prestaciones, etc.

□ **Manual Especifico de Procedimiento**

Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa, con el propósito de cumplir de manera sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

4.8 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE LOS MANUALES

En la descripción de este punto para su mejor comprensión, se ha dividido por etapas el procedimiento a seguir para elaborar un Manual administrativo.

Primera Etapa.

1. Propuesta para la elaboración del manual administrativo.

Se debe proponer la elaboración del manual administrativo a las (más altas) autoridades de la organización por el personal del nivel inmediato superior del área que lo requiere, especificando la necesidad de contar con dicho manual, así como presentar los requisitos y para su elaboración.

2. Personal que elabora el manual administrativo.

Es importante elegir el personal que elaborara el, manual, debe ser un profesional preferentemente con Licenciatura en Administración para trabajar en coordinación con el personal que conozca a detalle el sistema donde se pretende implantar el manual administrativo.

3. Fijación del tiempo

Con la frialdad de que el manual administrativo sea terminado oportunamente es necesario fijar el tiempo que llevara su creación para evitar obsolescencias en el mismo.

Segunda Etapa.

Recopilación de la información que tendrá el manual.

Para obtener la información que se desea que contenga el manual administrativo, se pueden utilizar varios métodos como:

Investigación documental. Se realiza una revisión de la información (escrita, gráfica, que exista sobre b que se va a describir).

Observación. Es observar como el empleado realiza sus actividades, registrando todas sus acciones de manera detallada y secuencial con el objeto de complementar y confrontar con la información documental obtenida.

Cuestionarios. Se pueden aplicar solo cuando se requiere información específica de un gran número de empleados y son una serie de formularios en los cuales se registra información que se necesita recolectar.

Entrevista. Este método permite conocer de viva voz del personal de la organización lo que realiza, como lo realiza, etc., descubre con todo detalle todos aquellos aspectos que forman parte de un trabajo administrativo.

Procesamiento de de información

Implica la realización del proyecto del manual administrativo; hacer un análisis y depuración de la información; uniformar los criterios de terminología y presentación de la información con el propósito de mantener continuidad y uniformidad en la misma.

Redacción

La redacción del manual administrativo va en función del tipo de manual que se va a realizar, el lenguaje que se utilice debe ser claro, comprensible para el personal al que va a estar dirigido dicho manual.

4.9 ACTUALIZACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

□ Elaboración de Gráficas:

Una forma de que el personal entienda mejor el contenido del manual administrativo, es la utilización de formas gráficas como son los organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución de actividades, etc.

□ Forma y Composición:

Una vez organizada y ordenada la información con la que se cuenta, se debe buscar la apariencia de la misma, con un formato agradable que permita fácilmente su consulta, como lo es la numeración de páginas, encabezamiento de las páginas (zonas demarcadas con información básica) márgenes amplios, tipos de sangrías si se requiere, etc.

□ Revisión y aprobación:

La revisión del manual administrativo debe hacerse con detalle y diplomacia por las partes involucradas en la elaboración del mismo, en donde las críticas deben ser constructivas, contenido que el contenido del manual sea el necesario sin tener contradicciones. Ya revisado el proyecto del manual se debe someter a la aprobación de las autoridades respectivas para iniciar su reproducción.

□ Distribución y Control:

Cuando el manual administrativo ya se encuentre impreso el siguiente paso es distribuirlo entre el personal directamente involucrado con las funciones,

actividades y Operaciones indicadas en el mismo, de tal manera que conozcan con detalle su contenido.

Para llevar un control sobre las distribución de los manuales administrativos se sugiere se elabore una selección y registró de los funcionarios o unidades administrativas que deben contar con ejemplares, con el fin de que permanentemente se les mantenga actualizados.

□ **Revisión y Actualización:**

La utilidad e importancia del manual administrativo radica en la veracidad y aplicación de la información que contenga, por lo que es muy recomendable mantenerlo actualizado. Realizando revisiones periódicas y programadas con la finalidad de conservar su eficiencia.

El problema de mantener siempre actualizados los manuales está siempre presente en la mayoría de las organizaciones, se presentan cambios o modificaciones constantes, debido a que agregan nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos cotidianos, que prestan bastante importancia, deberán reflejarse rápidamente en el manual de organización o de procedimientos, aunque sea necesario volver a redactar o suplementar el documento relativo a la interpretación de la estructura organizacional y la estructura de la empresa.

1. Planeación de la actualización

“La planeación establece “lo que se va hacer”. después viene el trabajo de sistemas y procedimientos u organización y métodos”, para determinar “como”, se ejecutarán las actividades autorizadas y asignadas.

La planeación no termina con la publicación de un manual administrativo, sino que se alarga hasta su revisión y actualización.

La utilidad de los manuales administrativos se basa en la veracidad de la información que comprende, por lo tanto es imprescindible mantenerlos de manera permanente actualizados a través de revisiones programadas.

A fin de revisar y actualizar los manuales es conveniente considerar las recomendaciones siguientes:

La unidad responsable deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados de acuerdo con la realidad.

Cuando una unidad administrativa necesita hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad técnica correspondiente (sistemas y procedimientos y organización y métodos), para que ésta se encargue de verificar que las propuestas se encuentran de acuerdo con las políticas generales del organismo social.

La unidad responsable someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.²¹

²¹Joaquín Rodríguez Valencia. Como elaborar usar manuales administrativos, Ecafsa, México, 2000. Pág. 85, 86

2. Ejecución de la actualización

En la mayoría de las organizaciones, se llevan a cabo cambios constantes, debido a que se integran nuevos trabajos o se hacen mejoras en los trabajos rutinarios.

1. La intercalación. Ante la situación de cambios, deberán observarse los siguientes aspectos:

2. Redacción de una nueva: Función, Procedimientos, Políticas, en hojas prediseñadas.

3. La indicación de si la descripción sustituye anteriores disposiciones. Por lo general la fecha de entrada en funcionamiento es suficiente para controlar la época en que ha sido puesto en marcha una procedimiento, una política, etc.

4. Inserción de la nueva función, Política o Procedimiento en el manual con la anticipación necesaria a su entrada en vigencia, con el propósito de que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.

5. Eliminación. Como regla general la función, procedimiento, política, reemplazada tiene que ser eliminada del manual el día en que lo nuevo entra en vigencia.

3. Control de la actualización

Los cambios a los manuales deben ser registrados por un control central, para obtener la autorización y conformidad adecuadas en los resultados. De no llevar a cabo este control, resultarán múltiples conflictos.

Por los cambios en las operaciones, la llegada de nuevo personal, la adopción de estrategias modernas y la complejidad misma de las estructuras administrativas, quizás se anexe nuevo material cada tres o seis meses, junto con ciertas modificaciones el material anterior.

Existen tres características básicas de los manuales administrativos éstas son: legibilidad, referencia y revisiones.

Evaluación de manuales.

En la actualidad, las organizaciones y empresas, que emplean mil o más trabajadores, tienen una experiencia amplia sobre el empleo de los manuales administrativos. Pocos son, por lo tanto los responsables de las unidades de sistemas y procedimientos u organización y métodos que se ven enfrentados con la iniciación de un programa de elaboración de manuales.

4.10 PARTES QUE COMPONEN UN MANUAL

Los elementos que más interesan dentro de los integrantes de un manual son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontrarán ubicados en lo que se denomina "cuerpo principal": Funciones, normas, instrucciones, procedimientos, lineamientos, etc.

Dependiendo estos temas del tipo de manual de que se trate.

En primer lugar comenzará el texto con una sección denominada "contenido", donde se enunciarán las partes o secciones integrantes del manual.

Esta sección será seguida del "índice" en el que al igual que todos los textos, se indicará el número de página en que se localiza cada título y subtítulo. Es un índice numérico, cuyo ordenamiento respeta la secuencia con que se presentan los temas en el manual.

También puede existir un índice temático, en el que los temas se presentan ordenados alfabéticamente para facilitar su localización por este medio. Por lo general, el índice temático se ubica como última sección del manual.

La tercera sección será la "introducción" en la que se explicará el propósito del manual y se incluirán aquellos comentarios que sirvan para proponer al lector y clarificar contenidos en los capítulos siguientes.

La cuarta sección contendrá las instrucciones para el uso del manual. Esto es, explicará de qué manera se logra ubicar un tema en el cuerpo principal a efectos de una consulta, o bien en que forma se actualizarán las piezas del manual, dada la necesidad de revisiones y reemplazos de normas y medidas que pierden vigencia o surgen nuevas necesidades a cubrir.

La quinta sección es el "cuerpo Principal"; es la parte más importante y la verdadera razón del manual.



CAPITULO V

CASO PRÁCTICO

"SI PIENSAS QUE TODO EL MUNDO ANDA MAL, NO OLVIDES QUE EN EL MUNDO TE ENCUENTRAS TU ."
(GANDHI)

5. CASO PRÁCTICO

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Su finalidad es presentar con detalle la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

Una estructura organizacional nos permite estratificar a todo un conjunto de personas y actividades en diversos niveles jerárquicos, en el cual cada nivel jerárquico esta conformado por diversas unidades administrativas.

A su vez cada unidad administrativa está determinada por el trabajo a realizar, por el número de personas concretas de que se pueden disponer y el lugar donde se realizará el trabajo. Las partes y funciones que componen a una organización son distintas pero al mismo tiempo complementarias para lograr objetivos y metas en común.

La estructura organizacional es determinada por las necesidades y objetivos de la organización.

Hay un instrumento técnico y formal administrativo donde se explica por escrito la estructura formal de la organización, que describe con detalle la estructura de la empresa, los objetivos, los puestos y la relación que guardan entre ellos, la jerarquía. Los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones, para fortalecer los

Procesos de gestión y control, de la empresa y de sus propias unidades administrativas.

El manual de organización es resultado de la planeación organizacional que complementa con detalle la información que bosqueja un organigrama y su diseño se realiza con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

Propósitos

- **Mostrar de manera escrita y gráfica la estructura organizacional.**
- **Describir las funciones asignadas a cada unidad administrativa; esto es, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.**
- **El Facilitar el reclutamiento y la selección del personal; a través del análisis y descripción de puestos.**

- **Señalar y hacer del conocimiento de los integrantes de la organización los objetivos de esta y de cada unidad administrativa.**
- **Señalar de manera gráfica las líneas de autoridad y responsabilidad, así como las líneas formales de comunicación.**

- **Ofrecer un panorama amplio y sencillo de la organización.**

- **Evitar repetir las Instrucciones sobre la ejecución del trabajo.**

El manual de organización es un medio de comunicación oficial de una institución que contiene de manera escrita, gráfica y ordenada se estructura; siendo un instrumento útil para modificar la estructura organizacional buscando afrontar las exigencias actuales, futuras y capitalizar las oportunidades que brinda el medio donde se desenvuelve.

Para que el manual sea un medio efectivo de comunicación entre la dirección y los subordinados en el que hacer institucional debe estar correctamente diseñado.

Redactado y actualizado.

Un manual de organización debe de contener los siguientes puntos:

Estructura



Identificación

- ❑ Logotipo y nombre de la institución
- ❑ Nombre del manual
- ❑ Ámbito de competencia
- ❑ Siglas de la unidad o consultor que elaboró el manual
- ❑ La fecha de elaboración (mes y año).

Índice

Es un esquema del contenido del manual con sus respectivos números de página. Esto permite localizar inmediatamente la información a consultar.

Introducción

Ofrece al usuario de manera breve la información contenida en el manual, como: su ámbito de aplicación, a quién va dirigido, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y a quién dirigirse para sugerir cambios en su información; todo esto, para coadyuvar a un mejor entendimiento y comprensión del usuario.

En este apartado también debe contemplarse la autorización que da pauta a la implantación del manual.

Antecedentes

Se mencionan todos los cambios más importantes que haya tenido la empresa, ordenados cronológicamente.

Objetivo de manual

Se indica lo que se pretende lograr con la existencia del manual.

Fundamento legal

La información referente y actual de las leyes federales, estatales y locales que regulen la actividad, comercial, fiscal y laboral de la empresa.

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de la institución o de la unidad administrativa donde se visualizan los niveles jerárquicos, los puestos, los canales formales de comunicación, las líneas de autoridad y responsabilidad, y las unidades de asesoría.

Para graficar la estructura organizacional, puede emplearse el organigrama:

Vertical, horizontal, circular, escalar o mixto, este último es una combinación de los verticales y los horizontales evitando el efecto triangulación. La conveniencia en el uso del tipo de organigrama estará determinada por la necesidad de la institución.

Descripción de puestos

Es la descripción genérica y específica de las funciones a desarrollar en un puesto: también señala las relaciones de subordinación, condiciones de trabajo y las características y cualidades que la persona requiere tener para desempeñar dicho puesto.

La descripción del puesto es el producto del análisis del puesto:

1. La descripción del puesto debe incluir los siguientes aspectos:
2. Identificación del puesto. Su nombre, código, número de plazas, ubicación física, nivel jerárquico, jefe inmediato, subordinados; tipo de puesto, material y equipo que utilizan, aspectos confidenciales y periodo de revista.
3. Funciones del puesto. Se realiza una explicación genérica y específica de las funciones del puesto. La descripción genérica es una breve explicación de todas las funciones del puesto; mientras la específica es una explicación detallada de las funciones por orden de importancia.
4. Relaciones del puesto. Señala el entorno operativo en el que se desenvuelve el puesto; mencionando los puestos y las unidades externas, y del porque de esa relación.
5. Requerimientos del puesto. Aquí se consignan los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. Dichos requisitos se dividen en las:
 - Inherentes al puesto. Estos son los que pueden comprobarse con documentos, como: la edad, el sexo, la nacionalidad, estado civil, entre otras.
 - Inherentes al titular del puesto. A diferencia del punto anterior, estos no son comprobables a través de documentos; puesto que son cualidades que tienen

las personas. como es: el don de mando, las habilidades, la facilidad de palabra. el manejo de personal, la iniciativa, la honestidad. la capacidad para solucionar problemas. entre otras.

6. Condiciones de trabajo. Se refiere al ambiente circulante en el cual se trabaja y los riesgos a los que esta expuesto el trabajador. Así, las condiciones de trabajo se agrupan en dos puntos:

- Las instalaciones. Como es el color, la iluminación, la ventilación, entre otros;
- Los riesgos. Estos pueden ser personales, materiales y/o económicos.

Directorio

El directorio presenta una relación de funcionarios y cargos que ocupan dentro de la estructura de la organización. El director deberá ubicarse de acuerdo con los niveles jerárquicos y siguiendo un orden del organigrama de izquierda a derecha. Debe incluirse hasta el nivel de oficina. Las unidades de asesoría y servicio se incluyen después de la unidad de que dependen.



CASO PRÁCTICO

TRACTO ACCESORIOS

EL ZORRO

"SI PIENSAS QUE TODO EL MUNDO ANDA MAL, NO OLVIDES QUE EN EL MUNDO TE ENCUENTRAS TU ."
(GANDHI)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN



EL ZORRO
TRACTO-ACCESORIOS

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	PÁG.: DE:

ÍNDICE

Introducción.....	135
Objetivos del manual.....	136
Antecedentes históricos.....	137
Filosofía.....	139
Visión.....	140
Misión.....	141
Código de ética.....	142
Valores.....	143
Logotipo.....	144
Estructura organizacional.....	145
Ubicación geográfica.....	146
Reglamento interior del trabajo.....	147
Ausencias de trabajo y permisos.....	149
Vacaciones y días de trabajo.....	150
Políticas generales.....	151
Tu jefe y tus compañeros.....	152
Marco legal.....	153

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
		ACTUALIZACIÓN	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	PÁG.:	DE:

Gerencia general	157
Objetivo del puesto y funciones.....	158
Políticas de la gerencia general.....	159
Relaciones del puesto y Condiciones de trabajo.....	160
Gerencia de recursos humanos	162
Objetivo del puesto y Funciones.....	163
Políticas de la gerencia de recursos humanos	164
Relaciones del puesto y Condiciones de trabajo.....	166
Gerencia de Contabilidad	167
Objetivo del puesto y funciones.....	168
Políticas de la gerencia de Contabilidad.....	169
Relaciones del puesto y Condiciones de trabajo.....	170
Departamento de almacén	172
Objetivo del puesto y Funciones.....	173
Políticas del departamento de almacén.....	174
Relaciones del puesto y Condiciones de trabajo.....	175
Gerencia de Ventas	177
Objetivo del puesto y Funciones.....	178
Políticas de la gerencia de ventas.....	179
Relaciones del puesto y Condiciones de trabajo.....	180

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA: _____	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.: _____	DE: _____

Departamento de compras	182
Objetivo del puesto y Funciones.....	183
Políticas del departamento de almacén.....	184
Relaciones del puesto y Condiciones de trabajo.....	185
Directorio.....	186

Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó
--	----------------------------------	--

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DÉ:

INTRODUCCIÓN

Dada la importancia que reviste en la actualidad el contar con documentos que contengan las bases generales de la organización, así como políticas de operación, descripción de puestos, que regulen el adecuado funcionamiento de las áreas que conforman a Tracto-Accesorios "El zorro", se ha elaborado esta propuesta que estará a consideración del director general de la microempresa.

El presente manual tiene la finalidad de dar a conocer al personal de la empresa. La estructura organizacional, políticas, misión, visión y valores de: Tracto-Accesorios "El Zorro" brindando un marco histórico de la misma, presentando la evolución que se ha tenido en los últimos años, sus expectativas de desarrollo, su razón más importante de ser, basándose en el beneficio para sus clientes, así como para el personal que labora en ella, obteniendo un rendimiento colectivo.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

OBJETIVOS DEL MANUAL

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

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DÉ:

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Los inicios de nuestra microempresa se remontan a los años ochentas cuando el Sr. Ignacio Martínez M. actual director general Tracto- Accesorios El zorro después de andar de un lado a otro vendiendo Accesorios y refacciones para autos y camiones en general, decide buscar un lugar fijo y estratégico para la venta de sus productos, es así como después de varias búsquedas llega a lo que para el es lugar perfecto, la autopista México Querétaro ahora Jesus Reyes Heróles , donde decide establecerse y emprender con gran entusiasmo sus proyectos. En este lugar se encuentran actualmente nuestras instalaciones.

Poco apoco se fue conformando nuestra microempresa sufriendo devaluaciones y tiempos difíciles, mismos que con dedicación y esfuerzo se lograron superar gracias el apoyo de la familia del Sr. Ignacio Martínez quienes contribuyeron a la evolución y transformación de la misma.

Con el paso del tiempo se tuvo que buscar mas proveedores de accesorios para tractocamión ya que era mas grande la demanda de productos por parte del servicio pesado que por el automotriz. Debido a que a los alrededores estaban muchas líneas de transportes (logística). Que demandaban nuestros servicios; además de ofrecer la posibilidad de tener mejores utilidades.

Fueron diversas las satisfacciones y logros que se obtuvieron de la microempresa tanto para la familia Martínez como para otras. Con el paso del tiempo se abrió otra sucursal en Calpulalpan Tlaxcala pero esta fue descentralizada durante un tiempo y después vendida a uno de los hermanos del Sr. Ignacio Martínez.

Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó
--	----------------------------------	--

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

Debido a la fuerte competencia y a los cambios globales que nos afectan directa o indirectamente, tenemos la necesidad de prepararnos cada vez mas y ofrecerles un mejor servicio a nuestros clientes.

Actualmente nuestro segmentó de mercado es el auto transporte de carga mismo que pretendemos seguir satisfaciendo e incrementando a través de productos innovadores de calidad, un excelente servicio, surtido y los mejores precios que se puedan ofrecer.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

FILOSOFÍA

Consiste en apoyar al personal impulsando la mejora continua en todas las actividades para brindarle a nuestros clientes mejores productos, precios y calidad obteniendo óptimas utilidades, una estable posición financiera, y el respaldo de nuestros proveedores, con el objetivo de afrontar las situaciones problemáticas, contribuyendo al beneficio colectivo y desarrollo de nuestra microempresa.

De tal manera que nuestro compromiso es:

- Con nuestros clientes , al ofrecerles permanentemente beneficios como son: descuentos y ofertas, En todos los productos que vendemos que son de alta calidad y muy buen precio.
- Con nuestro personal, ofreciéndoles un trabajo digno, respetable y seguro, fomentando su desarrollo dentro de la empresa con una justa remuneración.
- Con la comunidad, al contribuir en proyectos de beneficio social y pagando los impuestos correspondientes oportunamente.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

VISIÓN

Ser la mejor empresa dedicada a la venta de accesorios cromados, de acero inoxidable, aluminio; refacciones, sistemas de escape y aceites para tractocamión con mayor presencia y solidez en el área metropolitana, manteniendo una estable posición financiera, Además de contar con equipo de personal capacitado , proporcionando seguridad y confianza a nuestros clientes manteniendo un equilibrio económico una moral estable y un personal satisfecho que día con día haga su mayor esfuerzo por mantener la imagen de la empresa y por consiguiente un mayor desarrollo económico y profesional de sus trabajadores, dirigido siempre a la calidad organizacional.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó



TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"
MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL

FECHA:	
ACTUALIZACIÓN	
PÁG.:	DE:

MISIÓN

Ser competitivos fomentando la productividad, la comunicación integral, el trabajo de equipo, para de esta forma ser una empresa ágil, dinámica y flexible, que se adapte a los cambios de la moda, que responda a los cambios del entorno, siendo nuestro compromiso con los clientes y personal de la microempresa.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

CODIGO DE ÉTICA

Para unificar, establecer y fortalecer la identidad de nuestra microempresa, hemos adoptado un Código de Ética acorde a nuestra filosofía y necesidades, que permite fortalecer nuestro personal, valores y criterios de actuación, además de las relaciones interpersonales de toda nuestra gente, así como clientes y proveedores.

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

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	DE:
		PÁG.:	

VALORES

Respeto, promoviendo y guardando el ambiente de trabajo, así como cumpliendo y haciendo cumplir las políticas y reglamentos.

Colaboración, para unirse a los esfuerzos de los demás, aportando lo mejor de nosotros mismos para obtener excelentes resultados.

Integridad, siempre actuando con respeto, rectitud y responsabilidad

Liderazgo, visualizando el futuro, guiando nuestros esfuerzos hacia el servicio, la excelencia y la competitividad.

Calidad, en nuestra persona, en nuestros productos y en los servicios que ofrecemos, así como una calidad de vida, que nos permita tener un desarrollo continuo.

Innovación, buscando permanentemente mejorar nuestros productos, servicios y procesos de trabajo.

Humildad, estamos abiertos a aceptar ideas, practicando la escucha activa reconociendo nuestros errores pero principalmente actuamos con una actitud de cambio e interactuando con nuestros compañeros con espíritu de servicio.

Superación, contamos con gente que en base a perseverancia, entusiasmo y agresividad se fija objetivos que lo llevan a alcanzar el éxito en la empresa y en su vida personal.

Profesionalismo, siendo responsables, cumpliendo con nuestros objetivos y participando en el crecimiento de nuestra empresa dando siempre nuestra máxima potencialidad.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN
		PÁG.: DE:

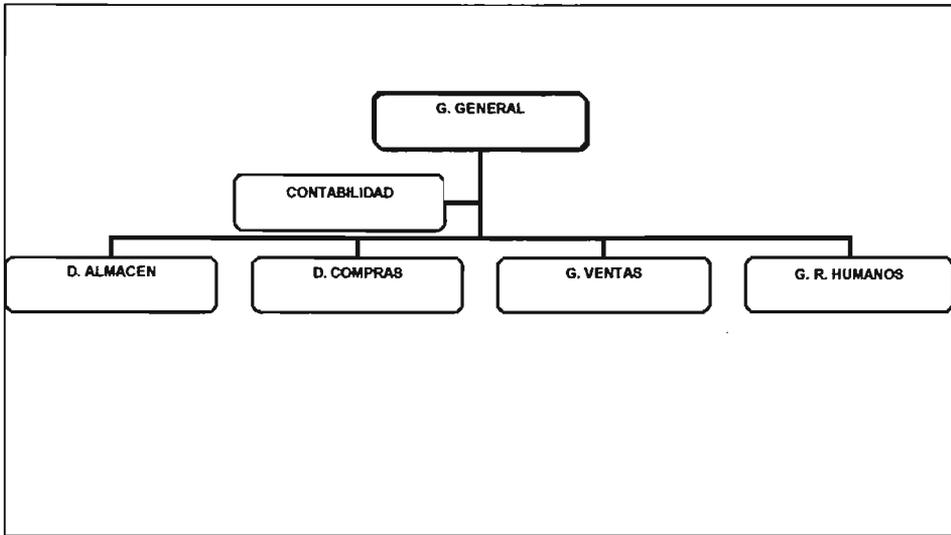
LOGOTIPO


EL ZORRO
TRACTO-ACCESORIOS

Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó
--	----------------------------------	--

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	DE:
		PÁG.:	DE:

UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Colima Numero 50 Colonia Valle Ceylán
Talnepantla Estado de Mexico



Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO

1. Se laborará de Lunes a Viernes, siendo la hora de entrada 9:30 a.m. y la hora de salida 7:00 p.m. y los sábados de 9:30 a.m. a 4:00 p.m. contando con una hora de comida de 2:00 p.m. a 3:00 p.m.
2. El lugar donde prestarán su trabajo es Colima Numero 50 Col. Valle Ceylán Tlalnepantla Edo. De México.
3. Tarjeta de entrada: Todo el personal deberá registrar personalmente su entrada y salida de la empresa.
4. No registro: Cada vez que no se registre la tarjeta, se le contará como un retardo menor.
5. Checar la tarjeta de otra persona: El personal que registre intencionalmente la tarjeta de otro compañero, con la intención de engañar a la empresa, se le dará de baja de la empresa en forma automática.
6. Retardo menor: Se refiere llegar hasta media hora tarde al trabajo.
7. Retardo mayor: Se refiere a llegar más de media hora tarde al trabajo.
8. Premio de puntualidad: Los días que el trabajador llegue antes de su hora de entrada se le dará el premio de entrada.
9. Sanción por retardo menor: El trabajador deberá compensar a la salida su tiempo de retardo, el mismo día que llevo tarde.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

10. Sanción por retardo mayor: El trabajador será suspendido por ese día. Tres retardos mayores, durante una quincena, darán lugar a un aviso y se le suspenderá cualquier incentivo durante el mes.
11. El pago del salario se depositará en una cuenta de nómina al terminar cada semana.
12. Las horas extras no podrán exceder de 11 horas a la semana, las cuales se pagarán de acuerdo a lo dispuesto en la Ley Federal de Trabajo.
13. Se realizará semestralmente labores de mantenimiento en todas las áreas de trabajo.
14. Todos nuestros empleados deberán portar su uniforme , sin excusa alguna.
15. Los trabajadores deberán realizarse un examen médico general por lo menos una vez año.
16. No se podrá interrumpir la jornada de trabajo sin antes avisar a su jefe inmediato y explicando las causas por las cuales se interrumpirá la jornada de trabajo.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

AUSENCIAS DE TRABAJO Y PERMISOS

Existen algunas veces, causas justificadas por las cuales necesitamos faltar a nuestro trabajo. Con el objeto de controlar estas faltas se han establecido una serie de permisos especiales que se conceden de la siguiente forma:

A) Permisos particulares:

Son concedidos cuando el empleado requiere ausentarse temporalmente por causa de fuerza mayor. Estos permisos son con goce de sueldo, por lo que deberán darse los motivos lo más claramente posible al jefe inmediato y éste a la Gerencia de personal. El tiempo de un permiso particular no excederá de 3 días de calendario.

B) En caso de fallecimiento de los padres, esposa (o) o hijos, se conceden con goce de sueldo de 3 días. El pago de estos días de ausencia se hará previa comprobación de dicho fallecimiento.

C) Incapacidades médicas:

Se otorga cuando la persona se encuentra físicamente incapacitada solamente concedidas cuando la enfermedad ha sido comprobada por los médicos del IMSS, o aquellos autorizados por la empresa, pues de lo contrario, se considerarán como faltas injustificadas.

Otros permisos:

- de salida durante horas de trabajo. Deberá especificarse en el formato correspondiente el motivo para salir y obtener la autorización del jefe de departamento.
- Para entrar después de la hora. El personal que por permiso o motivos de trabajo tenga que entrar a las oficinas después de la hora normal, deberá llevar el pase correspondiente autorizado por el jefe inmediato. Este pase deberá ser entregado en vigilancia a la salida del día anterior al permiso.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

VACACIONES Y DIAS DE DESCANSO

En nuestra microempresa Tracto-Accesorios El zorro estamos conscientes de que es necesario tomar un descanso para poder reanudar tus actividades con gran entusiasmo, por lo que a partir de que hayas cumplido un año de haber ingresado a la organización, te corresponderá un periodo vacacional de acuerdo a la ley con goce de sueldo y una prima vacacional del 25 %.

Para determinar las fechas de periodos vacacionales deberás consultar con tu jefe inmediato y en el área de recursos humanos, los días que te corresponden y la fecha de tu periodo a disfrutar.

Existen una serie de días de descanso que disfrutarás con goce de sueldo, que son determinados por la Ley Federal del Trabajo:

1 de Enero
5 de Febrero
21 de marzo
1 de mayo
16 de septiembre
20 de noviembre
1 de diciembre de cada seis años
25 de diciembre

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

POLÍTICAS GENERALES

Los miembros de la organización deben:

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

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN
		PÁG.: DE:

TU JEFE Y TUS COMPAÑEROS

En nuestra empresa Tracto-Accesorios El zorro nos caracterizamos por contar con un ambiente de compañerismo y fraternidad.

Todos como miembros de la organización, nos desarrollamos en un medio en que existen jefes y subordinados.

Como jefes sabemos que nuestros subordinados son seres humanos con necesidades y problemas propios y como tales debemos tratarlos; al ser los guías de nuestro grupo debemos de poner un ejemplo digno de imitación.

Como subordinados debemos considerar como amigo al nuestro jefe inmediato, buscando siempre su consejo y ayuda con el fin mejorar nuestro trabajo.

Respecto a nuestros compañeros de trabajo debemos mantener la armonía en nuestro ambiente de trabajo a través de la colaboración, comunicación y el respeto mutuo.

Tengamos presente que nuestro departamento es un elemento vital para el funcionamiento de la organización "unamos esfuerzos para hacer más corto el camino hacia el éxito".

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

MARCO LEGAL

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Art. 27
Fracc. IV

Párrafo II

" la ley reglamentaria regulará la estructura de capital y el número mínimo de socios de estas sociedades, a efecto de que las tierras propiedad no exceden en relación con cada socio de los límites de la pequeña propiedad."

Ley federal de trabajo

Título cuarto
Capítulo 1

Obligaciones de los patrones

Art. 132

FRACCIÓN I

Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo aplicable a su empresa o establecimientos.

FRACCIÓN II

Pagar a los trabajadores los salarios e indemnizaciones, de conformidad con las normas vigentes en la empresa o establecimiento

FRACCIÓN VI

Guardar a los trabajadores la debida consideración, absteniéndose de maltrato de palabra o de obra.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

FRACCIÓN XV

Proporcionar capacitación y adiestramiento a sus trabajadores, en los términos del Capítulo III bis de este Título.

FRACCIÓN XVI

Instalar de acuerdo con los principios de seguridad e higiene, las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares en que deben ejecutarse las labores, para prevenir riesgos de trabajo y perjuicios al trabajador.

Capítulo II
Obligaciones de los trabajadores.

Art. 134

FRACCIÓN I

Cumplir las disposiciones de las normas de trabajo que les sean aplicables.

FRACCIÓN IV

Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma, tiempo y lugar convenientes.

FRACCIÓN V

Dar aviso inmediato al patrón salvo caso fortuito o fuerza mayor, causas justificadas que le impidan concurrir a su trabajo.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	DE:
		PÁG.:	

FRACCIÓN VI

Restituir al patrón los materiales no usados y Conservar en buen estado los instrumentos y útiles que les haya dado para el trabajo.

FRACCIÓN XI

Poner en conocimiento del patrón las enfermedades contagiosas que padezcan, tan pronto tengan conocimiento de las mismas

FRACCIÓN XIII

Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales y de fabricación de los productos a cuya elaboración concurren directa o indirectamente, o de los cuales tengan conocimiento por razón del trabajo que desempeñen, así como de los asuntos administrativos reservados, cuya divulgación pueda causar perjuicios a la empresa.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

GERENTE GENERAL

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	PÁG.: DE:

Nombre del puesto	Gerente general
Área o Nivel	Dirección general
Numero de Plazas	1
Clave	001
Ubicación Física	Colima #50 Col. Valle Ceylán Tlal. Edo. De Méx. C.P 54150
Ubicación administrativa	1 er. Nivel
tipo de contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de operación	Interna y Externa
Puesto que reporta	Accionistas si los hay
puestos subordinados	Gerente de Ventas , Contabilidad, Compras y Almacén
Perfil del puesto	<p>Requerimientos: Lic. En Administración, experiencia de 7 años en puesto similar, sexo masculino edad de 45 a 60 años</p> <p>Conocimientos: Análisis y desarrollo organizacional, que promueva el cambio y desarrollo de la empresa , dirección, capacidad de negociar, comunicarse en forma oral y escrita toma de decisiones, manejo de personal. Que ejerza y delegue la autoridad.</p> <p>Personalidad: Ser emprendedor , innovador, lider, creativo, poseer poder de convencimiento, dinámico, seguridad en si mismo, deseos permanentes de aprender y superarse, espíritu ético y comprometido a servir a los demás.</p>

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Soñs
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA GENERAL

Objetivo del puesto

Obtener las máximas utilidades en operación, logrando un alto índice de rentabilidad para así, colocar a accesorios el zorro ante los primeros lugares en el mercado de accesorios para tractocamión.

Funciones

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

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

POLÍTICAS DE LA GERENCIA GENERAL

LEGALIDAD. Conducir el destino de la empresa, dentro del marco jurídico correspondiente.

CONDUCTA. Conducirse ante los empleados como una persona justa, audaz y capaz.

ADMINISTRACIÓN. Aplicar el proceso administrativo a la organización.

PLANES. Conducir la elaboración de planes estratégicos y específicos a través de las áreas.

INFORMACIÓN A TERCEROS. Cualquier informe relacionado, con la empresa, clientes o proveedores, que sea requerido por personas ajenas a la empresa, se proporcionará previo permiso de la gerencia correspondiente.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

RELACIONES DEL PUESTO			
Internas			
Permanentes: Gerencias.			
Periódicas: Asesores y contabilidad.			
Eventuales: Personal general de la empresa.			
Externas			
Permanentes: Clientes y proveedores.			
Periódicas: Bancos y despacho contable.			
Eventuales: Conferencias, Exposiciones y Congresos.			

CONDICIONES DE TRABAJO			
Instalaciones			
Color: blanco.			
Ventilación:			
Iluminación: Moderada.			
Mobiliario: Equipo de oficina.			
Riesgos			
Personales:	Alto	Medio	Bajo x
Materiales:	Alto	Medio x	Bajo
Económicos:	Alto x	Medio	Bajo

Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó
--	--	--

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	PÁG.:	DE:



Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	PÁG.:	DE:

Nombre del puesto	Gerente de Recursos Humanos
Área o Nivel	Recursos humanos
Numero de Plazas	1
Clave	002
Ubicación Física	Colima #50 Col. Valle Ceylán Tlal. Edo. De Méx. C.P 54150
Ubicación administrativa	2do. nivel
tipo de contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de operación	Interna y externa
Puesto que reporta	Gerente general
puestos subordinados	Nomina , Capacitación y desarrollo, Actividades recreativas
Perfil del puesto	<p><u>Requerimientos:</u> Lic. En Administración o psicología, experiencia de 3 años en puesto similar, sexo indistinto, edad de 28 a 45 años.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Reclutamiento, selección de capacitación y control de personal, pruebas psicométricas, problemas laborales , contratos y reglamentos de personal, manejo de COE y SAE</p> <p><u>Personalidad:</u> Aptitud de liderazgo, dinámico, habilidad para tratar de manera diplomática con los gerentes de área y con el personal en general</p>

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo del Puesto

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

Funciones

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

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

1.APROBACIÓN DE TIEMPO EXTRA. El tiempo extra debe ser aprobado antes de trabajarlo. El consentimiento se requerirá mediante un memorándum al Gerente de Contabilidad.

2.CONFIDENCIALIDAD DE LAS PRUEBAS PSICOMÉTRICAS. Los resultados en las pruebas psicométricas contienen aspectos un tanto íntimos de la personalidad del sustentante, razón por la cual se consideran confidenciales.

3.PREFERENCIA AL PERSONAL DE LA EMPRESA PARA OCUPAR PUESTOS VACANTES CON MAYOR RANGO. Antes de contratar personal externo para ocupar puestos vacantes, se agotarán todas las posibilidades de promocionar a los empleados que ya se encuentran laborando en la empresa.

4.INFORMACIÓN A TERCEROS SOBRE DATOS DEL PERSONAL. Toda información sobre salarios, puestos, antigüedad, comportamiento del personal, que haya trabajado en la empresa, solo se proporcionará a terceros cuando lo soliciten por escrito en papel membretado.

5.PRESTACIÓN DE TRABAJO A EMPRESA QUE TIENEN RELACIONES COMERCIALES CON ACCESORIOS EL ZORRO. Ningún empleado de la empresa ejecutara trabajos para las empresas con las cuales la compañía tiene relaciones comerciales a menos que lo autorice el Gerente de Contabilidad.

6.PRESTAMOS Y ANTICIPOS EMPLEADOS. No se harán prestamos personales a los empleados de la empresa, sólo se concederán anticipos sobre su próximo salario.

7.CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA. Todo cambio a la estructura administrativa de la empresa, deberá comentarse previamente con el Gerente de Recursos Humanos, definir cuestiones sobre funciones, responsabilidades y jerarquía, descripción y valuación de puestos, a fin de difundir los cambios.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	DE:
		PÁG.:	DE:

RELACIONES DEL PUESTO

Internas

Permanentes: Gerente general.
 Periódicas: Gerencias.
 Eventuales: Personal general de la empresa.

Externas

Permanentes: Actividades recreativas, Cursos, etc.
 Periódicas: Visitantes Ajenos a la empresa.
 Eventuales: Clientes y Proveedores.

CONDICIONES DE TRABAJO

Instalaciones

Color: Claro.
 Ventilación:
 Iluminación: Moderada.
 Mobiliario: Equipo de oficina indispensable.

Riesgos

Personales:	Alto	Medio x	Bajo
Materiales:	Alto	Medio	Bajo x
Económicos:	Alto	Medio	Bajo x

Roberto Carlos
 Martínez Arrazola
 Elaboró

Regino Quiroz
 Solís
 Revisó

Ignacio Martínez
 Martínez
 Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:
<h1>GERENCIA DE CONTABILIDAD</h1>			
Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó	

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	PÁG.: DE:

Nombre del puesto	Staff Contador
Área o Nivel	Contabilidad
Numero de Plazas	1
Clave	No
Ubicación Física	No tiene localización dentro de la empresa por ser staf
Ubicación administrativa	Staff contador
tipo de contratación	por tiempo indeterminado
Ámbito de operación	externa
Puesto que reporta	Gerente general
puestos subordinados	Ninguno
Perfil del puesto	<p><u>Requerimientos:</u> licenciado en contaduría, experiencia de 2 años en puesto similar, sexo indistinto, edad 25 a 45 años.</p> <p><u>Conocimientos:</u> Procedimientos fiscales y conocimientos en paqueterías contables</p> <p><u>Personalidad:</u> Aptitud de criterio, responsable, persistente constructivo, buen trato, innovador y capacidad de negociación.</p>

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD

Objetivo del Puesto

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

Funciones

1. Autoriza todas las erogaciones cumpliendo las normas y políticas aplicables.
2. Recibe, revisa y autoriza las solicitudes de pago para el ejercicio del presupuesto de las diversas áreas usuarias.
3. Salvaguarda el patrimonio de la empresa derivado del registro de las operaciones.
4. Proyecta Estados Financieros para la toma de decisiones.
5. Realiza el pago oportuno de impuestos.
6. Elabora costos y presupuestos, apoyándose en las Gerencias de Compras, Ventas.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN
		PÁG.: DE:

POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE CONTABILIDAD

DECLARACIONES FISCALES. Toda declaración que se exponga ante las autoridades, deberá ser firmada sobre el margen superior derecho, por la persona que la elabora, así como también por el Director General, o en su ausencia el Contador General.

- Informar oportunamente al director general sobre la situación financiera en la que se encuentra la empresa con el fin de llevar un mejor control de sus operaciones.
- Llevar un registro congruente de todos los movimientos contables.
- Mantener al día a la empresa ante los organismos gubernamentales, realizar los reportes de manera clara, sencilla y oportuna para el entendimiento del usuario.
- Realizar reportes de manera clara, sencilla y oportuna para el entendimiento del usuario.

CONSERVACIÓN DE DOCUMENTOS. Todos los documentos del área de contabilidad, serán resguardados por cinco años, durante este plazo no podrán ser modificados, dañados o destruidos.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	PÁG.:	DE:

RELACIONES DEL PUESTO			
Internas			
Permanentes:	Gerente general.		
Periódicas:	Gerencias.		
Eventuales:	Personal general de la empresa.		
Externas			
Permanentes:	SHCP, SAT y Bancos.		
Periódicas:	IMSS.		
Eventuales:	Reunión con representantes por problemas fiscales.		

CONDICIONES DE TRABAJO			
Instalaciones			
Color:	Claro.		
Ventilación:			
Iluminación:	Intensa.		
Mobiliario:	Equipo de oficina indispensable.		
Riesgos			
Personales:	Alto x	Medio	Bajo
Materiales:	Alto	Medio x	Bajo
Económicos:	Alto x	Medio	Bajo

Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó
--	----------------------------------	--

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

DEPARTAMENTO DE ALMACEN

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	DE:
		PÁG.:	

Nombre del puesto	Almacenista
Área o Nivel	Almacén
Numero de Plazas	1
Clave	003
Ubicación Física	Colima #50 Col. Valle Ceylán Tlal. Edo. De Méx. C.P 54150
Ubicación administrativa	2do. Nivel
tipo de contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de operación	Interna
Puesto que reporta	gerente general
puestos subordinados	Ninguno
Perfil del puesto	<u>Requerimientos:</u> Escolaridad media superior , edad de 18 a 30 años, sexo masculino , experiencia manejo de almacén <u>Conocimientos:</u> Computación <u>Personalidad:</u> responsable, eficiente, constante y dinámico.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

Objetivo del Puesto

Es el encargado de controlar y organizar todo lo referente al almacén de manera responsable, para su buen manejo y perfeccionamiento.

Funciones

- Control de inventarios.
- Supervisar que la mercancía esta en optimas condiciones así como también que corresponda a los solicitado.
- Organización del almacén.
- Recibe y rectifica pedidos de proveedores.
- Lleva el control de la entrada y salida de la mercancía.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	PÁG.: DE:

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE ALMACÉN

REQUISITOS INDISPENSABLES. Se deberán de cumplir con los requisitos necesarios para la recepción y suministro de Materiales y/o refacciones que se venden.

CONTROL DE LAS MERCANCIAS DE ALMACEN. Se llevara un estricto control de las existencias básicas para la realización de los inventarios.

limpieza y cuidado de los materiales y herramientas existentes en el almacén.

NO SE PUEDE SACAR PRODUCTOS DEL ALMACÉN. Se vigilara y controlara las entradas y salidas de material.

LOS PRODUCTOS SE RECIBIRÁN Y VENDERÁN EN LAS CONDICIONES QUE SE ESTABLEZCAN. Se despacharan los materiales de acuerdo a prioridades y reglas establecidas

LA ENTRADA AL ALMECEN SERA RESTRINGIDA. Solo personal autorizado puede entrar al almacén en cualquier momento.

LAS MERCAMCIAS DEBERAN DE ENCONTRARSE EN EXCELENTES CONDICIONES. No se deberá de cambiar de lugar las refacciones y los materiales.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN
		PÁG.: DE:

RELACIONES DEL PUESTO

Internas

Permanentes: Gerente general.
 Periódicas: Departamento de Compras.
 Eventuales: Gerencias.

Externas

Permanentes: Logística de los Proveedores.
 Periódicas:
 Eventuales:

CONDICIONES DE TRABAJO

Instalaciones

Color: Claro
 Ventilación:
 Iluminación: Intensa
 Mobiliario: Papelería, equipo de protección personal, estantería, carritos para transportar los productos, etc.

Riesgos

Personales:	Alto	Medio	Bajo x
Materiales:	Alto x	Medio	Bajo
Económicos:	Alto	Medio x	Bajo

Roberto Carlos
 Martínez Arrazola
 Elaboró

Regino Quiroz
 Solís
 Revisó

Ignacio Martínez
 Martínez
 Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

GERENCIA DE VENTAS

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

Nombre del puesto	Gerente de ventas
Área o Nivel	Ventas
Numero de Plazas	2
Clave	003
Ubicación Física	Colima #50 Col. Valle Ceylán Tlal. Edo. De Méx. C.P. 54150
Ubicación administrativa	2do. Nivel
tipo de contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de operación	Interna
Puesto que reporta	Gerente general
puestos subordinados	No
Perfil del puesto	<p><u>Requerimientos:</u> Licenciado en administración de empresas, experiencia 1 año en puesto similar, sexo indistinto, edad de 22 años a 40 años.</p> <p><u>Conocimientos:</u> ventas, Pronósticos de ventas.</p> <p><u>Personalidad:</u> facilidad de palabra y facilidad para relacionarse, innovador, creativo, responsable, emprendedor, visionario y capacidad de negociación</p>

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:
OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA GERENCIA DE VENTAS		
<p>Objetivo del Puesto</p> <p>Elaborar el plan de ventas para definir las características con las que debe contar la estrategia del mismo.</p> <p>Funciones</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dirige el máximo esfuerzo de ventas a toda clase de clientes con el mínimo costo. 2. Prepara los pronósticos de venta. 3. Provee de información para la toma de decisiones al Gerente General. 5. Confirma que los clientes tengan conocimiento pleno de los productos que vende la empresa. 6. Desarrolla y evalúa programas de venta para la empresa. 7. Evalúa las actividades de venta, promoción de los competidores tomando la acción necesaria. 8. Establece precios de venta, descuentos por pronto pago. 9. Elabora informes para la toma de decisiones. 		
Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA: _____
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: _____ DE: _____

POLÍTICAS DE LA GERENCIA DE VENTAS

REPORTE DE VENTAS. Se hará un reporte semanal sobre las ventas realizadas durante la semana.

Dar la cuenta puntualmente del importe total de las ventas de los productos al director general.

VENTA DE PRODUCTOS DEFECTUOSOS. Cuando se realice la venta de productos que tengan alguna irregularidad se avisará al cliente sobre los defectos en los cuales incurre la mercancía.

VENTA DE PRODUCTOS DE LA COMPAÑÍA. Se establecerá por separado una lista de precios especiales para las ventas al menudeo, la cual no podrá tener precios unitarios al resto de nuestros clientes. Los precios por mayoreo se efectuarán cuando el cliente adquiera más de 10 productos de la misma línea.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN
		PÁG.: DE:

RELACIONES DEL PUESTO

Internas

Permanentes: Gerente general de la empresa.
 Periódicas: Gerencias.
 Eventuales: Personal general de la empresa.

Externas

Permanentes: Clientes.
 Periódicas:
 Eventuales: Clientes foráneos.

CONDICIONES DE TRABAJO

Instalaciones

Color: Claro
 Ventilación:
 Iluminación: Moderada
 Mobiliario: Catálogos, calculadoras, papelería, etc.

Riesgos

Personales:	Alto	Medio	Bajo x
Materiales:	Alto	Medio x	Bajo
Económicos:	Alto	Medio x	Bajo

Roberto Carlos
 Martínez Arrazola
 Elaboró

Regino Quiroz
 Solís
 Revisó

Ignacio Martínez
 Martínez
 Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó
--	----------------------------------	--

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	PÁG.:	DE:

Nombre del puesto	Compras
Área o Nivel	Departamento de compras
Numero de Plazas	1
Clave	004
Ubicación Física	Colima #50 Col. Valle Ceylán Tlal. Edo. De Méx. C.P. 54150
Ubicación administrativa	2do. Nivel
tipo de contratación	Por tiempo indeterminado
Ámbito de operación	Interna y externa
Puesto que reporta	Gerente general
puestos subordinados	No
Perfil del puesto	<u>Requerimientos:</u> Escolaridad media superior , edad de 18 a 30 años, sexo, indistinto y experiencia de 2 años <u>Conocimientos:</u> generales en el área <u>Personalidad:</u> Honesto, responsable, eficiente, constante y dinámico.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

OBJETIVO Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Objetivo del Puesto

Controlar e investigar la compra de los diversos productos que vende la empresa.

Funciones

- Realizar requisiciones internas y externas.
- Llevar un control de la cartera de proveedores.
- Seleccionar al proveedor que ofusca calidad y buenos precios.
- Hacer pedidos de los faltantes dentro de la empresa .
- Surtir los faltantes que requieran los departamentos.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN
		PÁG.: DE:

POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

NO TENER EXCESOS DE COMPRAS. Reducir compras urgentes mediante el uso de la prevención.

CONTAR CON UNA INFORMACIÓN CONFIABLE. desarrollar una base de datos de material, precios y proveedores.

TENER AL DEPARTAMENTO ACTUALIZADO. mantener actualizada la política de compras, los planes y los procedimientos.

CONTAR CON UN RESPALDO DE INFORMACIÓN. Conservar la información administrar los archivos históricos de adquisiciones.

FOMENTAR LA PREVENCIÓN Y PLANEACIÓN. Prever las necesidades de adquisiciones en todas las áreas.

LIBERTAD DE ELEGIR. autoridad para realizar las compras con el proveedor que considere ofrezca el mejor servicio y el mejor precio.

HACER CUMPLIR LAS REGLAS Y REQUISITOS ESTABLECIDOS EN LOS CONTRATOS DE COMPRAS. Autoridad para no recibir pedidos y compras a proveedores cuando dichos pedidos o compras no cumplan con las especificaciones del encargo.

VIGILAR LAS COMPRAS HECHAS PARA LA EMPRESA. Autoridad para pedir requisiciones de compra a cualquier área de la empresa antes de realizar alguna compra.

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:	
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN	
		PÁG.:	DE:

RELACIONES DEL PUESTO			
Internas			
Permanentes:	Gerente general.		
Periódicas:	Departamento de Almacén.		
Eventuales:	Gerencias.		
Externas			
Permanentes:	Proveedores.		
Periódicas:	Exposiciones para contactar nuevos compradores.		
Eventuales:			

CONDICIONES DE TRABAJO			
Instalaciones			
Color:	Claro.		
Ventilación:			
Iluminación:	moderada		
Mobiliario:	Equipo de transporte, papelería, radios de comunicación		
Riesgos			
Personales:	Alto	Medio	Bajo x
Materiales:	Alto	Medio x	Bajo
Económicos:	Alto	Medio x	Bajo

Roberto Carlos Martínez Arrazola Elaboró	Regino Quiroz Solís Revisó	Ignacio Martínez Martínez Autorizó
--	----------------------------------	--

	TRACTO - ACCESORIOS "EL ZORRO"	FECHA:
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN GENERAL	ACTUALIZACIÓN PÁG.: DE:

DIRECTORIO

NOMBRE	CARGO
Mejía Solís Rene	Gerencia de Recursos Humanos
Flores Rodríguez Jaime	Gerencia de Contabilidad
Ibarra Medina Marisol	Departamento de Compras
Martínez Arrazola Jesus Arturo	Departamento de Almacén
Martínez Arrazola Roberto Carlos	Gerencia de Ventas
Martínez Martínez Ignacio	Gerencia General

Roberto Carlos
Martínez Arrazola
Elaboró

Regino Quiroz
Solís
Revisó

Ignacio Martínez
Martínez
Autorizó

CONCLUSIÓN

El objetivo de este proyecto se cumplió, se realizó el Manual de Organización General de la empresa Tracto -Accesorios “El Zorro” documento que servirá de base para:

Conocer la estructura Organizacional, facilitar el proceso de inducción, Conocer las funciones y políticas de cada área, Ahorrar tiempo y esfuerzo, entre otros.

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

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

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

Una de las observaciones que realizó el Gerente general, Fue que le gustaría que se realizará un Manual de procedimientos para cada área de la Organización, el cual Esperamos desarrollar más adelante.

De tal manera que el contar con herramientas como los Manuales Administrativos, es una necesidad esencial e imprescindible en toda empresa para poder permitirle seguir desarrollándose en el medio en el cual se desenvuelve. Siempre y cuando exista una disposición por parte de la empresa para realizarlo y difundirlo a toda la empresa.

Las Micro y Pequeñas empresas tienen una gran oportunidad al estructurarse y regularizar su situación informal, lo anterior sólo es posible si los micro y pequeños empresarios estructuran sus organizaciones a base de manuales administrativos, apoyados en un principio por instituciones educativas de administración, contribuyendo al desarrollo de futuros profesionistas, que ocupen el día de mañana los puestos directivos de esa misma organización.

Al llegar al final de este trabajo, me pude dar cuenta que realmente no es sencillo proponer cambios y mucho menos llevarlos a la práctica, en cualquier estructura ya organizada o sémi-organizada, ya que al tener estas organizaciones algún tiempo funcionando de tal manera, es muy difícil que las personas cambien su manera de trabajar o el ritmo al que están acostumbrados, pero sin embargo, considero importante que aunque existan este tipo de problemas, y que siempre van a existir, es en donde entra el liderazgo o la persuasión que deba tener el Lic. en

Administración, ya que es éste quien tiene que convencer de cualquier manera posible a las personas involucradas en esta situación, para que se pueda dar el Cambio de manera organizada, y sobre todo, hacerlas parte de la empresa u organización, hacerles ver que los cambios o la nueva forma de trabajar es para su propio beneficio.

BIBLIOGRAFÍA

Chiavenato Adalberto.(2000)."Introducción a la Teoría General de la Administración"5ª edición, México, 1042.P

Fernández Arena José Antonio.(2002). "El Proceso Administrativo",11ª edición, México, 247.P

Fuente Ibarra Ricardo. (1989)."Manual General de Políticas", México, Ediciones contables y administrativas, 331.P

Harold Konntz.(1982),"Curso de Administración Moderna",6ª edición,México,McGraw-hill,276.P

Hernández Rodríguez Sergio.(1992),"Fundamentos de Administración"México, Mcraw-hill, 410.P

Gary Dessler.(1979),"Organización y Administración" ,México, Prentice-hall hispanoamericana, 445.P

George R. Ferry.(1984)."Principios de Administración"México, Continental, 669.P

Ibarra Colado Eduardo, Luis Montaña Hirose.(1991),"Ensayos Críticos Para el Estudio de las Organizaciones en México",México,Miguel Ángel Porrúa, 19.P

Kennenth J. Albert.(1983)."Manual del Administrador de Empresas" México ,McGraw-hill, ,388.P

Munch Galindo, García Martínez.(1997)."Fundamentos de Administración",México, Trillas, 232.P

Reyes Ponce Agustín.(2003)."Administración Moderna",14ªMéxico, Llimusa, 477.P

Reyes Ponce Agustín.(1975)."Administración de Empresas", México, limusa, 163.P

Robert E. Quinn, Sue R.Faerman.(1990),"Maestría en la Gestión de Organizaciones" ,España,Díaz de santos, 405.P

Rodríguez Valencia Joaquín. (2002)."Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos" ,3ª edición,México, ECAFSA,163.P

Warren B. Brown, Dennis J. Moberg. (1883),"Teoría de la Organización y la Administración" ,México,Limusa,697.P