



# **UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO**

---

---

## **FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN**

**ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS  
PARA UNA MICRO EMPRESA QUE TRANSFORMA PRODUCTOS DE HIERRO.**

**TESIS**  
**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**  
**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:**  
**ADRIAN VERGARA HERNÁNDEZ**

**ASESOR:**  
**L.A. JOSE SANTANA RIVERA.**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**

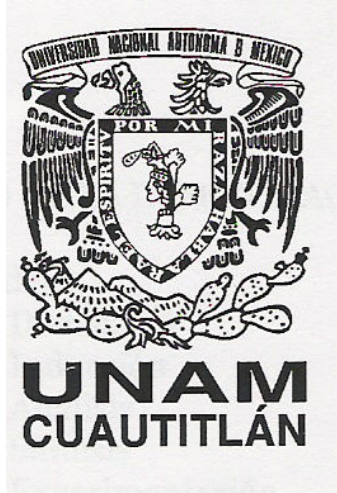


**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**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.



# *AGRADECIMIENTOS*

## **A DIOS.**

Por darme la oportunidad de vivir y estar conmigo en todos estos años, Por guiarme por el camino correcto, por ayudarme a pasar todo obstáculo y por siempre inspirarme en los días de desesperación y sobre todo por haberme brindado el don de la vida.

No lo hubiera podido lograr sin tu ayuda señor, tu siempre estuviste junto a mí, y por eso. Gracias.

## **A MIS PADRES.**

Por el apoyo inmenso que me han brindado, por el amor que me dan y por su apoyo incondicional no podría estar cumpliendo un sueño más.

A mi Mama Catalina Hernández Delanda

Por haberme dado todo y por enseñar a luchar por lo que se quiere.

Gracias por guiar mi camino y estar siempre junto a mí en los momentos difíciles.

Mi triunfo es tuyo.

A mi papa Ciro Vergara Vargas.

Gracias por enseñarme a trabajar y por brindarme tu apoyo.

Gracias por guiar mi vida con energía, esto es lo que ha hecho de mí lo que soy: un profesionalista.

## **A MIS HERMANOS.**

Por el gran apoyo que siempre tuvieron conmigo y sobre todo que nunca me han dejado solo siempre están a mi lado cuando los necesito por eso y muchas cosas mas, gracias hermanitos.

Gracias por su ejemplo, por los bellos momentos que hemos pasado, en familia.

## **A Mi Jurado.**

L.A. Ignacio Rivera Cruz

L.A. Angélica Hernández Araiza

L.A. José Santana Rivera

M.A. Delia Cuevas Salgado

L.M. Ernesto Herrera Molina

Gracias por los consejos que me brindaron al revisar mi trabajo y sobretodo les agradezco por su valioso tiempo ya que le tuvieron que dedicar un espacio a mi tesis.



# *RECONOCIMIENTOS*



## **A LA UNAM.**

Por darme la oportunidad de pertenecer a esta institución y por darme la dicha de ser UNIVERSITARIO y poder cumplir uno de mis sueños, de tener una licenciatura

## **A LA FESC.**

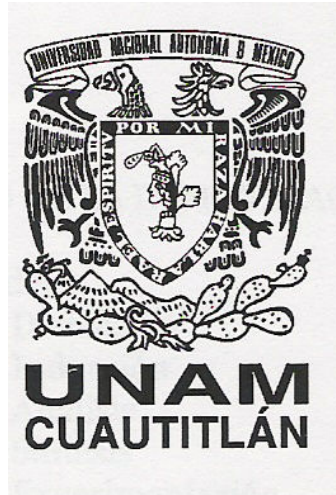
Por dejarme utilizar sus instalaciones para poder llegar a ser un licenciado pero sobre todo por acogerme en sus brazos durante cuatro hermosos años en esta grandiosa institución. GRACIAS.

## **A MIS PROFESORES.**

Gracias a cada uno de los profesores que me brindó sus conocimientos para que yo pudiera terminar satisfactoriamente mis estudios, gracias también por todo el apoyo que recibí de ellos, sus conocimientos, apoyo, trabajo, esfuerzo y amistad, este logro no habría sido posible sin su ayuda.

## **A MI ASESOR:**

Gracias al Lic. José Santana por todo el apoyo brindado para la realización de este trabajo, gracias también por los consejos y por la oportunidad de poder hacer este trabajo con su asesoría.



# *DEDICATORIAS*

## **A MARLENNE:**

Gracias AMOR por apoyarme en las buenas y en las malas, por brindarme tu comprensión, tiempo y cariño en todo este tiempo.

Gracias por estar junto a mi en este proyectó tan importante para mi, pero sobretodo gracias por motivarme a continuar adelante.

Gracias por darme tu amor y comprensión y por inspirarme a seguir adelante con mis sueños.

## **A MIS AMIGOS:**

A todas esas personas que siempre me apoyaron y me dieron ánimos para seguir adelante.

A todos mis amigos de la facultad, Lety, Viri, Mary Chuy, Alma, Efraín, Cristian que me brindaron una palabra de consuelo cuando lo necesite y de ánimo.

No puedo olvidar a todos los que me apoyan, Magy, Marisela, Marisol, bueno a todos, por apoyarme y ayudarme cuando lo necesite, Gracias.

## ÍNDICE

Objetivo General.....	iv
Objetivos Particulares.....	iv
Planteamiento del problema.....	v
Hipótesis.....	vi
Justificación.....	vii
Introducción.....	1
Capitulo 1 La Administración.....	3
1.1 El origen de la Administración.....	4
1.2 Concepto de Administración.....	6
1.3 Elementos del concepto.....	8
1.4 Características de la administración.....	9
1.5 Importancia de la Administración.....	11
1.6 El Proceso administrativo.....	13
1.7 Diversos Criterios del Proceso Administrativo.....	19
Capitulo 2 La Empresa.....	20
2.1 Antecedentes.....	21
2.2 Concepto.....	21

2.3 Clasificación.....	23
2.3.1 Actividad o giro.....	23
2.3.2 Origen del Capital.....	26
2.3.3 Magnitud de la Empresa.....	27
2.3.4 Otros Criterios.....	29
2.4 Propósito o valores institucionales de la empresa.....	30
2.5 Recursos.....	32
2.6 Áreas de actividad (funciones básicas de la empresa).....	33
Capitulo 3 Los manuales administrativos.....	40
3.1 Antecedentes.....	41
3.2 Definición de manual.....	42
3.3 Objetivos de los manuales.....	43
3.4 Los manuales administrativos en las organizaciones pequeñas y medianas.....	44
3.5 Clasificación de los manuales.....	46
3.6 Planeación y elaboración de manuales.....	52
3.7 El proceso de elaboración.....	58
3.8 El manual de organización.....	65
3.9 El manual de procedimientos.....	74
3.10 El manual de políticas.....	87

Capitulo 4 Elaboración y aplicación de los Manuales Administrativos.....	<b>97</b>
4.1 Manual de Organización.....	<b>98</b>
4.2 Manual de Procedimientos.....	<b>111</b>
4.3 Manual de Políticas.....	<b>152</b>
Conclusiones.....	<b>162</b>
Bibliografía.....	<b>164</b>



## **OBJETIVO GENERAL.**

Elaborar manuales administrativos para una micro empresa que permita su desarrollo y crecimiento y así mismo tener un mejor manejo de los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

Desarrollar el Manual de Organización para dar a conocer como esta estructurada la empresa y que tipo de funciones se tienen que llevar acabo.

Desarrollar el Manual de Procedimientos para conocer como se deben de hacer las actividades relacionadas a la empresa.

Desarrollar el Manual de Políticas para dar a conocer las políticas que regirán dentro de la empresa.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.**

La empresa “Herrería el Güero” hasta el momento no cuenta con una administración formal ya que su propietario lleva el control de todo, solo tiene por escrito las anotaciones sobre las medidas del trabajo y la forma que se hace; para pedir el material lo va haciendo conforme se acuerda y por lo mismo se realizan varias llamadas para lograrlo. Y en ocasiones se han tenido problemas porque como no se lleva un control por medio de notas o facturas, algunos clientes no pagan los trabajos cuando ya están terminados y no se hace nada al respecto.

¿Si se elaboran los manuales administrativos para dar forma a una microempresa dedicada a la transformación del acero se logrará incrementar su desarrollo?

## **HIPOTESIS.**

La aplicación de los manuales administrativos nos beneficiaran para tener mejor control con los recursos humanos, materiales, económicos, y logrando un desarrollo dentro de la empresa.

## **JUSTIFICACION.**

La justificación del trabajo es porque el la “Herrería el Güero” no cuenta con una administración formal y ha tenido problemas con el material, con los clientes y con su personal, es por esto que se desea elaborar los manuales administrativos para darle la formalidad que necesita y a su vez poder organizar de mejor forma las actividades y lograr con esto un crecimiento y desarrollo.

Las micro empresas se enfrentan a una problemática formada por diversos elementos como son la limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección. Escasa cultura tecnológica, constante aumento de los precios de materias primas, mala calidad de los materiales y muchos mas, por eso es necesario realizar los manuales administrativos, para tener una buena administración y así alcanzar su crecimiento.

## INTRODUCCIÓN.

Para comprender mejor este trabajo tenemos que entender la importancia de la administración y no es nada mas de nuestro tiempo, la administración esta desde la época primitiva y poco a poco se han creado corrientes para poder comprenderla mejor y gracias a esto es que la conocemos como es en nuestro tiempo.

Pero eso no es todo, sin una buena administración no existieran empresas como Grupo Modelo, Bimbo, etc. y todo nació de una pequeña idea que fue creciendo poco a poco, es por eso la inquietud de implementar los manuales administrativos en una micro empresa, hay que empezar desde los cimientos para poder construir un edificio y es por esa razón que quiero empezar con una microempresa y posteriormente llegar aplicar estos conocimientos en una gran empresa.

No se puede hablar de los manuales sin antes dar el concepto de administración, es por eso que en el primer capítulo se refiere a la administración y el proceso administrativo, ya que es nuestra herramienta para poder llegar a los objetivos planeados.

En el capítulo 2 se trata el tema de Empresa, viendo brevemente los antecedentes, su concepto y su clasificación para poder saber en donde se encuentra ubicada la microempresa.

Posteriormente con estos antecedentes ya podemos hablar sobre los manuales administrativos y primero hay que ver la definición de manual, los objetivos, la clasificación y el proceso de elaboración de un manual y así poder hablar en específico de los manuales de organización, procedimientos y de políticas.

Por último en el capítulo 4 se trata de la aplicación de los manuales administrativos a una microempresa, esperando que este trabajo les pueda ser de gran utilidad a los propietarios de esta microempresa y sean aplicados para el mejoramiento de la misma.

Desde los tiempos primitivos se empezó a utilizar la administración y poco a poco se fue desarrollando hasta nuestros tiempos y sin embargo todavía hay personas que no la utilizan al 100% por sus escasos conocimientos en administración, aunque sin saberlo esta utilizándola. Es por eso que considero necesario aplicar los manuales administrativos en una microempresa para que pueda desempeñar mejor las actividades que se realizan.

Si con una administración deficiente se ha trabajado considerablemente y se ha podido obtener ganancias, considero que si se aplica la administración eficientemente, mejorarían los procesos de producción, y así podrían elevarse más las ventas y sobre todo poder ofrecer un mejor servicio a cada uno de los clientes.

# Capitulo 1

## La Administración

## **1.1 El Origen De La Administración.**

El concepto de administración esta vinculado al trabajo. ¿Por Qué trabaja el hombre? Porque el trabajo hace posible su vida sobre la tierra. En ella vive y consume, y para ello tiene que desarrollar su capacidad física y mental.

Es el trabajo lo que ha obligado al hombre a desarrollar alguna forma de administración, la cual surge de las relaciones laborales.

En épocas muy remotas, cuando el hombre estaba organizado en tribus, las tareas principales eran la caza, la pesca y la recolección. Esto ya exigía alguna forma de división del trabajo y las decisiones estaban a cargo del jefe de la tribu o de los jefes de la familia.

En el momento en que el hombre dejó de ser nómada y desarrollo la agricultura, comenzó su vida sedentaria. Hubo asentamientos de poblaciones y se inicio un crecimiento demográfico sostenido.

La agricultura señalo también el comienzo de una forma de organización política cuya consecuencia fue el Estado. Origino la necesidad de coordinar, mejorar hombres y recursos, tanto en la producción como en la administración del Estado.

La civilización grecolatina incorporo el esclavismo. El problema de la administración se resume en la necesidad de supervisión y de control. El esclavismo evoluciono como un régimen de servidumbre, originando un sistema social cerrado o de castas:



el feudalismo. Este sistema enfatizó el control de la producción y originó la organización de un sistema de protección de los siervos.

Con el desarrollo del comercio, la familia fue dejando de ser una unidad de producción y el trabajo por encargo, dejó de ser el sistema predominante ya que el mercader dominaba y controlaba la producción.

La Revolución Industrial fue el resultado de la expansión del comercio mundial y de la acumulación de capitales en los periodos anteriores a la misma. La revolución consistió en la transformación del taller artesanal en el sistema de fábrica, centralizado en ella la producción organizada por el empresario, aplicando medios mecánicos y la total división del trabajo, con miras a la fabricación en grandes cantidades de artículos en serie, rompiéndose el equilibrio social existente. El propietario fue el dueño de los medios de producción y el trabajador vendió su fuerza de trabajo. Esta etapa es tristemente recordada por la inhumana explotación del hombre por el hombre, la administración autoritaria y las grandes injusticias sociales.

La complejidad de estas nuevas relaciones sociales y del sistema industrial, generaron la necesidad de la aparición de especialistas en administración de la producción.

El mismo avance tecnológico como el del sistema industrial obligaron a iniciar el desarrollo de la administración tal como hoy lo conocemos.

## **1.2. Concepto de Administración**

### Definición Etimológica

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minús.", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación.

Si pues "magíster" (magistrado), indica una función de preeminencia o autoridad -el que ordena o dirige a otros en una función-, "minister" expresa precisamente lo contrario: subordinación u obediencia; el que realiza una función bajo el mando de otro; el que presta un servicio a otro.

La etimología nos da pues de la Administración, 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.

### **Diferentes conceptos de administración**

A continuación se presentan algunos conceptos de administración dados por los principales autores en administración:

V. Clushkov: "Es un dispositivo que organiza y realiza la transformación ordenada de la información, recibe la información del objeto de dirección, la procesa y la transmite bajo la forma necesaria para la gestión, realizando este proceso continuamente".

Guzmán Valdivia Isaac: "Es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados".

E. F. L. Brech: "Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J. D. Mooney: "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana". Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: "la técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado".

Peterson and Plowman: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell: consideran la Administración como: "la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

George R. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Henry Fayol (considerado por muchos como el verdadero padre de la moderna Administración), dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

José A. Fernández Arena. "Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado."<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana, México 1991, Pág. 111

Munch Galindo Lourdes. “El esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.”<sup>2</sup>

Para poder entenderlo mejor podemos decir que Administrar es: **la ciencia encargada de coordinar los recursos humanos, técnicos y financieros, para poder llegar a los objetivos planeados en el menor tiempo posible.**

### **1.3 Elementos Del Concepto.**

Si se analiza detenidamente las anteriores definiciones, se puede observar que el concepto de administración esta integrado por los siguientes elementos:

1. Objetivo. Es decir, que la administración siempre esta enfocada a lograr fines o resultados.
2. Eficacia. Consiste en lograr los objetivos satisfaciendo los requerimientos del producto o servicio en términos de cantidad y tiempo.
3. Eficiencia. Se refiere a “Hacer las cosas bien”. Es lograr los objetivos garantizando los recursos disponibles al mínimo costo y con la máxima calidad.
4. Grupo social. Para que la administración exista, es necesario que se de siempre dentro de un grupo social.
5. Coordinación de recursos. Para administrar, se requiere combinar, sistematizar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común.

---

<sup>2</sup> Munch Galindo , Lourdes, Fundamentos de Administración, Trillas, segunda Edición, Decimoquinta reimpresión, México 2004 Pág. 25

6. Productividad. Es la relación entre la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado bien o servicio. Es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

#### **1.4. Características de la Administración.**

Su Universalidad. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social, porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios. La Administración se da por lo mismo en el Estado, en el ejército, en la empresa, en una sociedad religiosa, etc. Y los elementos esenciales en todas esas clases de Administración serán los mismos, aunque lógicamente existan variantes accidentales.<sup>3</sup>

Valor instrumental. Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante esta se busca obtener determinados resultados.

Unidad Temporal. Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.

---

<sup>3</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas. Teoría y práctica primera parte, Limusa Noriega Editores, México 2004. Pág. 27

Amplitud de ejercicio. Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Su especificidad. Aunque la Administración va siempre acompañada de otros fenómenos de índole distinta (v.gr.: en la empresa funciones económicas, contables, productivas, mecánicas, jurídicas, etc.), el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser, v.gr.: un magnífico ingeniero de producción (como técnico en esta especialidad) y un pésimo administrador.<sup>4</sup>

Interdisciplinariedad. La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad. Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican.

Su unidad jerárquica. Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social, participan, en distintos grados y modalidades, de la misma Administración. Así, v.gr.: en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General, hasta el último mayordomo.

---

<sup>4</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y práctica primera parte, Limusa Noriega Editores, México 2004. Pág. 28

## **1.5. Importancia de la Administración.**

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública. Pero el fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado.

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce nos enumera la importancia de la administración como:

La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.

El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y practica primera parte, Limusa Noriega Editores, México 2004. Pág. 28

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica.

Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económica social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.

En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Podemos concluir la importancia de la administración, con los hechos que la demuestran objetivamente:

La administración se aplica a todo tipo de empresa.



El éxito de un organismo depende directa e inmediatamente de su buena administración.

Una adecuada administración eleva la productividad

La eficiente técnica administrativa promueve y orienta el desarrollo.

En los organismos grandes de la administración es indiscutible y esencial.

En la pequeña y mediana empresa la única posibilidad de competir, es aplicando la administración.

### **1.6. Proceso Administrativo.**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.<sup>6</sup>

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, misma que se interrelacionan y forma un proceso integral.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Munch Galindo , Lourdes, Fundamentos de Administración, Trillas, segunda Edición, Decimoquinta reimpresión, México 2004 Pág. 29

<sup>7</sup> Munch Galindo , Lourdes, Fundamentos de Administración, Trillas, segunda Edición, Decimoquinta reimpresión, México 2004 Pág. 29

## **Fases Del Proceso Administrativo**

### **Mecánica:**

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo

### **Dinámica:**

Es aquella donde totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones operaciones en toda su variedad pero coordinada complejidad.

Los elementos de la mecánica administrativa son: Previsión, Planeación y Organización.

**Previsión.** Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuales serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.<sup>8</sup>

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

- 1.- Objetivos: a esta etapa corresponde fijar los fines.
- 2.- Investigaciones: se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.

---

<sup>8</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y practica primera parte, Limusa Noriega Editores, México 2004. Pág. 61

3.- Cursos alternativos: trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen.

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

Comprende por lo mismo tres etapas:

Políticas: Principios para orientar la acción.

Procedimientos: Secuencia de operaciones o métodos.

Programas: Fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “presupuestos”, que son programas en que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “pronósticos”.

### **Organización.**

Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.<sup>9</sup>

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

---

<sup>9</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y practica primera parte, Limusa Noriega Editores, México 2004. Pág. 62

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

Los elementos de la dinámica administrativa son: Integración, Dirección y Control.

**Integración.** Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.<sup>10</sup>

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contempla Koontz y O'Donnell bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

1. Selección: técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
2. Introducción: la mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.

---

<sup>10</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y práctica primera parte, Limusa Noriega Editores, México 2004. Pág. 62

3. Desarrollo: todo evento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

**Dirección.** Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados.<sup>11</sup>

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

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

**Control.** Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y practica primera parte, Limusa Noriega Editores, México 2004. Pág. 63

<sup>12</sup> Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, Teoría y practica primera parte, Limusa Noriega Editores, México 2004. Pág. 63

Comprende por lo mismo tres etapas:

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

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece esta ser más clara entre:

Previsión y planeación: Están mas ligadas con “lo que ha de hacerse”.

Organización e integración: Se refiere más al “como va a hacerse”.

Dirección y control: Se refiere a “ver que se haga y cómo se hizo”.

### **1.7. Diversos Criterios del Proceso Administrativo.**

Es importante conocer que existen diversas opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo aunque, de hecho, para todos los autores los elementos esenciales sean los mismos.

---

A continuación muestro los criterios de los tratadistas más brillantes acerca de las etapas que ellos consideran dentro del proceso administrativo.

Autor	Año	Etapas			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando, coordinación	Control
Harry Arthur Hopf	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lindall Urwick	1943	Previsión .Planeación	Organización	Comando, coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización, obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización	Dirección	Control
Koontz y O'Donnell	1955	Planeación	Organización, integración	Motivación	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Motivación, coordinación	Control
Louis A. Allen	1958	Planeación	Organización	dirección	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización	Dirección, ejecución	Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión .Planeación	Organización, integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización, integración	Dirección, ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación	Dirección	Control
R. Alec Mackenzic	1969	Planeación		Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
Sisk y Sverdlik	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Leonard Kazmier	1974	Planeación	Organización	Dirección	Control
Robert F. Buchele	1976	Planeación	Organización Staffing	Liderazgo	Control
Burt K. Scanlan	1978	Planeación, toma de decisiones	Organización	Dirección	Control
Eckles Carmichael y Sarchet	1978	Planeación	Organización	Coordinación	Control

Fuente: Munch Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, Trillas, México 2001 Pág. 37

# Capítulo 2

## La Empresa



## **2.1. Antecedentes**

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

En la actualidad, las funciones de la empresa ya no se limitan a las mencionadas antes. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida 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 avance económico del medio social en el que 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 divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.<sup>1</sup>

## **2.2 Concepto.**

Empresa es un término nada fácil de definir, ya que a este concepto se le dan diversos enfoques, en su más simple acepción significa la acción de emprender una cosa con un riesgo implícito.

Es necesario conocer algunas de las definiciones más trascendentes de empresa.

---

<sup>1</sup> Munch Galindo , Lourdes, Fundamentos de Administración, Trillas, segunda Edición, Decimoquinta reimpresión, México 2004 Pág. 41

Anthony Jay. Instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva), para mantener y aumentar la riqueza de los accionistas y proporcionarles seguridad y prosperidad a los empleados.

Diccionario de la Real Academia Española. La entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, con fines lucrativos y la consiguiente responsabilidad.

Isaac Guzmán Valdivia. 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 que la propia empresa actúa.

José Antonio Fernández Arena. 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 sus objetivos.<sup>2</sup>

Petersen y Plowman. Actividad en la cual varias personas cambian algo de valor, bien se trate de mercancías o de servicios, para obtener una ganancia o utilidad mutuas.

Lourdes Munch Galindo y José García Martínez. Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se produce bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, Editorial Diana, México 1991 Pág. 85

## **2.3. Clasificación.**

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador. Resulta pues imprescindible analizar las diferentes clases de empresas existentes en nuestro medio.

A continuación se presentan algunos de los criterios de clasificación de la empresa más difundidos:

### **2.3.1. Actividad o giro**

De acuerdo a la Secretaría de Economía (antes SECOFI), la función o giro de una empresa se puede clasificar en 3 grupos, que son las empresas de Giro Industrial, las de Giro Comercial y las de Servicios. Algunos autores toman en cuenta una cuarta categoría: las empresas de Giro Agrícola.

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

**1. 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:

---

<sup>3</sup> Munch Galindo , Lourdes, Fundamentos de Administración, Trillas, segunda Edición, Decimoquinta reimpresión, México 2004 Pág. 42

**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 e vestir, aparatos y accesorios eléctricos.

Empresas que producen bienes de producción. Estas empresas satisfacen preferentemente 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.

**Agropecuarias:** Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

**2. Comerciales.-** Son intermediarias entre productor y consumidor, su función principal es la compra-venta de productos terminados y pueden clasificarse en:

A) Mayoristas.- cuando efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas) que a su vez distribuyen el producto al consumidor.

B) Minoristas o detallistas.- Las que venden el producto al menudeo o en pequeñas cantidades al consumidor.

C) Comisionistas.- Se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia o comisión.

**3. 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:

A) Transporte

B) Turismo

C) Instituciones financieras

D) Servicios públicos

- Comunicaciones
- Energía
- Agua

#### E) Servicios privados varios

- Asesoría
- Diversos servicios contables, jurídicos y administrativos
- Promoción y ventas
- Agencias de publicidad

#### F) Educación

#### G) Salubridad (hospitales)

#### H) Finanzas

### 2.3.2. Origen del capital

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

**Publicas.**- 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.

### **2.3.3. Magnitud de la empresa**

Uno de los criterios más 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, pero solo analizaremos los más usuales:

- 1) **Financiero.**- El tamaño de la empresa se determina con base al monto de su capital; no se mencionan cantidades porque cambian continuamente de acuerdo con la situación económica del país.
  
- 2) **Personal ocupado.**- Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la 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.

3) 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 la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea que su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada; pero si es así, generalmente la maquinaria es obsoleta y requiere de mucha mano de obra.

4) 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.

5) 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.

Debe mencionarse que aunque los criterios anteriores son auxiliares para determinar la magnitud de la empresa, ninguno es totalmente correcto, pues no son aplicables a cada situación específica, ya que las condiciones de la empresa son muy cambiantes. Por otra parte, pueden servir como orientación al determinar el tamaño de la empresa.



#### **2.3.4. Otros criterios**

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

Ejemplos:

Criterio económico.- Según Diego López Rosado, economista mexicano, se puedan clasificar en las que se mencionan a continuación;

Nuevas.- Se dedican a la manufactura o 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.

#### **2.4. Propósito o valores institucionales de la empresa.**

De la misma manera que la administración cuenta con una serie de valores que fundamenta su existencia, la empresa, al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores deseables que les permita satisfacer las necesidades del medio en el que actúa y operar con ética.

Existe un refrán comprobado en el mundo de los negocios “proceder bien resulta a la larga buen negocio”. Esto es cierto, pues la ética evita múltiples problemas con la empresa.

Toda empresa progresista debe perseguir valores institucionales, ya que al conseguirlos incide directamente en el progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

Económicos.- Tendente a lograr beneficios monetarios.

1. Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuir los dividendos justos sobre la inversión realizada.
2. Cubrir el pago a los acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

Sociales.- Aquellos que contribuyen al bienestar de la comunidad:

1. Satisfacer las necesidades de los consumidores con bienes o servicios de calidad, en las mejores condiciones de venta.
2. Incrementar el bienestar socioeconómico de una región al consumir materias primas y servicios y al crear fuentes de trabajo.
3. Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias.
4. Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental
5. Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

Técnicos.- Dirigidos a la optimización de la tecnología:

1. Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
2. Propiciar la investigación y el mejoramiento de las técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

## 2.5. Recursos.

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de elementos o recursos que, conjugados armónicamente, contribuya al funcionamiento adecuado. Pueden ser:

**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., Formulas, patentes, etcétera

**Recursos humanos:** Son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social; de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos.

1. Obreros
2. Oficinistas
3. Técnicos
4. Ejecutivos
5. Directores

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

1. Dinero en efectivo
2. Aportaciones de los socios (acciones)
3. Utilidades
4. Prestamos de acreedores y proveedores
5. Créditos Bancarios
6. Emisión de valores

Es así como podemos definir y derivar la empresa. Según su clasificación y tipo de criterio que se tome (Aníbal Santos Hernández)

## **2.6. Áreas de Actividad (Funciones Básicas 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. A

continuación se analizarán estas áreas con el fin de introducir al estudiante en el conocimiento de estas áreas.

Por otra parte, es necesario conceptualizar a la empresa como un sistema que comprende las cuatro funciones, ya que darle mayor importancia a cualquiera de estas, podría ocasionar que la empresa se convirtiera en una serie de secciones heterogéneas sin ningún propósito u objetivo consolidado.

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.**- Tradicionalmente considerado como uno de los departamentos más importantes, 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

**Mercadotecnia.-** Es una función trascendental 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
3. precio
4. Distribución y logística
5. Ventas
6. Comunicación:
  - Promoción y ventas
  - Publicidad
  - Relaciones públicas

**Finanzas.-** De vital importancia es esta función, ya que 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 de 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 accedentes

## 7. Planeación de recursos humanos

- Inventario de recursos humanos

- Rotación

- Auditoria de personal

# Capitulo 3

## Los Manuales Administrativos

### 3.1. Antecedentes.

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrollo 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, memorándums, instrucciones internas, etc.). La falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra genero la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras practicas del organismo para el que esta trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

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

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas y aplicándolos a diversas funciones operacionales.

### **3.2. Definición de Manual.**

Precisamente porque en México los manuales son relativamente, todavía existe confusión sobre lo que es un manual administrativo, para lo que puede servir, como se elaboran, como usarlos, etc.

A continuación se muestran algunas definiciones sobre lo que es un manual.

Duhalt Graus Miguel A. lo define como: “Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo”.

Terry G.R.: “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”.

Continolo G. Lo define como: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo”.

Rodríguez Valencia Joaquín lo define como: “Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad”.<sup>1</sup>

### **3.3 Objetivos de los Manuales.**

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- \* Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- \* Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- \* Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- \* Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- \* Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar Y Usar Manuales Administrativos, Ecafsa, tercera Edición, México 2002. Pág. 57

### **3.4 Los Manuales Administrativos en las Organizaciones Pequeñas y Medianas.**

No esta por demás intentar el analizar cuales son las posibilidades de empleo de los manuales administrativos en las pequeñas y medianas organizaciones.

En la practica se ha podido constatar de que la mayoría de los organismos nacionales (públicos y privados) no sienten la necesidad de establecer por escrito la coordinación y sucesión de las operaciones que componen el trabajo, tanto mas si pensamos que esta es la única manera de conseguir una norma, que es un requisito de una adecuada y eficiente organización.

Actualmente vivimos en una época que nos lleva hacia una concentración cada vez mayor de capitales en las grandes organizaciones y que es en estos donde se dan las más grandes contradicciones organizacionales; pero también es cierto que la mayor parte del volumen de producción nacional, esta todavía generado por las pequeñas y medianas empresas. Es por ello inconcebible que una gran cantidad de estos organismos se desarrollen fuera de todo control escrito.

Tal afirmación podrá parecer algo excesiva si esta encuadrada en un ámbito macro administrativo. No obstante la gran cantidad de riqueza que cada año se disipa inútilmente en las organizaciones menores por robos, fraudes, negligencia del personal, falta de una estructura organizacional, falta de controles, por insuficiencia directa.

---

<sup>2</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar Y Usar Manuales Administrativos, Ecafsa, tercera Edición, México 2002. Pág. 59



Por ultimo donde existe un organismo, es necesario una fijación de objetivos, un diseño de estructura organizacional, implantación 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.

<p>POSIBILIDADES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.</li> <li>• Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas etc.</li> <li>• Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.</li> <li>• Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.</li> <li>• Son instrumentos útiles en la capacitación del personal.</li> <li>• Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.</li> <li>• Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.</li> </ul>
<p>LIMITACIONES</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.</li> <li>• El costo de producción y actualización puede ser alto.</li> <li>• Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.</li> <li>• Incluyen solo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.</li> <li>• Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.</li> </ul>

Posibilidades y limitaciones de los manuales.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar Y Usar Manuales Administrativos, Ecafsa, tercera Edición, México 2002. Pág. 61

### 3.5 Clasificación de los Manuales.<sup>4</sup>

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que ha de lograr?

En ciertos casos, solo sirve a un objetivo, y en otros, se logran varios objetivos en la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Existen diferentes clases de manuales, por su contenido y por función específica.

A continuación se presentan en manera resumida las características de cada uno de los manuales.

#### **Por su contenido.**

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales:

- **Manual de Historia.** Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual. Esto le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición y

---

<sup>4</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar Y Usar Manuales Administrativos, Ecafsa, tercera Edición, México 2002. Pág. 62-67

filosofía del organismo. Bien elaborado y aplicado contribuye a una mejor comprensión, y motiva al personal a sentir que pertenece y forma parte de la organización.

- **Manual de organización.** Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.
- **Manual de políticas.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

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

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

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

- **Manual de procedimientos.** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del

organismo. Este manual es una guía de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.

- **Manual de contenido múltiple.** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual.

### **Por función específica.**

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

- **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. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de la producción es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.
- **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.
- **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 logrados 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 cobranzas.** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
- **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 a personal y contiene aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, políticas de personal, etc.
- **Manual técnico.** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal 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 mas detallados que un manual de procedimientos.

Otra clasificación aceptada de los manuales administrativos, se refiere a las necesidades que tienen las oficinas y de acuerdo a su ámbito de aplicación pueden elaborarse manuales con una cobertura mayor o menor.

### **Por su ámbito de aplicación.**

#### **General.**

Se refiere a todo el organismo en su conjunto. Dentro de este tenemos a los manuales siguientes:

- **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 procedimiento.** Este es también resultado de la planeación, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, a fin de uniformar la forma de operar.
- **Manual general de políticas.** Se refiere a presentar por escrito los deseos y actitud de la dirección superior; para toda la empresa, estas políticas generales establecen líneas de guía, un marco dentro del cual todo el personal pueda actuar de acuerdo a condiciones generales.

## **Específico.**

Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad orgánica. Dentro de esta clasificación tenemos a los manuales siguientes:

- **Manual específico de reclutamiento y selección.** Se refiere a una parte de una área específica (personal). Y contiene la definición uniforme respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.
- **Manual específico de auditoría interna.** Consiste en agrupar lineamientos, instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en forma particular.
- **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 específico de procedimientos de tesorería.** Consiste en elaborar los procedimientos en el orden de importancia de un área específica, a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo; por ejemplo, Ingreso a caja, Pago a proveedores, etc.

### **3.6 Planeación y Elaboración de Manuales.<sup>5</sup>**

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente.

En esta parte se presentan algunas indicaciones generales para la elaboración de los manuales administrativos que simplificarán los esfuerzos al respecto.

¿De quien es la responsabilidad?

Primeramente hay que determinar donde reside la responsabilidad dentro de la organización de elaborar los manuales administrativos.

Cuando la elaboración de manuales no esta centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de toda índole: cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre si.

La solución a estos problemas puede ser de dos maneras:

La primera es crear un departamento centralizado que se encargue de la racionalización administrativa, tal unidad orgánica es conocida como las

---

<sup>5</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar Y Usar Manuales Administrativos, Ecafsa, tercera Edición, México 2002. Pág. 67-71



denominaciones siguientes: Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Servicios Administrativos, Planeación y Organización, etc. En todo caso, la situación es la que existe cuando hay una unidad administrativa situada en el mas elevado nivel jerárquico posible, que este investida de una responsabilidad directa en cuanto a la determinación de políticas de trabajo, la estructura organizacional mas idónea, la fijación de los procedimientos en el conjunto de la empresa, a la aplicación de técnicas de racionalización y simplificación del trabajo.

La segunda es, en el caso de que no exista dentro de la empresa una unidad orgánica para este tipo de trabajo por motivos presupuestales, la opción es disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos, que se encargarían de realizar este tipo de trabajo técnico.

Planeación de la elaboración de manuales.

La planeación, significa identificar por anticipado que medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

Es decir que planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en que orden, y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para llegar a dicho objetivo.

La preparación de un plan esta basada por consiguiente en dos motivos igualmente importantes.

- a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar.
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

A continuación se exponen algunos indicadores propuestos por la autora S. Diamond, y que se resumen de la siguiente manera:<sup>6</sup>

- a) Disponga del tiempo suficiente para la planeación. Si no se planea cuidadosamente el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder tiempo.
- b) Haga que otras personas revisen sus planes. La revisión no solo debe incluir a su supervisor, cuya aprobación puede ser obligatoria, sino también a las personas que participen en la elaboración de manuales.
- c) Confirme por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal. Mucha gente hace estimaciones verbales “de momento” y posteriormente se olvidan de ellas.
- d) Planee desde ahora las actualizaciones. El mejor manual necesitará revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses siguientes a su implantación.

---

<sup>6</sup> Como Preparar Manuales Administrativos, S. Diamond ed. Interamericana P.9

- e) Anticípese a los problemas. Reparar en los problemas antes que se presenten da como resultado un gran beneficio.

Programación del plan.

Ahora si estamos en la posibilidad de formular un “Programa de Trabajo”. En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción elaboración de graficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste ahora en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

Existen dos técnicas de programación que pueden ser usadas en la elaboración de manuales administrativos, las gráficas PERT y CPM, su uso puede ser por separado aunque con la combinación de ambas se obtienen mejores resultados.

Las siglas PERT significan “técnica de evaluación y revisión de programas“, las siglas CPM significan “método del camino crítico” otra técnica de programación útil para la elaboración de manuales es la gráfica de barras ó de Gantt, al igual que la gráfica PERT sirve para establecer gráficamente el proceso de elaboración de los manuales, lo que permite supervisar los avances y la aplicación de recursos; así pues, el primer paso en la elaboración de un manual administrativo, será la programación básica para este fin, es recomendable seguir los siguientes pasos:

- Dividir la elaboración del manual en etapas bien definidas y en tramos cortos de tiempo.
- Determinar la secuencia de dichas etapas.

- Estructurar en forma de flujo la secuencia.
- Estimar el tiempo necesario para cada etapa de la secuencia, así como la unidad de medida de tiempo a usar (día, mes, bimestre, etc.).
- Estimar el tiempo total para la elaboración del manual.

La elaboración de cada manual administrativo (organización, procedimientos, políticas y por función específica) es diferente, sin embargo en este capítulo intentaremos esquematizar un proceso que abarque a todos los manuales y proporcione al lector una base para elaborar manuales, ya que los mismos manuales son de características diferentes para cada organismo.

## Presupuesto

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Pero no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual. Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente.

Cualquiera que sea el sistema presupuestal, el problema principal, sobre todo si es la primera vez que se elaboran manuales, será necesario incluir todos los costos pertinentes. Para apoyar esta labor a continuación se presentan dos listados, uno con conceptos probables de costos generales y otro de costos potenciales de las personas (el tiempo de los analistas).

## Costos generales

- Cubiertas o encuadernación.
- Comunicaciones (Correspondencia, teléfono).
- Costos de distribución.
- Dibujo (pasta, graficas, dibujos, etc.).
- Papel
- Mecanografía o tipografía.
- Impresión (fotocopiado, mecanógrafo).

## Costos de tiempo del analista.

- Auxiliar de analista
- Analistas
- Supervisor o coordinador
- Revisor
- Mecanógrafas
- Dibujante.

Hay que tomar en cuenta en el presupuesto las actividades, ya que es necesario hacerlas y son también un costo. Si no se les presupuesta desde ahora, es frecuente que mas tarde no se permita el gasto.

### **3.7 El Proceso de Elaboración**

En esta parte se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos, aunque no existe un modelo fijo, se presentan las circunstancias mas generalizadas en la practica, sin embargo puede haber variaciones sustanciales, de acuerdo a criterios específicos.

#### a) Recopilación de la información.

Con el propósito de obtener mayor colaboración de todas las áreas del organismo, es necesario comunicar por escrito que se requiere de apoyo y cooperación para elaboración de los manuales.

La recopilación de información podremos efectuarla mediante la investigación documental, observaciones, cuestionarios y entrevistas.

Mediante la investigación documental obtendremos, escritos, gráficas, leyes, instructivos reportes etc., que nos permitan conocer mas a fondo la unidad administrativa que manualizaremos.

La observación es otro medio de obtener información para elaborar un manual, es importante que el analista, tenga el tacto necesario para observar y recolectar la información de cómo se realizan las actividades específicas de cada persona, debiéndose complementar con la información que obtenga mediante la aplicación de cuestionarios y entrevistas, previamente diseñadas; las cuales permitirán conocer información específica de un gran número de personas; la entrevista permite,

además de conocer información de la estructura, la opinión de las personas que realizan las actividades.

b) Procesamiento de la información.

La información recabada debe seguir un procesamiento, para que pueda ser aprovechada al máximo, los pasos de este proceso de organización de la información, son los siguientes:

- Depuración
- Clasificación, y
- Análisis

El analista debe desarrollar una sensibilidad muy aguda para el manejo de la información, pues la resistencia al cambio, los diferentes intereses dentro de las estructuras impiden dar información completa, veraz y oportuna con relación a las funciones, actividades y responsabilidades de cada persona de la unidad administrativa.

Para la integración de cada manual es importante informar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se establezca y mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad.

Redacción.

Debe analizarse muy afondo la redacción que ha de utilizarse en cada manual, teniendo en cuenta, a que personas va dirigido, el grado de especialización del manual, el posible uso ó frecuencia de consulta, etc.

Es recomendable establecer un periodo de tiempo suficiente para la redacción del manual, permitiendo con ello a los redactores trabajar sin presión; en la medida de lo posible, si el presupuesto lo permite, se debe contratar a un especialista en corrección de estilo, quien se encargue de la revisión final de la redacción de los manuales, permitiendo con ello un lenguaje sencillo claro, preciso y comprensible.

c) Elaboración de gráficas.

Un apoyo importante a la redacción ó contenido de los manuales, son sin duda las gráficas, pues facilitan la comprensión de los manuales; las representaciones gráficas más comunes son:

- Organigramas.
- Diagramas de flujo, y
- Cuadros de distribución.

d) Formato y composición.

La apariencia tiene una gran importancia pero que en un manual son eficaces. Piensen en que página tiene mayores probabilidades de ser leída: una con márgenes amplios, muchos espacios blancos y tipo grande y clara, o una cubierta de tamaño pequeño y virtualmente sin márgenes. Escogerían sin duda la primera y los usuarios del manual tomaran la misma decisión. En si las fallas de formato y composición son algunas de las principales razones por lo que no se utilizan muchos manuales aunque contengan buena información.



Un manual administrativo, cumple con su objetivo básico, el de ser consultado, cuando por su formato y orden invita al usuario a despertar sus dudas o inquietudes, tres características importantes que debe tener un manual son:

- Facilidad de lectura y/o consulta.
- Que permita hacer referencias rápidas y precisas.
- Respirar confianza por su apariencia y orden.

Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales.

Numeración de páginas. Consiste en decidir como numerar las páginas de los manuales.

Composición. Se refiere a la distribución del texto sobre la página. Una adecuada composición, facilita su lectura. Existen varios lineamientos para el diseño de la composición de un manual, estos son los siguientes:

- a) Usar los espacios (blancos) con eficacia.
- b) Dejar márgenes amplios.
- c) No sangrar los párrafos.
- d) Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto.
  
- f) Revisión y aprobación.

En la práctica, la revisión se efectúa en dos fases; durante la primera revisión, es conveniente efectuar reuniones con los participantes en la elaboración de los manuales, analistas, directivos y usuarios, todos ellos realizan una revisión al contenido de los manuales bajo los siguientes aspectos:

- Revisión justa y objetiva del material.
- Proporcionar críticas específicas y constructivas.
- Revisar a detalle y devolver los materiales rápidamente dentro de un plazo
- Previamente acordado
- Evitar cambios sólo por gusto personales.

Posterior a esta revisión, la segunda fase consiste en una revisión rigurosa final, a cargo del analista y directivos de la empresa, culminando con la aprobación de los niveles directivos de quien tenga a su cargo dichas responsabilidades.

Las formas más comunes para la aprobación es en cada una de las hojas ó bien utilizando una hoja para su aprobación; la aprobación como punto final en la elaboración de los manuales administrativos, viene a dar paso a la impresión, distribución y control de los manuales, en esta fase final es recomendable efectuar un programa de difusión en forma simultánea a la distribución, llevando a cabo un control estricto, a quienes deban asignarse un ejemplar, es decir sólo a los usuarios de cada manual, siendo solamente la gerencia general ó dirección, quien deba tener un ejemplar de todos los manuales.

g) Distribución y control.

Una vez que un manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su difusión y de instrucción sobre su uso personal encargado de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

Un problema típico de distribución y control es el de asignar los manuales a los puesto y no a las personas. Los manuales tienen un costo es por ello no se pueden distribuir innecesariamente.

Es importante establecer procedimientos que permitan la conservación y retención de los manuales administrativos, debido a las siguientes razones:

- A) Por seguridad, ya que estos contienen información confidencial y en su caso datos que servirían a la competencia.
- B) Por costo, pues la reposición de los manuales genera un gasto.

Por lo anterior se recomienda llevar un control de distribución de manuales, que consiste en una relación ordenada de los tenedores de manuales, este control deberá ser de uso del área de personal, para que en su momento, requiera los ejemplares durante las entrevistas de despedida del personal.

#### h) Actualización.

El valor de los manuales administrativos, como herramienta de trabajo, radica en la información contenida en ellos, por lo tanto el mantenerlos actualizados permite que cumplan con su objetivo, que es proporcionar la información necesaria para el desarrollo de actividades y funciones; se considera prudente la revisión y actualización de los manuales administrativos, por lo menos en forma anual, siendo recomendable efectuarse cada seis meses.

La mayoría de los organismos no planean sus revisiones y actualizaciones, es decir las efectúan sobre la base de sus necesidades de actualización, por cambio de políticas, nuevos procedimientos, nuevos puestos, etc.

Planear las actualizaciones permite a los organismos un mejor mantenimiento de sus manuales administrativos, ya que a través de un programa escalonado por secciones ó áreas se ejerce menor presión sobre los encargados de las revisiones; cuando existen cambios, adiciones ó supresiones en alguna sección se analizan y se efectúan, en caso de ser procedentes, dentro del período programado para esta sección, es necesario llevar un registro de cada cambio ó modificación a los manuales administrativos, notificando a los usuarios sobre estos para un mejor manejo de la información.

### **3.8. El Manual de Organización<sup>7</sup>**

Lo ideal administrativamente, es que toda organización pequeña, mediana o grande debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados y aun para la gente ajena en la organización.

En organismos que utilizan alguna técnica para describir su funcionamiento, con frecuencia tienden a haber demasiados detalles, o bien se encuentran desactualizados.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede ser la respuesta a la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, tal instrumento es el “manual de organización”.

#### **Objetivos Del Manual De Organización.**

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignada a cada miembro del organismo. Los objetivos del manual de organización son:

---

<sup>7</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar Y Usar Manuales Administrativos, Ecafsa, tercera Edición, México 2002. Pág. 92-104

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal
- f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **Tipos de Manuales de Organización.**

Este manual puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido.

#### Manuales Generales de Organización.

Son aquellos que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para antecedentes históricos de la empresa.

Manuales Específicos de Organización.

Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

### **Contenido Del Manual De Organización.**

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado Organismo Social.

El contenido de un “Manual de Organización”, varia de acuerdo al tipo y a la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluye las variantes que pudieran presentarse para manuales más específicos.

Los apartados que deberá contener en manual de organización, a fin de uniformar su presentación son las siguientes:

1.- IDENTIFICACIÓN.

2.- INDICE

3.- INTRODUCCIÓN

3.1.- OBJETIVO DEL MANUAL

3.2.- AMBITO DE APLICACIÓN

3.3.- AUTORIDAD

### 3.4.- COMO USAR EL MANUAL.

#### 4.- DIRECTORIO

#### 5.- ANTECEDENTES HISTORICOS

#### 6.- BASE LEGAL (EN CASO DE ORGANISMO PÚBLICO)

#### 7.- ORGANIGRAMA

#### 8.- ESTRUCTURA FUNCIONAL

##### 8.1.- OBJETIVOS DE CADA UNIDAD ORGANICA.

A continuación se explica brevemente cada uno de los apartados con la finalidad de dar mayor claridad a los apartados anteriormente citados.

#### 1.- Identificación

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

- a) Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente.
- b) Titulo y extensión del manual (general o especifico)
- c) Lugar y fecha de publicación
- d) Numero de revisión, en su caso.
- e) Unidad orgánica responsable de su expedición.

#### 2.- índice o contenido.



Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir; la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia. A continuación se expone algunas indicaciones para el desarrollo de una tabla de índice o contenido para un manual de organización.

- Proporcionar detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las acciones, sino también debe incluir los conceptos o temas que se incluyen en cada sección.
- Dar referencia apropiada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica, alfanumérica para cada concepto de la tabla de contenido.
- Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla.
- Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos.
- Usar mini tablas de contenido para ayudar a los usuarios.

### 3.- Prologo y/o Introducción.

Contiene una explicación al usuario acerca de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los básicos que pretende cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quien va dirigida, como se usará, como y cuando se hará las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

Lo importante es que la introducción sea breve. Si la introducción es larga, rebuscada y pomposa, los usuarios casi siempre supondrán que todo el manual está redactado de la misma forma y no proseguirán la lectura.

En la introducción no se debe describir detalladamente la evolución del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello, hay que indicar brevemente al usuario el tema del manual, como les afecta y de que modo pueden usarlo.

### 3.1.- objetivo

Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.

### 3.2.- Ámbito de aplicación.

Aquí hay que explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.

### 3.3.- Autoridad.

Aquí es donde se debe mencionar la aprobación final y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombres de los puestos y no de las personas.

### 3.4. Como usar el manual.

Esta parte es la más importante en la introducción. Indica a los usuarios todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual.

La sección de “como usar este manual”, debe incluir aspectos como los siguientes:

- Un examen breve del formato.
- Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios – por ejemplo\_ mantener el manual actualizado y devolverlo cuando se marchen de la empresa.
- El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o deseen hacer recomendaciones al manual.
- Una explicación de las claves o los símbolos especiales, como los utilizados para indicar temas revisados.
- Una breve descripción de las características especiales, tales como un glosario o una sección sobre formas.

#### 4.- Directorio.

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

#### 5. Antecedentes históricos.

Esta parte consiste en una descripción de la génesis del organismo o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto por la que se creo la misma (en el caso de organismo publico), e incluyen una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

#### 6.- Legislación o base legal (en el caso de organismos públicos)

este apartado se refiere a una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ello, según se trate de un manual general o específico, así como las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

## 7.- organigrama.

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

## 8.- Estructura funcional.

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes.

### **3.9. El Manual de Procedimientos.<sup>8</sup>**

Una de las mayores oportunidades que existen para reducir el costo de oficinas, radica principalmente en el aspecto de llegar a uniformar los procedimientos. Siempre existe una mejor manera de realizar cualquier tarea y una vez que se encuentra este modo, debe establecerse como el procedimiento que precisamente ha e seguirse.

Los “manuales de procedimientos”: son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa...

#### **Objetivos Del Manual De Procedimientos.**

El presentar un procedimiento aislado, no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por tanto surge la necesidad de que todos los procedimientos se agrupen, de manera sistemática, en un documento, que es el manual de procedimientos

Los objetivos del manual de procedimientos son:

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.

---

<sup>8</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar Y Usar Manuales Administrativos, Ecafsa, tercera Edición, México 2002. Pág. 105-128

- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **Importancia Del Manual De Procedimientos.**

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de una organización.

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

## **Tipos De Manuales De Procedimientos.**

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

También pueden referirse:

- A tareas y trabajos individuales; como operar una maquina de contabilidad.
- A prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento; por ejemplo: El manual de reclutamiento y selección de personal.
- A prácticas generales en un área determinada de actividad, por ejemplo: manual de procedimientos de ventas, manual de producción, manual de finanzas.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- Manual de procedimientos general. 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 de procedimientos específico. 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 sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

De lo anterior podemos deducir que un manual de procedimientos es un documento de los “COMOS”:

- Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización.
- Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
- Cómo atender y resolver reclamaciones de los clientes.

### **Como Elaborar Un Manual De Procedimientos.**

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que desea lograr. Para ello, el analista de sistemas deberá hacer las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?
- El objetivo tiene su razón de ser en algunos motivos fundamentales:
- La necesidad de garantizar una rígida uniformidad de tratamiento de las actividades periódicas.
- Reducir los errores operativos al máximo posible.
- Reducir el periodo de adiestramiento de los nuevos empleados.
- Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos.
- Evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones demasiado rápidas.

- El manual de procedimientos correctamente elaborado puede servir como un valioso instrumento directivo.
- ¿Qué espero yo o mi departamento lograr con el manual de procedimientos?
- Básicamente lograr los objetivos del organismo social, el manual debe ayudar a actuar de modo que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en la misma forma, ayudando con esto a la eficiencia de mi departamento.

Con el establecimiento de manuales de este tipo se tienden a dar una fisonomía mas definida de la estructura procedimental de un organismo social, que va a perder su carácter empírico y de improvisación, para tomar un cuerpo en una serie de procedimientos bien definidos. Un manual de procedimientos bien elaborado viene a constituir una valiosa técnica administrativa. Se puede comprobar esto si consideramos que aun, siendo unos simples puntos de llegada, los manuales de procedimientos vienen a ser conductos por los cuales fluye todo sistema administrativo, en otras palabras, son la manifestación concreta de una mentalidad directiva orientada hacia la realización sistemática de las diversas actividades.

### **Contenido De Un Manual De Procedimientos.**

Es preciso ahora tratar cual tiene que ser en la practica su contenido.

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales, podemos decir que un manual no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables.

Desde luego, es muy importante dejar claro que un manual de procedimientos no debe estar sobre cargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo.

Sin embargo, sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado vago adquiere mayor relieve solamente cuando se descende a cada una de las situaciones del organismo social. Crece el volumen del manual a medida que aumentan las dimensiones de la empresa y la complejidad de su estructura organizacional.

Es difícil abarcar en una formula única todos los elementos que deben aparecer en cada apartado del manual. Sin embargo existen una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos los manuales tales como:

1. Índice
  
2. Introducción
  - 2.1 Objetivos del manual
  - 2.2 Alcance
  - 2.3 Como usar el manual

## 2.4 Revisiones y recomendaciones.

### 3. Organigrama

#### 3.1 Interpretación de la estructura orgánica, en la cual se explican

Aspectos como:

- sistemas de organización (lineal, funcional, etc.)
- Tipo de departamentalización (geográfica, por Producto, etc.)
- Amplitud de la centralización y descentralización.
- Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.

### 4. Graficas

#### 4.1 diagramas de flujo.

### 5. Estructura procedimental.

#### 5.1 Descripción narrativa de los procedimientos.

### 6. Formas

formas empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas)

Instructivos de las formas empleadas.

El empleo en mayor o menor escala de cada uno de los apartados anteriores, depende de los procedimientos de que se trate, del lector al que vaya dirigido o de la preferencia o experiencia de especialistas que lo elaboren.

## 1.-Índice

El índice es una lista de los apartados en un manual. Es decir, es un esquema al que se le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia.

## 2.-Introducción

Este apartado debe incluir una breve introducción al manual. Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento, el objetivo que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

2.1-Objetivo. Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual.

2.2.-Alcance. Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos.

2.3.-Como usar el manual. Esta sección es, tal vez, la parte más importante de la introducción, indican al usuario todo cuanto tienen que saber para utilizar el manual.

2.4.-Revisiones y Actualizaciones. Esta sección, debe indicar con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones, o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos.

### 3.-Organigrama.

En este apartado se representará gráficamente la estructura orgánica y debe indicar aspectos como: sistemas de organización, tipo de departamentalización, tipo de la centralización y descentralización; relación entre personal con autoridad de línea y asesoría.



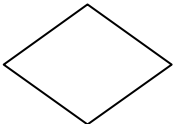
- Sistemas de organización. En esta sección, se indicara el tipo de estructura organizacional, que el organismo social o la unidad administrativa ha adoptado.
- Método de departamentalización. Es aquí donde debe mencionarse el tipo de departamentalización.
- Tipo de centralización y descentralización. En esta sección se hará indicación sobre la prolongación de la delegación.


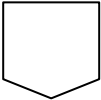
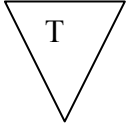
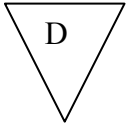

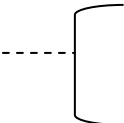
### 4.- Graficas.

En este apartado los procedimientos tienen que representarse de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales

Los diagramas de flujo, son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento; muestran las unidades administrativas que intervienen en procedimiento (procedimiento general), a los puestos que intervienen (procedimiento detallado). Cada operación o paso descrito puede indicar además, el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en los análisis de los procedimientos, sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

Con la finalidad de unificar la aplicación de los símbolos, a continuación se presentan algunos pertenecientes a la ANSI (American National Standard Institute).

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	INICIO, TERMINO O UNIDAD RESPONSABLE	Señala donde inicia o termina un procedimiento. Además puede utilizarse para indicar el nombre de la unidad responsable de ejecutar ciertas actividades.
	ACTIVIDAD	Representa la ejecución de una o más tareas de un procedimiento.
	DECISION	Indica las opciones que se pueden seguir en caso de que sea necesario tomar caminos alternativos.

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	CONECTOR	Mediante este símbolo se pueden unir dentro de la misma hoja, dos o más actividades separadas físicamente en el diagrama.
	CONECTOR DE PAGINA	Similar al significado anterior, solo que este se emplea cuando las actividades quedan separadas en diferentes hojas.
	ARCHIVO TEMPORAL	Indica que se guarda un documento durante un periodo determinado.
	ARCHIVO DEFINITIVO	Indica que se guarda un documento permanentemente.
	DOCUMENTO	Representa un documento, formato o cualquier escrito que se recibe, elabora o envía.
	NOTA	Se utiliza para indicar comentarios o aclaraciones adicionales a una actividad y se puede conectar a cualquier símbolo del diagrama en el lugar donde la anotación sea significativa.

## 5.-Texto (descripción narrativa).

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa y secuencial, cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en que consisten, cuándo, cómo, con qué, dónde y en qué tiempo se llevan acabo, indicando las unidades administrativas responsable de su ejecución.



La redacción de los procedimientos es muy importante. Los manuales de procedimientos no son obras literarias que tengan como propósito establecer distinciones sutiles ni presentar la erudición. En lugar de ello, deben ser directos, concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni llegar a obtener conclusiones; solo necesitan hacer lo que indica el manual.

## 6.-Formas

Todo organismo social esta invadido por formas. Tal vez sea interesante el análisis de la cantidad de trabajo relacionado con el empleo de este cúmulo de formatos. Para darse cuenta de que la mayor parte del trabajo realizado en una oficina consiste en trasladar datos e informaciones de una forma a otra. Su importancia afecta al trabajo administrativo en un porcentaje que varia del 65% al 80%. Este dato es muy significativo para G. Continolo<sup>9</sup>, para justificar la aseveración de que las operaciones referentes al manejo de los impresos, constituye uno de los principales componentes del trabajo de oficina.

Dice Gibbs Meyers: “una forma no es mas que un objeto que tiene impresa información estática con espacios en blanco para asentar información variable”.

Las formas son realmente un apoyo en el que se pueden recoger, de manera sistemática y coordinada, datos e informaciones. Su creación se justifica, por tanto si

---

<sup>9</sup> G. Continolo Dirección y organización del trabajo administrativo p. 295 ed. Deusto S. A.

el trabajo de correlación es facilitado por un diseño uniforme, provistos de aclaraciones, explicaciones y espacios para la anotación de los datos previstos.

Pero una forma debe también considerarse en cuanto a su costo, que puede ser de dos clases:

- a)-El costo relacionado por la creación de la forma (diseño, impresión, conservación).
- b)-El costo relacionado con el tratamiento del impreso (elaboración, colocación en el archivo, etc.)

De lo anterior podemos llegar a dos conclusiones:

Que la eficiencia de las formas empleadas depende en gran parte la eficacia de los procedimientos que las utilizan; es decir, que existe una estrecha correlación entre estudio y análisis de las formas, y el estudio y análisis de los sistemas y procedimientos administrativos.

Que el costo de las formas utilizadas (costo entendido en el conjunto de sus componentes) depende en gran medida el costo del trabajo administrativo.

### **3.10 El Manual de Políticas.<sup>10</sup>**

Con el propósito de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las “políticas, criterios o lineamientos generales” que le permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

¿Qué es una política?

Louis Allen la define así: “Es una decisión permanente que se toma sobre ciertos asuntos y sus problemas”.

Samuel C. Certo la define así: “Es un plan permanente que proporciona guías generales para canalizar el pensamiento administrativo en direcciones específicas”.

¿Qué es un manual de políticas? “Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias”. Por ejemplo, promover al personal sobre la base de méritos es una política. Indica la guía, pero no dice quien va a ser promovido.

Podemos concluir que las políticas no son otra cosa que una actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco

---

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar Y Usar Manuales Administrativos, Ecafsa, tercera Edición, México 2002. Pág. 131-146

dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

### **Objetivos Del Manual De Políticas.**

La política no es otra cosa que una actitud de la dirección superior. Estas actitudes deben ser comunicadas de manera continua a todos los niveles jerárquicos, si se desea que las operaciones se desarrollen conforme al plan. Un manual de políticas persigue los siguientes objetivos:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización para su adecuada administración.
- b) Precisar expresiones generales para llevar a cabo acciones que deben realizarse en cada unidad administrativa.
- c) Proporcionar expresiones para agilizar el proceso decisorio.
- d) Ser instrumento útil para la orientación e información al personal.
- e) Facilitar la descentralización, al suministrar a los niveles intermedios lineamientos claros a ser seguidos en la toma de decisiones.
- f) Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

## **Importancia Del Manual De Políticas.**

El conocer las políticas de un organismo social proporciona un marco de referencia sobre el que se basa toda acción administrativa. Las políticas proporcionan el antecedente para entender “porque” las actividades se hacen como son.

Un manual de políticas contiene por escrito las guías básicas para la acción de un organismo en general o una parte de éste. El autor G. R. Ferry dice que “una política no existe en realidad hasta que este por escrito”<sup>11</sup>

La importancia de un manual de políticas, radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal. Puede ayudar a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos y a mostrar como puede contribuir el empleado al logro de los objetivos del organismo.

Por otro lado, el manual de políticas libera a los administradores de tener que repetir información, explicaciones o instrucciones similares.

El manual de políticas esta prácticamente relacionado con todos los demás tipos de manuales y su importancia radica en su influencia sobre ellos.

---

<sup>11</sup> G. R. Terry Administración y control de oficinas Ed. CECOSA p. 647

## **Ventajas De Los Manuales De Políticas.**

Este tipo de manual tiene una serie de ventajas, aquí nos apoyaremos en las que describe G. R. Terry<sup>12</sup> con algunas adiciones observadas en la práctica, estas son las siguientes:

1. Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomaran bajo diversas circunstancias.
2. Se proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos, y solamente los asuntos poco usuales o inesperados requieren la atención de los altos directivos.
3. Se proporciona un marco de acción dentro del cual el administrador puede operar libremente.
4. Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los empleados.
5. Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles.

---

<sup>12</sup> G.R. Terry Administración y control de oficinas Ed. CECSA p. 648

6. El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en su puesto a nuevos empleados.

7. El manual de políticas facilita el desarrollo de las auditorías administrativas.

### **Tipos De Manuales De Políticas.**

Este manual puede clasificarse con base en varios criterios, tales como: el área de aplicación, el grado de detalle, personal al que va dirigido. En nuestro caso se considero únicamente el primer criterio enunciado.

Debido a su naturaleza, aun cuando por su utilidad contenga disposiciones con carácter técnico, la práctica nos ha enseñado a no limitar el uso del manual de políticas exclusivamente a aspectos administrativos, ya que también es una herramienta indispensable para el personal técnico.

#### **- Manuales generales 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.

- 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.

Como su nombre lo indica, este manual es un documento, manejable, fácil de constituir y consultar. Para el conocimiento de las actividades que de todo tipo se desarrollan en los organismos (actividades administrativas y técnicas).

### **Contenido Del Manual De Políticas**

Es necesario tratar cual debe ser el contenido del manual. Una regla al respecto, podemos decir, es la siguiente: Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos del manual previstos y para mantener los controles indispensables.

Es importante dejar claro que un manual de políticas no debe estar sobrecargado de apartados, es decir, la sencillez y la profundidad debe ser los caracteres que inspiren su programación.

Es difícil establecer una fórmula única que abarque los elementos que deben aparecer en el contenido de este tipo de manual. A continuación se muestran algunos elementos que deberían aparecer en estos manuales.



## 1. INDICE

## 2. INTRODUCCION

2.1 Objetivos del manual.

2.2 Alcance

2.3 Como usar el manual.

2.4 Revisiones y recomendaciones

## 3. ORGANIGRAMA

## 4. DECLARACION DE POLITICAS

### 1.-Índice.

El índice es una lista de las aportaciones en el manual. Es decir, es un esquema al que se le puede añadir números o letras del alfabeto como referencia.

### 2.-Introducción.

Este apartado debe incluir una breve introducción al manual de políticas. Su propósito es explicar al usuario del manual lo que es el documento, que se pretende cumplir a través de él, su alcance, como usar este manual y cuando se harán las revisiones y actualizaciones.

2.1- Objetivo: Debe contener una explicación del propósito que se pretende lograr con el manual de políticas.

2.2- Alcance: Debe enfocarse a una explicación breve sobre la que abarca el manual de políticas.

2.3- Como usar el manual: Esta sección es, tal vez, la parte más importante del apartado "Introducción", e indican al usuario todo cuanto tiene que conocer para utilizar el manual.

"Un examen breve del formato". Prescribe los límites generales dentro de los que han de realizarse las actividades y revelar las intenciones administrativas generales".

"Indicación de mantener el manual actualizado y devolverlo cuando dejen la empresa"

### 3.- Organigrama.

En este apartado se representara gráficamente la estructura orgánica.

### 4.- Declaración de políticas.

En este apartado se deberán presentar por escrito, de manera narrativa las políticas por cada una de las unidades administrativas de que se trate.

Hay que recordar que las políticas escritas establecen los límites o marcos de referencia dentro del cual el personal pueda actuar en forma equilibrada de acuerdo a los objetivos y actitudes según convenga las condiciones del organismo social.

**Desarrollo de políticas.** Para llevar a cabo la declaración de políticas se sugiere el siguiente método:

1.- Formular una lista de políticas, por función operacional (Finanzas, personal, auditoría interna, etc.), aplicable al organismo social que se trate.

El análisis de manuales, por ejemplo el de “Compras”, nos indicara aspectos como: Requisiciones de materiales, proceso de compra, relaciones con proveedores, compras centralizadas o descentralizadas, etc.

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

- Determinar una lista de las políticas que realmente se requieren definir.
- Precisar los límites a que llegaran las políticas.
- Determinar una prioridad de políticas para ser desarrolladas.
- Presentar un borrador de las políticas y discutir las con los responsables del departamento correspondiente para su aceptación o modificación respectiva.
- Aprobación de las políticas por la dirección superior.
- Integrar las políticas al manual conforme estas vayan siendo aprobadas.

**Descripción narrativa de las políticas.** Es conveniente y recomendable utilizar textos especializados para describir las políticas. Se recomienda que en la definición de políticas se centre en los aspectos siguientes: propósitos, definición, contenido, responsables de su observación.

1.- **Propósito.** Describir de manera general y concisa el fin que se pretende lograr con el establecimiento de una política.

2.- **Definición.** Precisar los conceptos básicos que se invocan en la política.

3.- **Contenido.** Describir en orden numérico y de acuerdo a su importancia los lineamientos específicos necesarios para la aplicación de la política.

4.- **Responsables de su observación.** Enunciar la(s) unidades orgánicas que deben observar las prácticas de la política.

# Capitulo 4

Elaboracion y aplicacion de los  
Manuales Administrativos

# 4.1 Manual de Organizacion



*Herrería el Güero*

## **MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

AGOSTO 2005



## CONTENIDO.

INTRODUCCION.....	101
ANTECEDENTES HISTORICOS.....	102
OBJETIVO DEL MANUAL.....	103
ESTRUCTURA ORGANICA.....	104
ORGANIGRAMA.....	105
DESCRIPCION DE LAS AREAS.....	106
DIRECTORIO.....	108
GLOSARIO.....	109





## **INTRODUCCIÓN**

El Manual de Organización de la Microempresa herrería el Güero es el documento en el cual se formaliza la estructura orgánica y podremos consultar lo referente a los objetivos, funciones y niveles jerárquicos.

El director general dio la aprobación del manual para poder definir hacia donde nos debemos de dirigir.

El presente manual esta para que lo podamos consultar si tenemos alguna duda sobre la empresa y así poder resolverla o saber hacia donde dirigirnos.

Es muy importante que siempre se mantenga este manual actualizado y sobre todo que este en su lugar, no se te olvide devolver el manual cuando te retires de la empresa.



## **ANTECEDENTES HISTORICOS**

En el año de 1990 se detectó la necesidad en la colonia Rinconada San Marcos de tener un lugar donde pudieran adquirir para protección de sus casas, tanto ventanas, puertas y zaguanes; es por eso que el señor Ciro Vergara empezó con su taller a laborar y poder darles este servicio.

Es por eso que en el mes de julio de 1990 se creó la herrería “El Güero”.

En un principio solo era atendiendo el negocio por el Sr. Ciro, pero por el exceso de trabajo se vio en la necesidad de incluir a sus hijos para que le pudieran ayudar a solventar el trabajo y poder abarcar mas lugares y no quedarse solo en dicha Colonia.

Poco a poco se fue haciendo de clientes, pero fueron creando más talleres en la colonia y por esa razón fue bajando la demanda, pero se busco trabajo en otras colonias y así se ha podido mantener activo el taller, y para poder darles un mejor servicio se entregan los trabajos a domicilio y cuando sea necesario se colocan los trabajos y se les da el servicio de pintura y en ocasiones de vidrio.

Día a día se han actualizado los modelos para que los clientes tengan variedad y poder darles un mejor servicio.



## **OBJETIVO DEL MANUAL**

Proporcionar la información necesaria para conocer perfectamente la forma en que funciona la organización y sirva de apoyo a los encargados de los departamentos y a los trabajadores en general, para que les pueda servir como medio de consulta y conocer las interrelaciones y responsabilidades de cada uno de los departamentos y así llegar a ser una de las mejores micro empresas y posteriormente llegar a ser una gran empresa.



**ESTRUCTURA ORGANICA.**

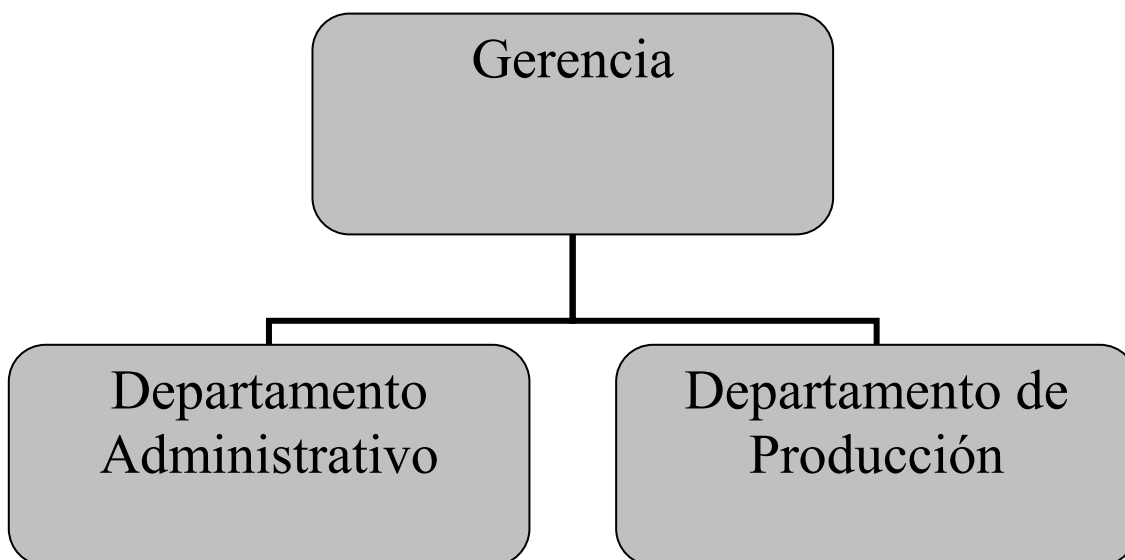
00.- Gerencia

01.- Departamento Administrativo.

02.- Departamento de Producción



## ORGANIGRAMA



La empresa cuenta con un sistema de organización de línea y asesoría, ya que necesitamos la asesoría de un despacho contable, porque es más difícil incrementar un departamento por el costo que esto causaría.

Los departamentos de Administración y el de producción cuentan con un sistema de organización de tipo funcional

Así también los departamentos de administración y producción deberán adoptar el tipo de departamentalización por funciones, para llevar a cabo el establecimiento de actividades principales.

Los departamentos de administración y producción adoptaran el tipo de centralización funcional.

En los departamentos deberá existir una comunicación para poder actualizar los manuales en conjunto con la gerencia.



## DESCRIPCION DE LAS AREAS

### **Objetivo de la Gerencia.**

Coordinar y dirigir las funciones de cada uno de los departamentos e integrarlos para que exista una buena comunicación entre ellos y así pueda funcionar mejor la organización

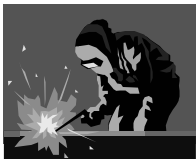
### **Objetivos del Departamento Administrativo**

Aplicar las medidas necesarias para coordinar al personal, diseñar y actualizar la estructura de la empresa, así como llevar el orden de todas las notas y cotizaciones para facilitar las cosas y facilitar la toma de decisiones.

### **Objetivos del Departamento de Producción**

Aplicar el proceso adecuado para elaborar los productos en el menor tiempo posible, pero sin dejar de hacerlos con la calidad que se merecen nuestros clientes, así también coordinarse con los demás departamentos para cumplir con los tiempos estipulados.

Agosto 2005



### **Estructura Funcional.**

#### **Funciones que realiza La Gerencia.**

- Mantener buenas relaciones con los proveedores y con sus clientes.
- Estar en contacto con el despacho contable
- Mantener buena comunicación con los departamentos administrativos y de producción.

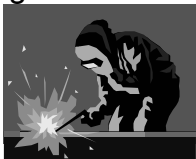
#### **Funciones que realiza el Departamento Administrativo.**

- Mantener un excelente control con las notas para poder entregarlas al contador.
- Llevar un control de los trabajos, las fechas de entrega, y estar coordinados con producción.
- Hacer las cotizaciones de los trabajos.
- Hacer el cierre de la venta
- Hacer los pedidos del material por teléfono.
- Cuando sea necesario reclutar y contratar al personal
- Pagar a los trabajadores

#### **Funciones que realiza el Departamento de Producción.**

- Revisar que el material este en buenas condiciones al recibirlo de los proveedores y en el almacén.
- Dar mantenimiento a las maquinas y tener en buen estado las herramientas, así como las instalaciones.
- Entregar requisición del material necesario al departamento de administración.
- Recibir el material
- Elaborar los zaguanes, puertas, ventanas, barandales, escaleras, etc. De acuerdo a los pedidos.
- Pintar el trabajo para darle mejor presentación.
- Entregar en el domicilio del cliente si es necesario
- Si es requerido por el cliente se deberá instalar el trabajo ya terminado.

Agosto 2005



**DIRECTORIO**

C. Ciro Vergara Vargas

Director General

Lic. Adrian Vergara Hernández

Departamento Administrativo

Ing. Francisco Cristian Cordero Ruiz

Departamento de Producción

Agosto 2005





**GLOSARIO**

Coordinar	Disponer cosas metódicamente. Concertar medios, esfuerzos, etc., para una acción común.
Cotizar	Pagar una cuota. Poner o fijar precio a algo. Estimar, particularmente de forma pública, a alguien o algo en relación con un fin determinado. Imponer una cuota.
Dirigir	Guiar, mostrando o dando las señas de un camino. Encaminar la intención y las operaciones a determinado fin. Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia, empresa o pretensión.
Estructura	Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa.
Funciones	Es una actividad para conducir, guiar, dirigir o desarrollar una organización para que cumpla con éxito los objetivos.
Interrelaciones	Correspondencia mutua entre personas, cosas o fenómenos.
Organigrama	Es la representación grafica de las relaciones entre funciones y los canales de autoridad y responsabilidad mostrando además las relaciones entre individuos y departamentos.
Presupuesto	Cómputo anticipado del coste de una obra o de los gastos y rentas de una corporación. Cantidad de dinero calculado para hacer frente a los gastos generales de la vida cotidiana, de un viaje, etc.
Responsabilidad	Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente.

Agosto 2005



# *Herrería el Güero*

## Registro Oficial del Manual de Organización.

Empresa:

Fecha de elaboración:

Responsable de Elaboración:

Autorizado por:

Observaciones al Manual de Organización

Numero de Registro:

Fecha de Registro:

Director General

Responsable Manuales de Organización.

Lic. Adrian Vergara Hernández.

El presente documento debe ser incorporado al Manual de Organización, una vez firmado por el responsable de su elaboración y autorización, con la finalidad de darle formalidad institucional.

# 4.2 Manual de Procedimientos



*Herrería el Güero*

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

AGOSTO 2005

# *Herrería el Güero*

C. Ciro Vergara Vargas

Director General

Lic. Adrian Vergara Hernández

Departamento Administrativo

Ing. Francisco Cristian Cordero Ruiz

Departamento de Producción

Agosto 2005



**CONTENIDO**

INTRODUCCIÓN.....115

OBJETIVO DEL MANUAL.....116

PROCEDIMIENTO PARA HACER UNA COTIZACION (1).....117

PROCEDIMIENTO PARA HACER UNA VENTA (2).....125

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE UN TRABAJO (3).....133

PROCEDIMIENTO PARA HACER UN PEDIDO DE MATERIAL (4).....143

GLOSARIO DEL MANUAL.....151

Agosto 2005



## INTRODUCCION.

La Directiva de la empresa ha realizado este manual con la finalidad de proporcionarte una herramienta que facilite la realización de las funciones o actividades encomendadas a cada individuo o departamento.

Para poder desempeñar satisfactoriamente cada una de las funciones es necesario establecer procedimientos y normas de operación.

En este manual podrás encontrar los procedimientos que necesitas para poder hacer tu trabajo, es necesario que cuando tengas dudas lo consultes para que puedas realizar de la mejor forma tu trabajo

Se deberá mantener actualizado este manual y devolverlo cuando te retires de la empresa.

También contiene gráficamente los procedimientos que se deberán realizar para poder hacer nuestro trabajo.

Agosto 2005



**OBJETIVO DEL MANUAL.**

Establecer de manera sencilla los procedimientos y normas necesarias para realizar las actividades administrativas y productivas para que todo el que lea este manual pueda entender cada uno de los procedimientos y pueda realizar, satisfactoriamente sus actividades y así satisfacer a nuestros clientes.

Agosto 2005





## **PROCEDIMIENTO PARA HACER UNA COTIZACION**

AGOSTO 2005



**INDICE.**

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.....119

NORMAS DE OPERACIÓN.....120

DESCRIPCIÓN NARRATIVA.....121

DIAGRAMA DE FLUJO.....122

FORMATOS.....123

Agosto 2005



### **OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Informar a nuestros clientes la gran variedad de modelos que existen en el mercado y que puedan escoger un modelo de su preferencia para que de acuerdo con las medidas que tenga el cliente se le de un precio del artículo que requiere.

Agosto 2005



## **NORMAS DE OPERACIÓN**

Las cotizaciones solo las podrán elaborar los encargados del Departamento Administrativo.

Las cotizaciones tendrán una vigencia de 15 días a partir de la fecha de elaboración.

Las cotizaciones se harán por duplicado para que una se archive y llevar así un control.

Toda cotización tendrá que ir con el respectivo dibujo, materiales y medidas del producto que se requiere realizar.

Agosto 2005

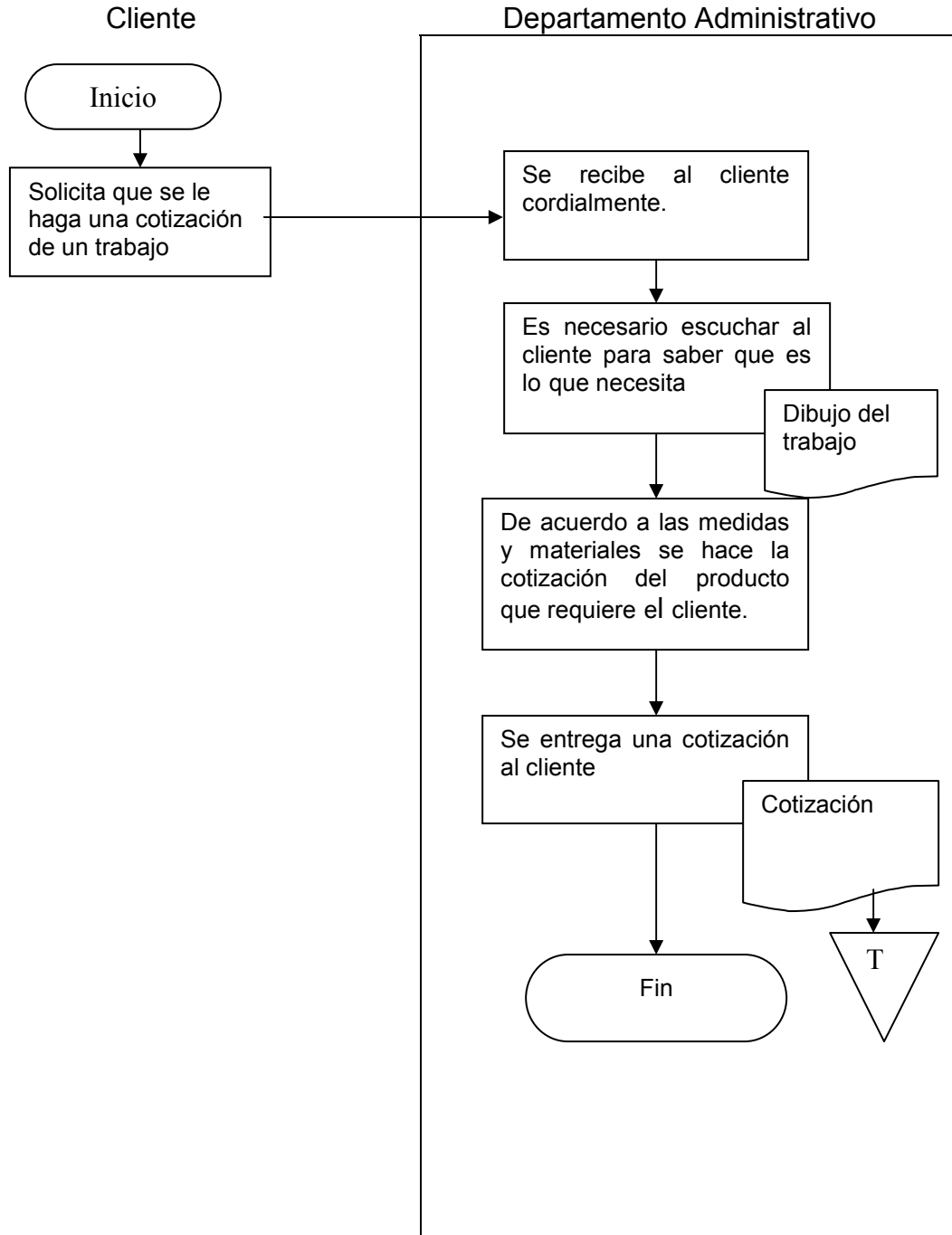


**DESCRIPCION NARRATIVA**

<b>Procedimiento: Proceso para hacer una cotización.</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>CLIENTE</b>	1. Solicita que se le haga una cotización de un trabajo
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	2. Se recibe al cliente cordialmente. 3. Es necesario escuchar al cliente para saber que es lo que necesita 4. Se genera un dibujo de lo que el cliente requiere. 5. De acuerdo a las medidas y materiales se hace la cotización del producto que requiere el cliente. 6. Se entrega una cotización al cliente 7. Se archiva cotización.



**DIAGRAMA DE FLUJO**



# Herrería el Güero

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## FORMATOS



# Herrería el Güero

## HOJA DE COTIZACION

Departamento Administrativo

Nombre:

**Cotización.**

Domicilio:

Fecha:

Colocado:  
Si          No

Se Entrega en Domicilio:  
Si          No

Forma de pago:

Elaboro:

Características del trabajo

Dibujo del Trabajo Con Medidas

Precio Total \$ \_\_\_\_\_

Con Letra \_\_\_\_\_



### **INSTRUCTIVO DE LLENADO**

**NOMBRE:** Escribir el nombre completo del cliente sin abreviaturas.

**COTIZACIÓN:** El numero de cotización que corresponda

**DOMICILIO:** Se escribirá el domicilio completo del cliente y/o el domicilio donde se colocara el trabajo si este es solicitado en otro domicilio.

**FECHA:** Se escribirá la fecha en la que se hace la cotización.

**COLOCADO:** se pondrá una X en Si o en No según sea el caso, solo para saber si se colocara el trabajo o no.

**SE ENTREGA EN DOMICILIO:** Se pondrá una X en SI o NO para saber si el trabajo será entregado en el domicilio del cliente, si es No se entregara en la Herrería.

**FORMA DE PAGO:** Es para saber si será en efectivo o con cheque.

**ELABORO:** Se pondrán las Iniciales de la persona que elaboro la cotización.

**CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO:** En este apartado se pondrá la forma en que va a ir el trabajo, si va ha ir pintado o con que acabado y que tipo de materiales se utilizaran.

**DIBUJO DEL TRABAJO CON MEDIDAS:** se hará el dibujo del trabajo exactamente como lo requiere el cliente y se tendrán que poner las medidas para poder hacer la cotización.

**PRECIO TOTAL:** Aquí se pondrá el precio total de la cotización y si requiere el trabajo el cliente este será el precio neto a cobrar.

**CON LETRA:** por si hubiera dudas se escribirá por escrito el precio





## PROCEDIMIENTO PARA HACER UNA VENTA

AGOSTO 2005



**INDICE**

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.....127

NORMAS DE OPERACIÓN.....128

DESCRIPCIÓN NARRATIVA.....129

DIAGRAMA DE FLUJO.....130

FORMATOS.....131

Agosto 2005



### **OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Facilitar la realización de la venta, y así mismo hacer que el cliente quede satisfecho con lo que requiere.

Agosto 2005



## **NORMAS DE OPERACIÓN**

Para realizar cualquier trabajo se necesitara el 50% del total como anticipo y el otro 50% al entregar el trabajo.

Se tendrán que verificar las medidas antes de realizar la venta.

No se podrá dar crédito sin la aprobación previa del gerente.

Anexar siempre una copia de la cotización respectiva.

Agosto 2005

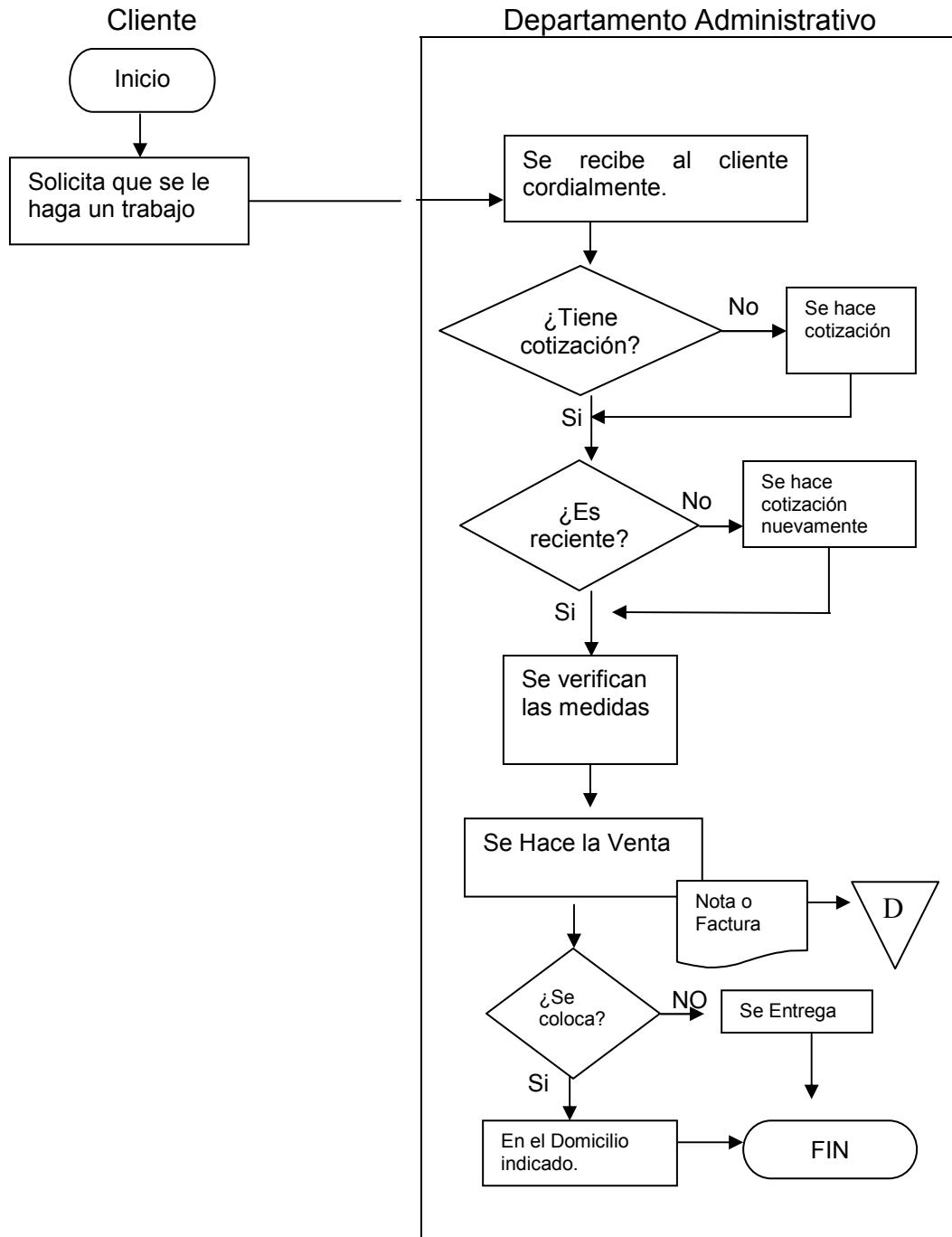


**DESCRIPCION NARRATIVA**

<b>Procedimiento: Proceso para hacer una Venta.</b>	
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>CLIENTE</b>	1. Solicita que se le haga un trabajo.
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	2. Se recibe al cliente cordialmente. 3. ¿Tiene Cotización? 4. No. Se Hace Cotización. 5. Si. ¿es reciente? 6. No es reciente. Se hace cotización nuevamente. 7. Si es reciente. Se verifican las medidas. 8. Se realiza la venta respaldada por la nota o factura y se archiva. 9. ¿Se coloca? 10. No. Se entrega 11. Si. Se coloca en domicilio indicado. 12. fin del proceso.



DIAGRAMA DE FLUJO





*Herrería el Güero*

**Nota de Venta**

**FORMATOS**



*Herrería el Güero*

San Francisco Lt. 10 Mz. 61 Col. Rinconada San Marcos  
Tultitlan Edo de Méx. C.P. 54954 Tel. 53-80-22-08

Departamento Administrativo

Nombre:

**Nota de Venta.**

Domicilio:

Fecha:

Colocado:  
Si      No  
Fecha de Colocación

Se Entrega en domicilio:  
Si      No  
Fecha de entrega

Forma de pago:  
RFC:

Teléfono  
Elaboro:

**Características del Trabajo**

Referencia:

_____	_____
Nombre y firma del cliente	Nombre y firma Elaboro

Total \$ \_\_\_\_\_  
A cuenta \$ \_\_\_\_\_  
Resta \$ \_\_\_\_\_

No es comprobante fiscal es solo para identificación del articulo.  
Régimen de pequeños contribuyentes.  
Gracias por su Compra.

Agosto 2005



## INSTRUCTIVO DE LLENADO

**NOMBRE:** Escribir el nombre completo del cliente sin abreviaturas.

**NOTA DE VENTA:** El numero de la nota que corresponda

**DOMICILIO:** Se escribirá el domicilio completo del cliente y/o el domicilio donde se colocara el trabajo si este es solicitado en otro domicilio.

**FECHA:** Se escribirá la fecha en la que se elabora la nota.

**COLOCADO:** se pondrá una X en Si o en No según sea el caso, solo para saber si se colocara el trabajo o no.

**SE ENTREGA EN DOMICILIO:** Se pondrá una X en SI o NO para saber si el trabajo será entregado en el domicilio del cliente, si es No se entregara en la Herrería.

**FORMA DE PAGO:** Es para saber si será en efectivo o con cheque.

**TELEFONO:** Se pondrá el número de teléfono del cliente o en donde se le pudiera localizar en caso necesario

**FECHA DE COLOCACION:** Se anotara la fecha en que se haya quedado de acuerdo que se colocara el trabajo en caso que sea solicitado este servicio.

**FECHA DE ENTREGA:** Se anotara la fecha de entrega del trabajo.

**RFC:** Se anotara el RFC del cliente si este tiene.

**ELABORO:** Se pondrán las Iniciales de la persona que elaboro la cotización.

**CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO:** En este apartado se pondrá la forma en que va a ir el trabajo, si va ha ir pintado o con que acabado.

**REFERENCIA:** Se anota el número de cotización.

**TOTAL:** Aquí se pondrá el precio total de la venta.

**A CUENTA:** Se anotara la cantidad que el cliente de cómo anticipo.

**RESTA:** Se anotara la cantidad que el cliente tendrá que dar al entregarle el trabajo.

**FIRMAS:** Se anotara el nombre y firma del cliente así como también el nombre y firma de quien elabora la nota, esto es para saber si esta de acuerdo con los aspectos anotados en esta nota y que no haya malos entendidos.





*Herrería el Güero*

---

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

# PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE UN TRABAJO

AGOSTO 2005



*Herrería el Güero*  

---

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**INDICE**

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.....135

NORMAS DE OPERACIÓN.....136

DESCRIPCIÓN NARRATIVA.....137

DIAGRAMA DE FLUJO.....139

FORMATOS.....141



### **OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Realizar los trabajos dentro del tiempo estipulado optimizando los recursos para lograr efectuar un trabajo de la más alta calidad posible y poder satisfacer enteramente a nuestros clientes.



## **NORMAS DE OPERACIÓN**

Solo se podrán elaborar trabajos con una orden de fabricación.

Todo trabajo tendrá que ser revisado antes de entregarlo para verificar que todo este bien soldado y tenga un buen acabado.

Cuando existan reparaciones se tendrán que autorizar por el departamento administrativo, para que ellos den el precio de la reparación.

Siempre anexar copia de la cotización.



**DESCRIPCION NARRATIVA**

**Procedimiento: Proceso para elaborar un trabajo**

<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCION</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Se recibe la orden de Fabricación.</li><li>2. se revisa que material existe en almacén, para saber que nos hace falta.</li><li>3. Se emite una requisición del material que se necesita al departamento administrativo</li><li>4. El Dpto. de producción recibe el material y lo revisa que no falte nada y que llegue en buenas condiciones.</li><li>5. De acuerdo a las medidas se hacen los primeros cortes del material para formar el cuadro inicial.</li><li>6. Se soldan las piezas y se cortan las demás piezas para formar el trabajo de acuerdo al diseño de la orden de elaboración.</li><li>7. Cuando ya se hizo el trabajo igual que en el dibujo se esmerilan las rebabas para darle el acabado y que tenga mejor presentación.</li><li>8. se pinta el trabajo ya terminado</li><li>9. Se deja secar.</li><li>10. ¿Se entrega a domicilio?</li></ol>



**DESCRIPCION NARRATIVA**

**Procedimiento: Proceso para elaborar un trabajo**

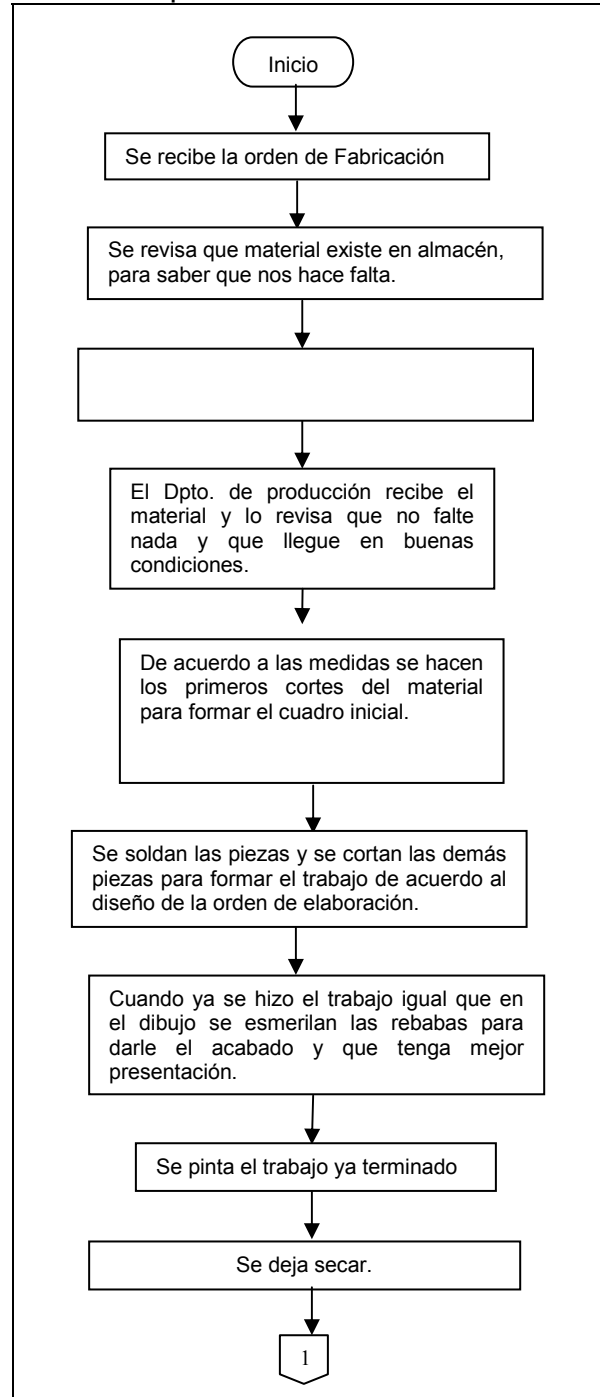
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>CLIENTE.</b>	11. No. Se almacena en la empresa 12. Se lleva al domicilio marcado en la nota. 13. ¿Se coloca el trabajo? 14.No. Se entrega nada más. 15.Si. Se coloca en el domicilio estipulado y se revisa. 16.Se entrega el trabajo al cliente. 17.fin del proceso



### DIAGRAMA DE FLUJO

Cliente

Departamento Productivo









# *Herrería el Güero*

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

## FORMATOS



*Herrería el Güero*

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

### ORDEN DE FABRICACION

Nombre: Orden de Fabricación  
Trabajo: Fecha:  
Fecha de terminación Fecha de entrega

### Características del trabajo

Referencia:

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma de quien recibe

Agosto 2005



## **INSTRUCTIVO DE LLENADO**

**NOMBRE:** Escribir el nombre completo de la persona que elaboro la orden de fabricación

**ORDEN DE FABRICACION:** se anota el número de orden

**TRABAJO:** se escribirá el nombre de trabajo a realizar, por ejemplo, puerta, puerta bandera, ventana, zaguán, escalera, etc.

**FECHA:** Se escribirá la fecha en la que se elabora la orden de fabricación.

**FECHA DE TERMINACION:** se anotara la fecha en que deberá estar terminado el trabajo

**FECHA DE ENTREGA:** se anotara la fecha en que se entregara el trabajo al cliente

**CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO:** En este apartado se pondrá la forma en que va a ir el trabajo, si va ha ir pintado o con que acabado.

**REFERENCIA:** Se anota el número de nota de venta.

**FIRMAS:** Se anotara el nombre y firma del responsable de la elaboración de la orden de fabricación o el responsable del departamento administrativo, así como también el nombre y firma de la persona que recibe la orden de fabricación o el responsable del departamento de producción, esto es para comprometerse a elaborar el trabajo en la fecha acordada



*Herrería el Güero*

---

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

# PROCEDIMIENTO PARA HACER UN PEDIDO DE MATERIAL

AGOSTO 2005



*Herrería el Güero*  

---

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**INDICE**

OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO.....145

NORMAS DE OPERACIÓN.....146

DESCRIPCIÓN NARRATIVA.....147

DIAGRAMA DE FLUJO.....148

FORMATOS.....149



### **OBJETIVO DEL PROCEDIMIENTO**

Minimizar los costos del material acudiendo al proveedor que ofrezca mejor precio y calidad.



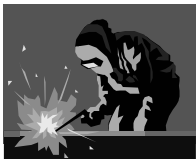
## **NORMAS DE OPERACIÓN**

Solicitar el material con anticipación para que se pueda entregar el trabajo en el tiempo estimado.

Cuidar los materiales de fenómenos, que promuevan desperdicios.

Administrar adecuadamente los materiales para evitar contratiempos.

Almacenar adecuadamente los materiales para tener un mayor control y cuidado.



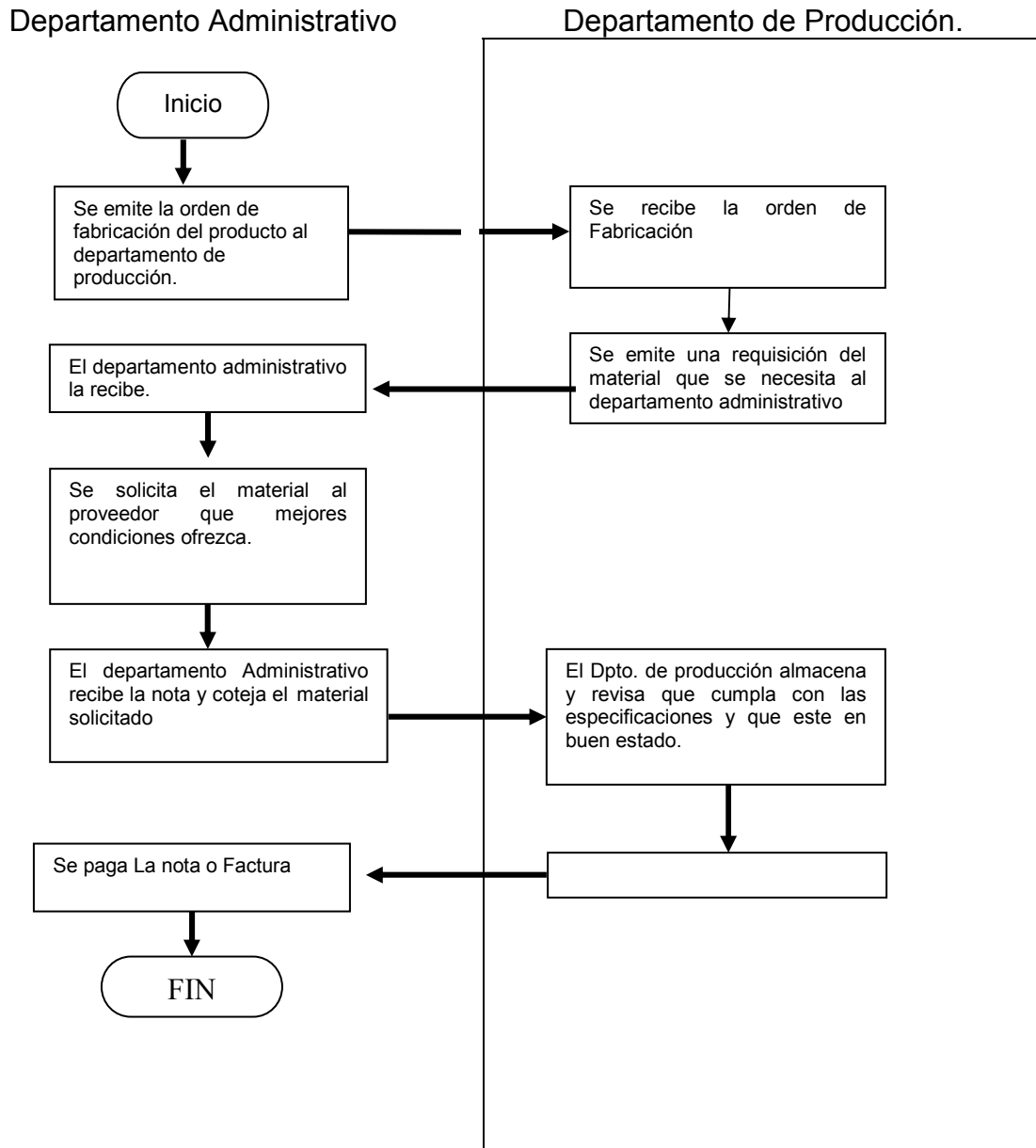
**DESCRIPCION NARRATIVA**

**Procedimiento: Proceso para hacer un Pedido de Material**

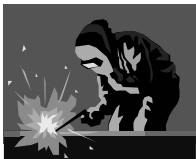
<b>RESPONSABLE</b>	<b>ACTIVIDAD</b>
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	1. Se emite la orden de fabricación del producto al departamento de producción.
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCION</b>	2. Se recibe la orden de Fabricación
	3. Se emite una requisición del material que se necesita al departamento administrativo
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	4. El departamento administrativo la recibe.
	5. Se solicita el material al proveedor que mejores condiciones ofrezca.
	6. El departamento Administrativo recibe la nota y coteja el material solicitado.
<b>DEPARTAMENTO DE PRODUCCION</b>	7. El Dpto. de producción almacena y revisa que cumpla con las especificaciones y este en buen estado.
<b>DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO</b>	8. Se paga La nota o Factura
	9. fin del proceso



DIAGRAMA DE FLUJO







*Herrería el Güero*  

---

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**FORMATOS**



*Herrería el Güero*  

---

**DEPARTAMENTO PRODUCTIVO.**

**REQUISICION DE MATERIAL**

Nombre:

Requisición

Referencia:

Fecha:

**LISTA DE MATERIAL**

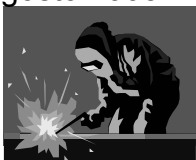
Cantidad

Material

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma del responsable

\_\_\_\_\_  
Nombre y firma de quien recibe

Agosto 2005



### **INSTRUCTIVO DE LLENADO**

**NOMBRE:** Escribir el nombre completo de la persona que elaboro la requisición

**REQUISICION:** Se anota el número de requisición

**REFERENCIA:** Se anota el número de orden de fabricación.

**FECHA:** Se escribirá la fecha en la que se elabora la requisición

**LISTA DE MATERIAL:** se anotara la cantidad y que material se necesita para la elaboración del producto.

**FIRMAS:** Se anotara el nombre y firma del responsable de la elaboración de la requisición, así como también el nombre y firma de la persona que recibe la requisición.



## GLOSARIO DEL MANUAL

Actividad	Es el conjunto de operaciones afines y sucesivas que son ejecutadas por una unidad responsable para la realización de un trabajo determinado.
Elaborar	Cuando se genera un documento.
Forma o Formato	Es una pieza de papel impresa que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable. <sup>1</sup>
Instructivo de llenado	Es una guía que explica detalladamente como se deben llenar los espacios en blanco que tiene un formato
Llenar	Cuando se anotan los datos requeridos por una forma impresa.
Procedimiento	Es una serie de actividades relacionadas entre si y ordenadas cronológicamente, que muestran la forma establecida en que se realiza un trabajo determinado, explicando en forma clara y precisa quien, que, cómo, cuándo, dónde y con qué se realiza cada una de las actividades.
Requisitar	Cuando se anotan datos requeridos en una forma impresa y se anexa la información requerida para el tramite.
Trabajo	Es todo articulo que realiza la empresa y puede ir desde una reparación a una puerta, ventana, zaguán, escalera, cortina, etc.

Agosto 2005

---

<sup>1</sup> M. Duhalt Krauss “Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Publicas”, FCA-UNAM, 1990

# 4.3 Manual de Políticas



# *Herrería el Güero*

## **MANUAL GENERAL DE POLITICAS**

A.V.H.



Agosto 2005

**CONTENIDO**

INTRODUCCION.....155

OBJETIVO DEL MANUAL.....156

ORGANIGRAMA.....157

DECLARACION DE POLITICAS.....158



## **INTRODUCCION.**

En este manual encontraremos las políticas de la empresa para poder entender mejor su funcionamiento y como poder realizarlo.

Así mismo es una forma de informar a todos los departamentos sobre las políticas para proporcionar el marco principal sobre el que basan todas las acciones.

Cualquier cambio, corrección o recomendación se comunicara al departamento administrativo. Este llevara a cabo revisiones periódicas al respecto.



### **OBJETIVO DEL MANUAL**

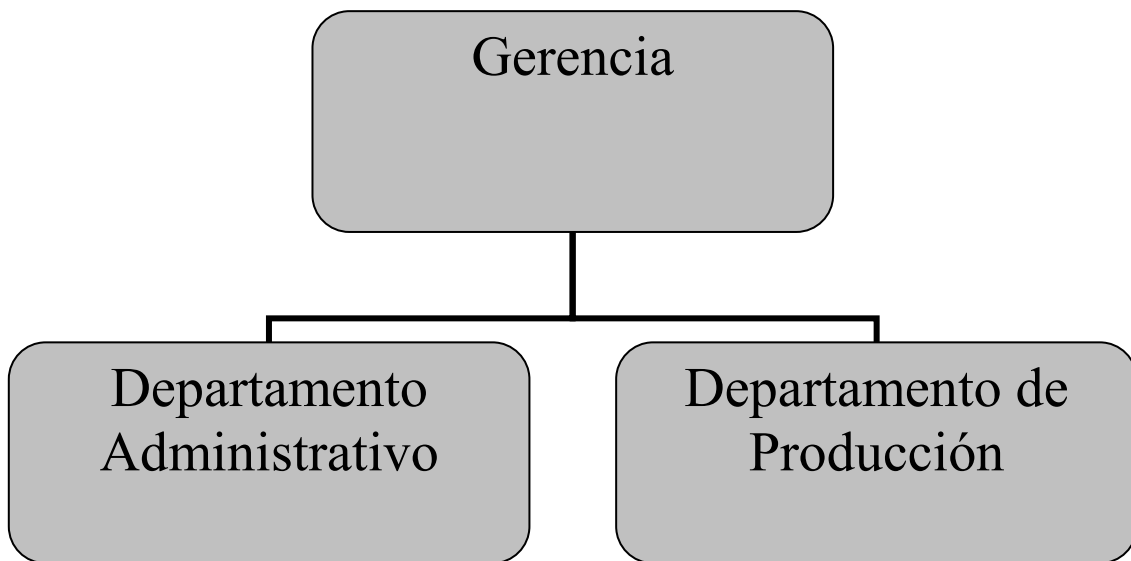
Proporcionar las políticas necesarias para que la empresa pueda funcionar adecuadamente y de una mejor forma, detallándolas para que no existan confusiones al aplicarlas.

Agosto 2005

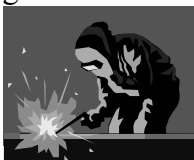




**ORGANIGRAMA**



Agosto 2005



**DECLARACION DE POLITICAS.**

**Unidad Orgánica: Departamento Administrativo**

Titulo: Elaborar cotizaciones

**Propósito**

Hacer lo necesario para que nuestros clientes estén satisfechos con el trato y con los precios ofrecidos en la cotización.

**Definición**

Cotización. Documento en el que se marcaran los precios ofrecidos sobre uno o varios productos que nuestro cliente necesite.

**Contenido**

Las cotizaciones solo las podrán elaborar los encargados del Departamento Administrativo.

Las cotizaciones tendrán una vigencia de 15 días a partir de la fecha de elaboración.

Las cotizaciones se harán por duplicado para que una se archive y llevar así un control.

Toda cotización tendrá que ir con el respectivo dibujo, materiales y medidas del producto que se requiere realizar.

**Responsables de su observación:**

Encargado del Departamento Administrativo.



**Unidad Orgánica: Departamento Administrativo**

Titulo: Realizar una venta

**Propósito**

Hacer lo necesario para que nuestros clientes estén satisfechos con el trato y con los precios ofrecidos en la compra de su producto

**Definición**

Venta. Acción y efecto de vender. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

**Contenido**

Para realizar cualquier trabajo se necesitara el 50% del total como anticipo y el otro 50% al entregar el trabajo.

Se tendrán que verificar las medidas antes de realizar la venta.

No se podrá dar crédito sin la aprobación previa del gerente.

Anexar siempre una copia de la cotización respectiva.

**Responsables de su observación:**

Encargado del Departamento Administrativo.



**Unidad Orgánica: Departamento de Producción**

Título: Elaboración de Productos

**Propósito**

Determinar las formas en que se elaboraran los diferentes productos ofrecidos

**Definición**

Productos: Puede variar de entre una puerta, ventana, un zaguán, escalera o hasta un techo.

**Contenido**

Solo se podrán elaborar trabajos con una orden de fabricación.

Todo trabajo tendrá que ser revisado antes de entregarlo para verificar que todo este bien soldado y tenga un buen acabado.

Cuando existan reparaciones se tendrán que autorizar por el departamento administrativo, para que ellos den el precio de la reparación.

Siempre anexar copia de la cotización.

**Responsables de su observación:**

Encargado del Departamento de Producción.



**Unidad Orgánica: Departamento Administrativo**

Titulo: Hacer un pedido de Material.

**Propósito**

Hacer lo necesario para que podamos adquirir el material en el mejor precio y con la más alta calidad.

**Definición**

Material: Elemento que entra como ingrediente en algunos compuestos. Cada una de las materias que se necesitan para una obra, o el conjunto de ellas.

Pedido: Encargo hecho a un fabricante o vendedor de géneros de su tráfico.

**Contenido**

Solicitar el material con anticipación para que se pueda entregar el trabajo en el tiempo estimado.

Cuidar los materiales de fenómenos, que promuevan desperdicios.

Administrar adecuadamente los materiales para evitar contratiempos.

Almacenar adecuadamente los materiales para tener un mayor control y cuidado.

**Responsables de su observación:**

Encargado del Departamento Administrativo.

## **CONCLUSIONES.**

Para concluir este trabajo, solo me queda decir que aprendí grandes cosas al realizarlo y que no es lo mismo al estar en un aula de clases que aplicarlo, pero es necesario conocer toda la teoría porque si no al momento de estar frente a la realidad no vamos a saber ni por donde empezar y no tenemos alguien que nos este diciendo si esta bien o esta mal lo que estamos haciendo, si no hasta al final al dar los resultados es cuando nos damos cuenta como lo hicimos.

Los objetivos se cumplieron al 100%, sin embargo no pude aplicar los manuales pero me queda la satisfacción de haber realizado los manuales de acuerdo a las necesidades de esta empresa y si los quieren aplicar posteriormente, se que les servirán de gran apoyo.

Para concluir lo referente a mi hipótesis puedo decir con seguridad que realmente con la realización de los manuales administrativos se puede tener el control de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos para facilitar el trabajo y así poder evitar conflictos, ya que todo esta respaldado con documentos y de esta forma no existen malos entendidos.

Este trabajo me hizo reflexionar sobre la gran importancia que tiene la administración en las empresas y no importa que sea micro, mediana, grande, lo importante es saber aplicar la administración para dirigir la empresa hacia el

crecimiento y desarrollo de la misma y sobretodo para llegar a los objetivos planeados.

No es difícil aplicar la administración si se aplica correctamente el proceso administrativo ya que con esta herramienta administrativa podemos realizar cualquier cosa.

Es difícil adaptarse a los cambios, pero no imposible y de este modo se puede aprender más, cada día, si nos dejamos caer en el primer intento nunca podremos lograr nuestro objetivo, en este trabajo tuve varias equivocaciones y gracias a eso aprendí mas porque tuve que ir cambiando las cosas para mejorar el trabajo y si este mismo trabajo lo aplico a otra empresa se que le tengo que hacer modificaciones, porque no todas las empresas son iguales y se tiene que aplicar la administración de acuerdo a las necesidades que se tienen y aunque no tuve la oportunidad de aplicar este trabajo, ya se tiene este antecedente y cuando requieran aplicarlo se pueden hacer los cambios necesarios de acuerdo a las circunstancias dadas.

## BIBLIOGRAFÍA.

Ángeles Dauahare Marcela, Sánchez Ambriz Gerardo, Tesis Profesional: ¡Un problema! ¡Una hipótesis! ¡Una Solución!, UNAM, FES Cuautitlán, México 2003

Colunga Dávila Carlos, Modelos Administrativos, Editorial Panorama, México 1995.

Dávila L. de Guevara Carlos, Teorías Organizacionales y Administración, Mc Graw Hill, México 2001

De la Fuente Ricardo, Manual general de políticas, Ediciones Contables y Administrativas, México.

Fernández Arena José Antonio, El Proceso Administrativo, editorial Diana, México 1991

G. Magdalena Fernando, Sistemas Administrativos, Ediciones MACCHI, México 1999

George R. Terry. Principios de Administración, CECSA. 1981

Harold Koontz, Cyril O'Donnell, Elementos de Administración Moderna, McGraw-Hill, 1982



Hernández Sampieri Roberto, Fernández collado Carlos y Baptista Lucio Pilar.  
Metodología de la Investigación, Mc Graw-Hill, México 1994

Munch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, 5ª Edición Decimoquinta  
Reimpresión Trillas, México 2004

Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas Teoría y Practica, Primera parte,  
Limusa Noriega Editores, México 2004.

Robles Valdés Gloria y Alcerreca Joaquín Carlos, Administración un enfoque  
Interdisciplinario, Prentice Hall, México 2000

Rodríguez Valencia Joaquín, Como elaborar y usar los manuales administrativos.,  
Ecafsa, Tercera Edición, México 2002.

Rodríguez Valencia Joaquín, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas,  
Thomson, México 2004

Rodríguez Valencia Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos,  
ECAFSA, 1999

Velásquez Mastretta Gustavo, Administración de los sistemas de producción, Limusa  
Noriega Editores, México 1980